

# DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU PSC DALMACIJA D.O.O. SPLIT

---

**Barada, Toni**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:124:820181>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-28**

*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA  
PRIMJERU PSC DALMACIJA D.O.O. SPLIT**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Dejan Kružić**

**Student:**

**Toni Barada, 4190025**

**Split, lipanj 2022.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Određivanje predmeta istraživanja .....	1
1.2. Cilj istraživanja.....	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
1.4. Struktura rada .....	3
2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	4
2.1. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti .....	4
2.2. Određenje društveno odgovornog poslovanja .....	7
2.3. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja.....	9
2.3.1. Vrste DOP-a .....	9
2.3.2. Modeli DOP-a .....	11
2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	13
2.5. Koristi od društveno odgovornog poslovanja.....	16
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	18
3.1. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj .....	18
3.2. Nositelji i ključni akteri društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj .....	21
3.3. INDEKS DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	23
3.4. SEECGAN indeks DOP-a .....	26
4. REZULTATI PROVEDENOG ISPITIVANJA NA PRIMJERU PSC DALMACIJA D.O.O. SPLIT.....	29
4.1. Odgovornost prema zaposlenicima .....	30
4.2. Odnos prema kupcima i vlasnicima.....	31
4.3. Odgovornost prema zajednici .....	32
4.4. Odnos prema okolišu .....	33
5. ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA.....	38

PRILOZI.....	40
POPIS TABLICA .....	40
POPIS SLIKA.....	40
SAŽETAK.....	41
SUMMARY .....	41

## IZJAVA

Ovom izjavom potvrđujem da sam završni rad s naslovom „*Društveno odgovorno poslovanje na primjeru PSC Dalmacija d.o.o. Split*“ pod mentorstvom prof. dr. sc. Dejana Kružića pisao samostalno, primijenivši znanja i vještine stečene tijekom studiranja na Sveučilištu u Splitu, Ekonomskom fakultetu, kao i metodologiju znanstveno-istraživačkog rada te uz korištenje literature koja je navedena u radu. Spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti drugih autora koje sam izravno ili parafrazirajući naveo u završnom radu citirao sam i povezoao s korištenim bibliografskim jedinicama.

Student

Toni Barada

# 1. UVOD

## 1.1. Određivanje predmeta istraživanja

Društvena odgovornost poduzeća (DOP) je koncept poslovanja u kojemu poduzeće samovoljno nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva bez ikakve pravne prisile u najširem smislu. Upravo radi toga se praksa i pojam društvene odgovornosti poduzeća odnosi na cijeli niz njegovih djelovanja: što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, kojim resursima raspolaže, način kupnje, način prodaje, utjecaj na okoliš, način zapošljavanja, odnosi prema zaposlenicima, uvjeti rada, kako doprinosi društvenoj zajednici te poštuje li ljudska i radna prava samo su dio onoga što određuje njihov ukupni učinak poslovanja na društvo.<sup>1</sup>

Svrha i glavni cilj postojanja svake kompanije je uspješno poslovanje koje donosi dobit. Ovaj se posao odvija u društvenoj zajednici s vlastitim očekivanjima i pravilima, u limitiranom prirodnom okruženju, na tržištu pod utjecajem različitih faktora, s zaposlenicima s vlastitim grupama i osobnim težnjama. Pojmovi i prakse DOP-a prožete su na sve njene linije poslovanja i sve odnose koje se grade u tom procesu. Sve više kompanija promiču svoje strategije u Europi i svijetu društvene odgovornosti za rješavanje raznih ekonomskih i društvenih pritisaka i onih od zaštite okoliša. Na taj način one žele prenijeti poruku različitim dionicima koji imaju angažman u obliku: zaposlenika, dioničara, investitora, potrošača, javnih sektora i organizacije civilnog društva. Ukratko: kompanije koristeći DOP ulažu u budućnost poslovanja.

U svojoj strategiji korporativne društvene odgovornosti 2011.-2014., Europska komisija objavila je ažuriranu definiciju društvene odgovornosti poduzeća, koja je "odgovornost poduzeća za njezin utjecaj na društvo".<sup>2</sup> Danas je DOP vrlo visoko zastupljeno i prihvaćeno, a također je i široko promoviran koncept.

Mnogi dokumenti EU-a potiču korištenje korporativne društvene odgovornosti kao oblika samokontrole i samoregulacije za poslovne organizacije, s ciljem stvaranja nove vrijednosti uz minimalnu negativne utjecaje za okoliš i maksimalnu dobrobit za društvo. Najnovija teorija ovog procesa je tzv. stvaranje teorije zajedničke vrijednosti, gdje subjekti poslovanja

---

<sup>1</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Vol.4 No.1, 2014.- Hrčak, str.40.

<sup>2</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libretas, Zagreb, 2015., str.10.

funkcioniraju kao sastavni dio društvene zajednice čiji rad doprinosi razvoju i sudjelovanju u uspjehu ili neuspjehu zajednice kojoj pripadaju.

Preuzimanje društvene odgovornosti ne odnosi se jedino na ispunjavanje osnovnih zakonskih obveza, već podrazumijeva dodatno ulaganje i investirajte u ljudske resurse, okolinu i suradnju s dionicima. Ulagati u tehnologiju bezopasnu za okoliš pomaže u ispunjavanju društvene odgovornosti poduzeća. Također, kao i ulaganje u obrazovanje, uvjete rada i razvijanje dobrih odnosa, promatrano u društvenoj sferi zaposlenici također doprinose društvenoj odgovornosti poduzeća. Suvremeno poslovanje kroz primjenu društvene odgovornosti poduzeća šalju niz informacija raznim dionicima poslovanje s kojim dolaze u kontakt: zaposlenicima, dioničarima, ulagačima, krajnjim korisnicima, sektorima i organizacijama javnog i civilnog društva.

## **1.2. Cilj istraživanja**

DOP se proteklih desetljeća kontinuirano razvija na globalnoj i lokalnim razinama, s ciljem stvaranja pozitivnog društvenog učinka. Primjenu koncepta DOP-a suvremena poduzeća nastoje unaprijediti poslovanje i odnose sa zajednicom. To je postalo sastavni dio svakog procesa planiranja, naročito u uvjetima kontinuirane prilagodbe promjenama koje iziskuje dinamičko okruženje u kojem se nalazimo.

Cilj istraživanja je istražiti koncept DOP-a i njegovu razvijenost u Republici Hrvatskoj-posebno na primjeru PSC Dalmacija d.o.o. Split pri čemu se realiziraju i ostale aktivnosti koje se sistematiziraju na sljedeći način:

- Proširiti teorijsko znanje o društvenoj odgovornosti poduzeća;
- Proširiti znanje o karakteristikama, dimenzijama i područjima primjene DOP-a;
- Istražiti razinu primjene DOP-a u tvrtki PSC Dalmacija d.o.o.

## **1.3. Metode istraživanja**

U radu su korištene različite skupine metoda istraživanja, te prikupljanja adekvatnih informacija i podataka. Rad se sastoji iz dva dijela: teorijskog i empirijskog, pa je potrebno stoga primijeniti adekvatne metode istraživanja za svako pojedini dio. Sami izvori za prikupljanje potrebnih podataka i informacija su kako domaća tako i strana literatura iz područja DOP-a.

Za izradu teorijskog dijela korištene su sljedeće metode:

- Analitičke metode – znanstveni proces razlaganja složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije komponente i elemente.
- Sintetički pristupi – proces provođenja znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti sintetiziranjem jednostavnih sudova u složenije.
- Deskriptivne metode – jednostavni opisi činjenica, procesa i objekata bez znanstvenog objašnjenja;
- Indukcija – donošenje zaključaka o općim ciljevima na temelju analize pojedinačnih činjenica.

Osim navedenih metoda u empirijskom dijelu rada korištena je metoda studije slučaja (eng. case study), kojim se na temelju primjera iz prakse analizira nivo DOP-a, njegova obilježja i prednosti koju poduzeće PSC Dalmacija d.o.o. Split na tržištu posjeduje.

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

Završni rad sastoji se od 5 poglavlja (dijelova), kojima je realiziran cilj istraživanja.

U *prvom dijelu* su se definirana istraživačka pitanja i teme, kao i svrha i ciljevi istraživanja. Zatim su utvrđene metode istraživanja koje su se koristile u diplomskom radu.

U *drugom dijelu* su teorijski definirani temeljni pojmovi u području DOP-a, njegova važnost u suvremenom svijetu i dobrobiti koje DOP donosi svim društveno povezanim skupinama.

U *trećem dijelu* je provedeno istraživanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, točnije utvrđivanje glavnih nositelja i ključnih aktera ovog procesa.

*Četvrti dio* fokusiran je na konkretno empirijsko istraživanje – rezultate istraživanja na primjeru tvrtke PSC Dalmacija d.o.o. Na temelju prikazanih rezultata istraživanja izrađena je preporuka za poboljšanje procesa DOP-a.

U *petom dijelu* predstavljeni su zaključci iz teorijskih i empirijskih istraživanja. Na kraju je navedena literatura, popis tablica i slika, sažetak i summary.



## 2. TEORIJSKE ODREDNICE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

### 2.1. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

Povijesno gledano, određena godina ili razdoblje ne može se smatrati godinom pojave DOP-a. Društvena odgovornost s vremenom se postupno razvija i postaje dio svakodnevnog rječnika krajem 20. stoljeća, pretežito u Zapadnoj Europi i Sjevernoj Americi.<sup>3</sup>

Društveno gospodarska odgovornost nastala je u kasnom srednjem vijeku, kada je rast i bogaćenje trgovaca koji počinju nuditi sredstva (novac i druge predmete) za prikupljanje sredstava sirotišta, škola i bolnica. Od 16. i 17. stoljeća vidljiv je početak neprijateljstava između gospodarstva i prirode kada stupa na snagu paradigma nepovezanosti prirodnih resursa i gospodarskog rasta, dakle sve dok "samopropadanje" društva 1970-ih nije dovelo do, konzumerizmom zapada, opsjednutosti materijalnim i ekonomskim rastom, manje kvalitetan životni prostor, bolest i siromaštvo.

Sam pojam DOP-a je bila velika nepoznanica poduzećima sve do početka 20-tog stoljeća. Prijašnja stajališta vođen su idejom maksimiziranja zarada tj. profita koji je postao glavni cilj poslovanja gdje se nisu birala sredstva za njeno ostvarivanje. Tek 70-ih i 80-ih godina dvadesetog stoljeća dolaze do velikih promjena u shvaćanju društvene, ljudske i okolišne važnosti u procesu poslovanja. Postavljaju se pitanja utjecaja poslovanja na društvo, okolinu i kodeks ljudskih prava.

*Tablica 1 Razvoj društvenog odgovornog poslovanja*

DOGAĐAJI U SVIJETU	GODINA	EVOLUCIJA DOP-A
	1983./84.	Izgradnja poslovanja u zajednici (BitC)
Izvještaj Gro Harlem Bruntland	1987.	Caux okrugli stol, uspostavljanje održivosti
Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida	1990.	Osnovan IBLF (Prince of Wales International Business Leaders Forum)

<sup>3</sup> Ikić, D. (2013): Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća, završni rad, Ekonomski fakultet, Split, str. 13.

<b>Sastanak na vrhu u Riju</b>	1991.	Osnovana Amnesty International Economic Group
<b>Shell BrantSpar</b>	1992.	Osnovano Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (WBCSD) i DOP-a (BSR).
<b>Nike/Dječji rad</b>	1995.	Osnovan CSR Europe
<b>Trobilančni koncept</b>	1996.	ISO 14000; Svjetski ekonomski forum (WEF) Korporativno građanstvo
	1997.	SA 8000, Ethical Trading Initiative, Global Reporting Initiative, Svjetska banka: Razvoj poslovnih partnera
	1998.	Vlada Ujedinjenog Kraljevstva: imenuje ministra za korporativnu društvenu odgovornost u Centru u Kopenhagenu
	1999.	Sullivanova globalna načela
	2000.	Globalni dogovor Ujedinjenih naroda
<b>Skandali Enron i Worldcom, UNDP-ov sastanak na vrhu o održivom razvoju</b>	2001.	Zelena knjiga EU-a WEF: Globalna inicijativa za korporativno građanstvo: Promicanje europskog okvira za korporativnu društvenu odgovornost
	2002.	EU: Komunikacija o društvenoj odgovornosti (EU komunikacija o društvenoj odgovornosti: Bijela knjiga)
	2003.	UNDP: Ovi Milenijski ciljevi razvoja, načela Ekvatora
<b>CSR Europe</b>	2005.	Smjernice za konkurentnije i održivije poduzeće
	2006.	Osnovan Europski savez za DOP
<b>Summit G8</b>	2007.	Razgovara o važnosti društveno odgovornog poslovanja
	2011.	Program Start Entrepreneurship 2020
<b>UN– UNCSO</b>	2012.	Konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju "Rio+20"
<b>Osnovan UN- HLPF</b>	2013.	Politički forum na visokoj razini o održivom razvoju

Usvojena UN 2030	2014.	Agencija za održivi razvoj i 17 globalnih ciljeva održivog razvoja
	2015.	Direktiva EU 2014/95/ EU
	2016.	Okvir EU-a za postizanje 17 globalnih SDG-a i Agende 2030
	2018.	Prema nedavnom slučaju Embraco, rezoluciji Europskog parlamenta o društvenoj odgovornosti poduzeća

Izvori: Bagić i sur., 2006, Lucijentić, R., Košara, T., Društveno odgovorno poslovanje - uloga Politehnike Pula, Zbornik radova 10. konferencije o društveno odgovornom poslovanju, HR PSOR, Zagreb, 2018., str. 214- 216.

Društvena odgovornost poduzeća (DOP) koncept je kojim tvrtke i organizacije dobrovoljno u svoje poslovne i razvojne aktivnosti uključuju brige o pitanjima društva i brige o okolišu u sastavni dio poslovne aktivnosti, te razvijaju i održavaju odnose s dionicima (vlasnicima, zaposlenicima, dioničarima, dobavljačima, potrošačima, vladama, mediji i javnost).

Odgovornim poslovanjem poduzeće nadilazi svoje obveze strogo propisane zakonom, usko povezane s konceptom održivog razvoja, te na taj način upravlja svojim razvojem. Stoga DOP postaje jedna od ključnih poluga za gospodarstvo za promicanje održivog razvoja, odnosno procesa promjena u kojem se međusobno usklađuju korištenje resursa, ulaganja, smjer tehnologije i tehnološkog razvoja i institucionalne promjene te zadovoljavaju trenutne potrebe i očekivanja za sadašnje i buduće generacije.

*Tablica 2 Evolucija koncepta društvene odgovornosti poslovanja*

RAZDOBLJE	FAZE	PRIORITETI MENADŽERA
<b>Od industrijske revolucije do 1930-ih godina u dvadesetom stoljeću</b>	Maksimizirati dobit/profit	Financijski interesi: sve radnje, aktivnosti i odluke upravitelja usmjeriti na maksimizaciju profita tvrtke.
<b>Od 1930-ih – Kriza ekonomije- do 60-ih godina dvadesetog stoljeće</b>	Upravljanje povjerenjem	Briga o radu zaposlenih, Potrošači i zajednica – šticeenje interesa vlasnika.
<b>Od 60-ih godina. do 90-ih godina XX stoljeća</b>	Aktivizam	Pitanje jednakosti zapošljavanje, briga o okolišu i sl.
<b>Posljednje desetljeće XX. i početak XXI stoljeća</b>	Društveno Osjetljivost	Učinkovita i djelotvorna sposobnost učinkovito ispuniti zahtjeve DOP -

		poštovanje društva, okoliš i vrijednosti društva.
--	--	---

Izvor: Kurtić, A. (2009): Društvena odgovornost – Novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, Tranzicija, Vo. 11, No. 23-24, str. 56.

## 2.2. Određenje društveno odgovornog poslovanja

Pojam društvene odgovornosti posljednjih godina postaje sve istaknutiji i popularniji. Stručni časopisi i znanstvena literatura povećano se fokusiraju na pitanja društvene odgovornosti, dok mnoge tvrtke to naglašavaju kao dio svoje strategije poslovanja i skrbi za zajednicu. Ali svi mi svjedoci smo bezbroj prevrata, nejednakosti, ratova i siromaštva, gdje se sve okreće oko stjecanja i potrošnje. U društvu sa takvim fokusima integritet pojedinaca i društvo su pretežito na posljednjem mjestu. Suvremeni svijet, na žalost, karakterizira nedostatak empatije. Stoga se postavlja pitanje koliko smo mi odgovorni? Mogu li tvrtke biti društveno odgovorne ako same nisu članovi društva? Također pojava samog koncepta društveno odgovornog poslovanja pokazuje na to da postoji određena svijest i potreba, dolazi do zaključka da je poslovanje pod pritiskom javnosti što znači da društveno odgovorno poslovanje biti mora dio procesa poslovanja.

Vogel<sup>4</sup> (2005: 4) definira koncept DOP-a kao „politike i programe privatnih poduzeća koji nadilazi zakonske obveze da se odgovori na pritisak javnosti i društvena očekivanja“.

Hopkins definira<sup>5</sup> DOP kao "brigu" etike i društvene odgovornosti odgovorne i utjecajne skupine tretiramo izvana i iznutra na odgovoran način organizacije. Cilj društvene odgovornosti je biti profitabilan i ostati profitabilan, stvorite visok životni standard za dionike unutar i izvan tvrtke.

Kotler i Lee<sup>6</sup> ,autori brojnih knjiga o društveno odgovorno poslovanju kažu: „Društvena odgovornost je predanost poboljšanju dobrobiti zajednica putem diskretnih poslovnih praksi i ponuda korporativni resursa“.

---

<sup>4</sup> Vogel, D.J. (2005) Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. California Management Review, 47, 19-45.

<sup>5</sup> Hopkins, M. (2006), What is Corporate Social Responsibility all about, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November, str. 299.

<sup>6</sup> Kotler, P., Lee N. (2011). DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o., str.14

Nadalje, pojam DOP-a je vezan uz srodno područje poslovnog ugleda (reputacije) u kojem je nedovoljno razvijena primjena društvene odgovornosti poduzeća štetno utječe na ugled dok razvijeno korporativno upravljana je osiguranje od štete po ugled, što je vidljivo u vođenju poslovanja najboljih primjera iz prakse.

DOP upravljanje se, zauzvrat, odražava u trostrukom izvješću o uspješnosti - na ekonomskoj, ekološkoj i društvenoj razini (na engleskom, ova tri su uobičajena) zove se 3P: "profit", "priroda" i "ljudi. Postojeće modeli kritizirani su od strane znanstvenika, sugerirajući da u centru samog plana korporacijske društvene odgovornost poduzeća trebala bi odgovornost prema društvu, umjesto obveza ili motiva potaknuti u javnošću.<sup>7</sup>

Europska komisija u smjernicama politike društvene odgovornosti poduzeća EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003. ukazuje da je definiranje društvene odgovornosti poduzeća "Integriranje brige o pitanjima društva i okolišu u vlastito poslovanje na dobrovoljnoj osnovi sa dionicima (vlasnicima, dobavljačima, radnicima, dioničarima, potrošačima, vlada, mediji i javnost).<sup>8</sup>

Koncept poslovnog Svjetskog vijeća održivog razvoja (WBCSD). Društvenu odgovornost poduzetnika opisuje kao „... predanost doprinosu gospodarstvu održivog gospodarskog razvoja, radu sa djelatnicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvu u cjelini za unapređenje kvalitete života.<sup>9</sup>

Međunarodno poslovanje Forum lidera (IBLF) vjeruje da je društvena odgovornost „... koristi gospodarstvu i društvu da doprinosi ostvarivanju društvenih, ekonomskih, ekoloških razvoja, maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, dok minimizirajte negativne utjecaje.“<sup>10</sup>

Koncept društvene odgovornosti poduzeća može se objasniti s nekoliko pojmova, premda osnovna načela su ista i međusobno ovisna: koncepta održivog razvoja, poslovne etike, korporativnog građanstva i bilance:<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Vol.4 No.1, 2014.- Hrčak, str.42.

<sup>8</sup> Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 12, 55–59 (2005) Published online in Wiley InterScience (<https://onlinelibrary.wiley.com/>)

<sup>9</sup> Plazonić J: „Koncept društvene odgovornosti poslovanja“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2016., završni rad.

<sup>10</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Vol.4 No.1, 2014.- Hrčak, str.40-42.

<sup>11</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb:

- Održivost se najjednostavnije može opisati kao napredak koji ide ruku pod ruku s odgovornošću za okoliš, gospodarstvo, društvo i okoliš u kojem djeluje. Za poduzetnike održivost znači prilagođavanje poslovne strategije na način koji zadovoljava želje i potrebe tvrtke i njegovih sudionika, uz očuvanje prirodnih i ljudskih resursa potrebnih za budućnost. Upravo ovakav pristup potječe iz najšire poznate definicije o održivom razvoju, a to je: "Čovječanstvo spremno je razvijati se na način koji zadovoljava trenutne svoje potrebe bez ugrožavanja sposobnosti budućim generacijama da zadovolje vlastite potrebe."
- Etičko poslovanje podrazumijeva implementaciju i poštivanje načela etičkog ponašanja u svim sferama poslovanja. Temelj poslovne etike je postupanje prema zakonu. Etičko stajalište zahtijeva pošten tretman konkurencije, zaposlenika, dioničara, partnera i društva u cjelini, vodeći računa o društvenoj odgovornosti i održivom razvoju.
- Pojam korporativnog građanstva upotrebljava se pri označavanju osjetljivog i odgovornog ponašanja organizacije prema kupcima, zaposlenicima, vlasnicima, dioničarima, kao i široj zajednici i okruženju. Trobilančnim konceptom podrazumijeva se specifičan koncept kojemu se cjelokupna poslovna aktivnost poduzeća mjeri njegovim doprinosom gospodarskom napretku, kvalitetom okoliša i društvenim kapitalom. To znači uzimanje u obzir ne samo ekonomske održivosti poslovanja, već i njegove društvene i ekološke odgovornosti prilikom donošenja bilo kakve poslovne odluke. Tvrtke time ukazuju na svoju predanost ne samo financijskim i gospodarskim rezultatima, već i predanost održivom razvoju u svim područjima. Ova metoda omogućuje korištenje "trostrukog računovodstva bilance", tj. omogućuje izvještavanje o svim aktivnostima u poduzeću.

### **2.3. Vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja**

#### **2.3.1. Vrste DOP-a**

DOP ima svoje razine, s odgovornostima za ostvarivanje profit na najnižoj razini, nakon čega slijedi poštivanje zakona, zatim poslovna etika i na kraju doprinos društvu tvrtke. Upravo te odgovornosti navedene su na slici 1, od dolje prema gore prema veličini i učestalosti s kojom menadžeri pristupaju.<sup>12</sup>

---

AED – Academy for Educational Development, str.9.

<sup>12</sup> Buble. M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101.



*Slika 1 Hijerarhija DOP-a*

Izvor: Buble, Menadžment, Split, 2009, str.101.

Razlikuju se četiri razine društvene odgovornosti:

- a) Ekonomska
- b) Pravna
- c) Moralna
- d) Diskrecijska.

Ekonomska odgovornost poduzeća ogleda se u odgovornosti poslovanja kompanije da proizvodi određene proizvode i usluge i da profitira od njih, ali i da tvrtka koja ne ostvaruje dobit od svojih aktivnosti i posluje s gubitkom. Tvrtka nastoji ostvariti daljnji rast i povećanje dobiti, odnosno maksimizirati dobit.

Pravne odgovornosti poduzeća ogledaju se u zakonskim obvezama i propisima kojih se određena tvrtka mora pridržavati u svom poslovanju. Pravne obveze i propisi razlikuju se ovisno o zemlji poslovanja, a tvrtke koje krše te propise mogu se suočiti s raznim sankcijama od strane nadležnih tijela, ali se ne smatraju “pravno odgovornima”.

Moralna odgovornost se odnosi na poštovanje, disciplinu i pravičnost osobe koja je zadužena za poduzeće ili tvrtku. Kršenja gore navedenih stavki smatraju se neetičkim poslovanjem ili ponašanjem.

Diskrecijska odgovornost odnosi se na najviše razinu DOP-a jer tvrtke poduzimaju određene korake i radnje za koje nemaju neposrednu osobnu korist ili povrat, već iz čiste filantropije i želje za dobrom zajednice ili društva.

### 2.3.2. Modeli DOP-a

Poseban izazov koji vidimo u shvaćanju DOP odnosi se to što se menadžeri rijetko pitaju “kome smo odgovorni?” Međutim, riječ je o socioekonomskom subjektu, subjektu čiji je cilj dati ekonomski i društveni doprinos društvu.

S obzirom na odgovor na gornje postavljeno pitanje razlikuju se dva modela :<sup>13</sup>

1. Model dioničara ili klasični ekonomski model, i
2. Model dionika ili socio-ekonomski model.

Dioničarski model zasniva se na činjenici da je tvrtka privatna i da joj je glavni cilj maksimiziranje dobiti. U modelu dioničara, društvena odgovornost menadžmenta proizlazi iz razmatranja ekonomskih interesa ulagača. Zagovornik, a nedvojbeno i predvodnik ovog pristupa bio je M. Friedman, poznati ekonomist i nobelovac. Ističe da povećanje društvene odgovornosti dovodi do smanjenja profitabilnosti i povećavanja troškova, što dovodi do slabljenja poslovnog sustava.

Model dionika pretpostavlja da poduzeće ima druge ciljeve osim maksimizacije profita i da bi trebao koristiti društvu u cjelini. Tvrtka posluje društveno odgovorno ako poštuje želje i interese različitih dionika. U užem smislu, dionicima se smatraju one skupine o kojima ovisi opstanak poduzeća. To su dioničari, zaposlenici, potrošači, dobavljači i drugi. Može ih smatrati skupinama pojedinaca koje imaju utjecaj na poduzeće pomoću svojih proizvoda, politika i procesa rada. Također to mogu biti skupine javnog interesa, lokalne i vladine organizacije i sl.

### *Tablica 3 Suprotstavljeni modeli poslovanja*

---

<sup>13</sup> Buble. M.:Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 100.



Temeljenje odrednice ekonomskog modela	Temeljenje odrednice socioekonomskog modela
<b>Proizvodnja</b>	Kvaliteta života
<b>Razvoj resursa</b>	Zaštite resurse i živite u skladu s prirodom
<b>Tržišno utemeljenje</b>	Kontrola društvenih tržišnih odluka u pojedinim područjima
<b>Ekonomski povrat resursa</b>	Društveni povrat resursa i uravnoteženi ekonomski odnosi
<b>Osobni resursi</b>	Zajednički interesi: ljudi rade u međusobno ovisnom sustavu koji zahtijeva koordinaciju
<b>Manja uloga države</b>	Aktivna uloga države

Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split., 2009., str. 101.

Argumenti za društvenu odgovornost:<sup>14</sup>

- a) Neizbježno uključenje poduzeća u pitanja društva – dio je problema ili dio rješenja. Doduše, djelomično su odgovorna i za društvena pitanja kao npr. nezaposlenost, inflacija i zagađenje.
- b) Poduzeće ima resurse za rješavanje složenih društvenih pitanja - pomoću svojih tehničkim, menadžerskim i financijskim resursima, sektor privatnog poslovanja može igrati ključnu poziciju u uspješnoj realizaciji društvenih izazova. Ustvari, poduzeća je nemoguće stvoriti te resurse bez podrške društva. Bolje društvo znači i bolje korporativno okruženje - tvrtke mogu povećati svoje ostvarenja te ostvariti dugoročnu dobit ulaganjem u društvo. Današnji problem može postati sutrašnja zarada

Argumenti protiv društvene odgovornosti:<sup>15</sup>

- a) Maksimizacijom dobiti osigurava se učinkovito korištenje resursa društva- kupnjom proizvoda i usluga potrošači odlučuju kako će raspodijeliti resurse.
- b) Poduzeće nema moć za postizanje društvenih ciljeva kao gospodarska institucija — ako menadžeri skreću pažnju s postizanja ekonomskih ciljeva, ne može se očekivati uspjeh poslovanja.

<sup>14</sup> Buble, M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101.

<sup>15</sup> Buble, M.: Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 101.

- c) Tvrtka već ima previše moći – s obzirom na to koliko je tvrtka moćna kako ljudi žive i rade, što cijene i kupuju, daljnja koncentracija društvenih ovlasti u njihovim rukama nije preporučivao.
- d) S obzirom da se menadžere ne bira glasovanjem, izravno nisu odgovorni ljudima.

#### **2.4. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

Društvena odgovornost poslovanja nije samo ispravno plaćanje poreza, ispravna prijava zaposlenika, izgradnja dobrih odnosa s kupcima i dobavljačima, jer se u reguliranoj tvrtki ona shvaća kao sastavni dio normalnog poslovanja. Idući korak dalje je društveno odgovorno ponašanje, ono sve što tvrtka radi dobrovoljno da pokaže da joj je stalo do svojih zaposlenika, marginaliziranih skupina, mladih, okoliša, okoliša u kojem posluje, biljnih i životinjskih vrsta i svega oko nas okružuje.<sup>16</sup>

Društvena odgovornost poduzeća ima dvije glavne dimenzije:<sup>17</sup>

1. Unutarnju i
2. Vanjsku.

Unutarnje dimenzije društveno odgovornih poduzeća<sup>18</sup>: Unutar tvrtki društveno odgovorne prakse uključuju zaposlenike i uključuju područja kao što su ulaganje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u području zaštite okoliša prvenstveno uključuje upravljanje prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji.

Unutarnje dimenzije korporativne društvene odgovornosti uključuju:

- Upravljanje ljudskim resursima
- Zdravlje i sigurnost na radu
- Prilagodite se promjenama
- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

U nastavku se objašnjava svaka od unutarnjih dimenzija:

---

<sup>16</sup> Plazonić J: „Koncept društvene odgovornosti poslovanja“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2016., završni rad

<sup>17</sup> Pavić-Rogošić, L.: Društveno odgovorno poslovanje, Odraž, Zagreb, 2012., str. 2.

<sup>18</sup> Ibidem

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Najveći izazov s kojim se tvrtke danas suočavaju je kako privući i zadržati zaposlenike s pravim znanjima i vještinama. Odgovarajuće mjere u tom smislu mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, obitelji i slobodnog vremena, jednaku plaću i poboljšane uvjete za napredovanje žena, sigurnost posla itd. Odgovorne prakse zapošljavanja, uključujući - Diskriminirajuće prakse koje promiču zapošljavanje manjina, starijih radnika, žena, dugotrajno nezaposlenih i osoba s invaliditetom pomažu u postizanju ciljeva, smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti. Kada je u pitanju cjeloživotno učenje, tvrtke mogu igrati važnu ulogu na više razina: prepoznavanje potrebe za obrazovanjem zaposlenika i partnerstvo s lokalnim institucijama za osposobljavanje prilagoditi obrazovne programe; podržati prelazak mladih iz škole na posao pružanjem prilika za stažiranje; osigurati dobro radno okruženje i potaknuti cjeloživotno učenje za zaposlenike, posebno one s nižim obrazovanjem, nižim vještinama i starije dobi.

## ZDRAVLJE I SIGURNOST NA RADU

Obrađen tradicionalno zakonima i propisanim mjerama. Poduzeća i tijela vlasti nastoje što više naći druge solucije promicanja sigurnosti i zdravlja, posebno kada kupujete od drugih. S tim načinom promovira se kulturno prevenirane, certificiranje i označavanje.

## PRILAGODBA PROMJENAMA

Proces u koji bi trebali uključeni biti svi sudionici tvrtke, predstavnička tijela zaposlenih i vlade. Participiranje lokalnom razvoju i poticanjem lokalnih tržišta rada, tvrtke mogu smanjiti negativne utjecaje na lokalne zajednice prilikom reorganizacije i provedbe drugih strategija prilagodbe promjenama.

## UTJECAJ NA OKOLIŠ I UPRAVLJANJE PRIRODNIM RESURSIMA

Utjecajem na okoliš može smanjiti racionalno korištenje resursa, smanjiti emisije u okoliš i smanjiti otpad. Tvrtke moraju kontinuirano educirati i informirati radnike, dobavljače i poslovne partnere radi razvitka svijesti o nužnosti očuvanja i zaštite okoliša.

Vanjska dimenzija DOP-a nadilazi tvrtke, lokalne zajednice i različite sudionike (osim zaposlenih i investitora), dobavljače i poslovne partnere, kupce, upravu, lokalna udruženja itd.

Vanjske dimenzije korporativne društvene odgovornosti uključuju:

- Odnos prema lokalnim zajednicama
- Odnosi s dobavljačima, partnerima i potrošačima
- Poštivanje ljudskih prava
- Globalna briga za okoliš

U nastavku se objašnjava svaka od vanjskih dimenzija:

#### ODNOS PREMA LOKALNOJ ZAJEDNICI

Uključuje integraciju kompanije u okruženje u kojem posluje. Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje posla i plaćanje poreza. Tvrtke ovise o zdravlju svoje radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednica u kojima rade, pa su vrlo zainteresirane za znanja i vještine lokalne radne snage kao i kupaca lokalne zajednice. Stoga je ugled tvrtke kao lokalnog poslodavca i aktera vrlo važan. Kao rezultat toga, mnoge tvrtke uključene su u živote lokalnih zajednica, pružaju prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažu u zaštiti okoliša, zapošljavaju osobe s posebnim potrebama, sponzoriraju lokalne sportske klubove i kulturna događanja, doniraju u dobrotvorne svrhe itd.

#### ODNOS PREMA PARTNERIMA, DOBAVLJAČIMA I POTROŠAČIMA

Oni uključuju izgradnju povjerenja, poštene odnose i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača. Partnerstva često rezultiraju poštenim cijenama, poštivanjem rokova isporuke te kvalitetom proizvoda i usluga.

#### POŠTIVANJE LJUDSKIH PRAVA

Složeno područje jer sadrži političke, pravne i etičke dimenzije društvene odgovornosti. Osim poštivanja ljudskih prava, to uključuje i poštivanje radnih standarda i zakona o radu, uključujući elemente poput zaštite okoliša i borbe protiv korupcije, koji zahtijevaju transparentno poslovanje. Pod pritiskom grupa i udruga potrošača, tvrtke sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju radne uvjete, ljudska prava i okoliš, vodeći računa o podizvođačima i dobavljačima.

#### GLOBALNA BRIGA ZA OKOLIŠ

Tvrtke su međunarodni i globalni igrači i tako utječu na globalno okruženje. Sve više ljudi govori o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja, s ciljem poticanja poduzeća da postanu partneri u poboljšanju stanja društva i okoliša.

## 2.5. Koristi od društveno odgovornog poslovanja

Sudjelujući u DOP-u, poduzeća imaju mogućnost donijeti ogromnu korist ne samo društvu, već i organizaciji u cjelini. Van de Ven (2008)<sup>19</sup> vidi društveno odgovorne tvrtke kao perspektivu koja će biti "win-win". Vjeruje da se u dobrotvorne svrhe može prikupiti više novca nego bez pomoći organizacije, a javnost može steći bolje razumijevanje i svijest o problemima u svojim zajednicama. Uz dobrobiti koje zajednica proizlazi iz povezanosti organizacije s društvenim ciljevima, sama organizacija koristi jačanjem statusa svoje robne marke.

Prema istraživanju Kotlera i Leeja (2009)<sup>20</sup>, jedna od najuspješnih neprofitnih organizacija „The Business of Social Responsibility“, zaključiti se može da su poduzeća koja obavljaju poslovanje u skladu s konceptom društvene odgovornosti ubrale mnoge različite prednosti, kao što su:

- Povećati prodaju i tržišni udio,
- Ojačanje pozicija robnih marki,
- Ojačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- Povećati mogućnosti za motiviranje, pridobivanje i zadržavanje zaposlenika,
- Niži operativni troškovi,
- Povećana privlačnost za financijske analitičare i investitore.

Prema Bagić i sur. (2006.)<sup>21</sup>, Društvena odgovornost poduzeća nadilazi „osjećati se dobro čineći dobro“.

- Upravljanje reputacijom, robnim markama i rizikom,
- Tržišno pozicioniranje i konkurentnost,
- Zapošljavati nove zaposlenike, motivirati i zadržati zaposlenike,
- Poslovna učinkovitost.

Vođenje poslovanja prema načelima DOP-a može donijeti mnoge dobrobiti tvrtki/organizaciji i društvu u cjelini. Primjenom društveno odgovorne poslovne prakse, tvrtke mogu poboljšati konkurentnost (povećanje tržišnog udjela) , besplatno oglašavanje, veća učinkovitost zbog

---

<sup>19</sup> Van de Ven, B. (2008), An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility, [internet], Journal of Business Ethics; Oct2008, Vol. 82 Issue 2, p.14.

<sup>20</sup> Kotler P. i Lee N. (2009), DOP - Društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o., str.57-59.

<sup>21</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: AED – Academy for Educational Development, str. 76.

poboljšano zadovoljstvo zaposlenika, lakši pristup financiranju, lojalnost potrošača) čineći dobro za zajednicu.<sup>22</sup>

Kao što je vidljivo iz gornjih komentara, DOP nudi mnoge prednosti, kako poduzeća tako i interesne skupine. Koncept DOP-a značajno je vidljiv sa stajališta potencijalnih potrošača, investitora, poslovnih partnera. Društvena odgovornost poduzeća vrlo je učinkovita za zaposlenike, postojeće kupce i dioničare.

Preuzimanjem društvene odgovornosti tvrtka može ostvariti niz koristi kao što su:

- Jačanje pozicije robne marke,
- Povećati prodaju i tržišni udio,
- Jačanje korporativnog imidža,
- Privući, motivirati i zadržati zaposlenike,
- Povećana privlačnost za investitore.

Poduzeće nije entitet izoliran od okoline, već svojim aktivnostima, vlastitim proizvodima i uslugama utječe na poslovno okruženje, ali i ovisi o njemu – njegovom poslovanju i razvijanju. Implementacija koncepta društveno odgovornog poslovanja donijela je mnoge izravne i neizravne beneficije i doprinosi. Realizacija koncepta društveno odgovornog poslovanja zahtijeva utrošak resursa – posebice novac i vrijeme, ali ostvarene koristi za kompaniju u srednjem a naročito u dugom roku nadmašuju uloženo.

---

<sup>22</sup> Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, , *Oeconomica Jadertina*, Vol.3 No.2 ,2013.,str.31.

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

#### **3.1. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

Premda je koncept DOP-a počeo sa značajnijom primjenom u svijetu sredinom 20. stoljeća, u Hrvatskoj možemo ga smatrati novom praksom poslovanja. Slabo vođena tranzicija, obilježena ratovima s kraja 20. stoljeća, ekonomskom krizom 2008. godine, nedostatak državnih poticaja samo je dio razloga sporog usvajanja DOP-a na hrvatskom tržištu.<sup>23</sup>

Usprkos tim izazovima, stanje u Hrvatskoj napreduje, tvrtke primjenjuju DOP kao način za postizanje konkurentne prednosti na tržištu.

U Republici Hrvatskoj primjena DOP-a nastaje kao posljedica različitih faktora. Prvi dio faktora je povijesni karakter Hrvatske, dok drugi dio ima suvremenu i veću međunarodnu važnost. Etički orijentirano poslovanje, kvalitetno ulaganje u lokalne zajednice samo su neki od primjera primjene DOP-a u Hrvatskoj. Međutim, životni standard i blagostanje u Hrvatskoj su oslabili zbog tranzicijskog šoka. Iako je jedan od najvažnijih utjecaja na poboljšanje životnog standarda i blagostanja u zemlji društveno odgovorno poslovanje, takvo je poslovanje moguće u zemlji koja stvara poticajno okruženje za poslovanje i napredak poduzeća.<sup>24</sup>

Početne prakse DOP-a u Hrvatskoj uglavnom su se temeljile na praksi iz područja zaštite okoliša (uglavnom od strane industrijskih proizvođača). U drugoj fazi, interes kompanije proširio se na ljudske resurse i brigu o lokalnoj zajednici, iako joj nedostaje integracija sa sustavom upravljanja. Društvena odgovornost općenito se smatra usklađenom sa zakonodavstvom, uglavnom u visoko reguliranim područjima zaštite okoliša i radnih prava, što je razumljivo zbog slabe provedbe zakona. Važan poticaj za primjenu DOP-a je izvozna orijentacija, što stvara sve veći pritisak za uvođenjem jedinstvenog standarda upravljanja sustavom. U području korporativnog upravljanja, prakse DOP-a su slabo razvijene, što se može pripisati nedostatku vanjskih poticaja.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Glavočević, A., Radman – Peša, A. (2013):, Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 3, br.2., str.37.

<sup>24</sup> Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013):, op. cit., str. 30.

<sup>25</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libretas, Zagreb, 2015., str.57.

U Hrvatskoj postoje brojne aktivnosti u području DOP-a i njihovo prakticiranje nije spriječeno, ali velik dio tih aktivnosti nije strateški osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvješćima te još uvijek nedostaju adekvatne mjere za promicanje društvene odgovornosti. Kako bi se u Hrvatskoj učinkovitije razvijalo društveno odgovorno poslovanje, fokus bi trebao biti na podizanju svijesti o tome.

Provesti obuku o izgradnji partnerstva za sve sektore, poboljšati koordinaciju među poslovnim organizacijama kako bi se stvorile platforme za razmjenu najboljih praksi društvene odgovornosti i pomogle gospodarstvima da razviju i implementiraju strategije društvene odgovornosti prilikom izvještavanja o tim aktivnostima, što je korak prema korak u razvoju učinkovit CSR. Pozitivan primjer je<sup>26</sup> projekt Indeks društveno odgovornog poslovanja, metoda za procjenu odgovornog poslovanja hrvatskih tvrtki.

Prema kvantitativnoj i kvalitativnoj studiji 64 ispitanika iz 2003. godine, rezultati su pokazali da postoje četiri glavna čimbenika koji utječu na DOP u Hrvatskoj:<sup>27</sup>

- Korporativne vlasničke strukture koje utječu na tehnologiju i procese upravljanja te predanost ljudskim resursima i ulaganjima u zajednicu
- Vještine vođenja koje pozitivno utječu na medijsku prezentaciju DOP-a zbog povjerenja koje iskazuju zaposlenici, postavljajući na taj način pozornicu za postepene promjene
- Veličina tvrtke o kojoj ovisi iznos kapitala i poznavanje najboljih praksi. Društvenu odgovornost uglavnom provode velike organizacije, dok se male i srednje organizacije fokusiraju na ulaganja u lokalne zajednice
- Industrijski sektor, uslužni sektor, a posebno banke, koriste DOP u svrhu zagovaranja, dok se tvrtke orijentirane na DOP usredotočuju na kolektivno pregovaranje, gospodarenje otpadom i ekološki prihvatljive tehnologije.

Ista studija identificirala je tri glavna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj:

- Razvitak ljudskih resursa
- Ulaganje u zajednicu
- Briga o okolišu

---

<sup>26</sup> Srblić M. (2012), Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, [internet], Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.10 No.2 Prosinac 2012., str. 161-180,

<sup>27</sup> Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, M. (2004.), Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, MAP savjetovanja d.o.o., Zagreb, str. 24-27



Prednosti koje organizacije u Republici Hrvatskoj stječu korištenjem DOP-a odnose se na reputaciju i upravljanje rizicima, operativnu učinkovitost, zapošljavanje novih djelatnika te motiviranje i zadržavanje radne snage, pristup kapitalu i odnosima s investitorima te konkurentnost i pozicioniranje na tržištu.

Situacija hrvatskih tvrtki i društva pod utjecajem je globalnih utjecaja i trendova, pa je koncept društvene odgovornosti sve popularniji, pružajući poticajno okruženje za razvoj DOP-a, na čelu s vodećim poslovnim udrugama, uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija. Zainteresirane tvrtke imaju pristup na nekoliko internetskih portala i mogu sudjelovati u edukativnim modulima DOP-a. U cilju podizanja razine svijesti o važnosti DOP-a, s povećanjem broja prijava u kategoriji DOP-a iz godine u godinu, neki projekti su se kroz sustav nagrađivanja pokazali relativno uspješnim.<sup>28</sup>

Sve više tvrtki u Hrvatskoj vidi DOP kao poslovnu priliku koja može biti izvor konkurentske prednosti. No, u Hrvatskoj se o važnoj ulozi društveno odgovornih poduzeća ne može govoriti, a trebat će dugo vremena da se razina društveno odgovornog poduzeća u Republici Hrvatskoj približi razini razvijenih zemalja Europske unije.

Utjecaj DOP-a u Hrvatskoj može se pojačati povećanjem uloge privatnog sektora, smanjenjem utjecaja države na poduzetništvo, reguliranjem poslovanja prema globalnim tržišnim trendovima te jačanjem uloge potrošača i civilnog sektora. U Hrvatskoj se pojedini poslovni primjeri mogu izdvojiti na temelju smjernica društvene odgovornosti, prakse koja se trenutno ne može smatrati dominantnom u upravljanju hrvatskim tvrtkama i njihovim odnosima s društvom u cjelini.

Dana 1. srpnja 2010. godine napravljen je važan korak u razvoju društveno odgovornog poslovanja, započela je provedba projekta uspostave nacionalne mreže društveno odgovornog poslovanja te je započeo prvi niz aktivnosti.<sup>29</sup> Među najvažnijim projektnim aktivnostima je implementacija Indeksa društveno odgovornog poslovanja.

Danas poduzeća posluju u neizvjesnom poslovnom okruženju koje karakteriziraju nagle i duboke promjene i neizvjesna budućnost. U takvom okruženju mogu uspjeti samo tvrtke koje se mogu brže i učinkovitije prilagoditi novim tržišnim uvjetima. Stoga je kontinuirano

---

<sup>28</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, Vol.4 No.1, 2014.

<sup>29</sup> [www.dop.hr](http://www.dop.hr)

unapređenje poslovanja sastavni dio strateškog pristupa izgradnji konkurentske prednosti. U tom kontekstu javlja se potreba za društvenom odgovornošću.

Suvremeni su poduzetnici sve svjesniji osjetljivosti današnjeg društva na društvene ciljeve, a kao rezultat toga, sve više poduzetnika pokušava implementirati društvenu odgovornost u svoju poslovnu filozofiju, makar samo deklarativno. Mnoge tvrtke često ističu DOP kao dio svoje prakse na svojim web stranicama, ali u stvarnosti prakticiraju malo, neke ili nikakve. No, da ne bismo bili toliko pesimistični, primijetili smo da je u praksi razvijenih zemalja primjena koncepta društvene odgovornosti poduzeća dosegla određenu razinu, te postoji trend daljnjeg rasta, što povećava primjenu korporativne socijalne odgovornosti u tranzicijskim zemljama.

Danas u Hrvatskoj postoje različite udruge posvećene promicanju društveno odgovornog poslovanja, od kojih su najpoznatije:<sup>30</sup>

- Hrvatsko poslovno vijeće za održivi razvoj (osnovano 1997.),
- Zajednica korporativne društvene odgovornosti (osnovana 2005.),
- Lokalna mreža Ujedinjenih naroda Global Compact Republike Hrvatske (osnovana 2007.),
- Nacionalna mreža korporativne društvene odgovornosti (osnovana 2010.).

### **3.2. Nositelji i ključni akteri društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

DOP u Hrvatskoj promiču poslovna udruženja, ministarstva, strukovne organizacije, nevladine organizacije i mediji. Društvena odgovornost poduzeća kao koncept zahtijeva promjenu društva u cjelini. U početku se poslovnom sektoru može predstaviti kao novi izazov, ali društvena odgovornost poduzeća jednako je izazov za vladine agencije, civilno društvo i akademsku zajednicu.

Uz financijsku potporu Europske komisije, Republika Hrvatska je 1. srpnja 2010. započela projekt uspostave *Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poduzetništva*<sup>31</sup> i započela prve aktivnosti. Projekt se sastoji od šest akcija koje sažimaju potporu promicanju i implementaciji društveno odgovornih poduzeća u hrvatskom gospodarstvu. Projekt se temelji na uspostavljanju Nacionalne mreže za promicanje DOP-a, koja će služiti kao međusektorsko

---

<sup>30</sup> Stojanović S., Milinković K., (2014.), Zbornik radova – Hrvatske perspektive u EU – Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, str.21.

<sup>31</sup> Više u: Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, [http://www.dop.hr/?page\\_id=2](http://www.dop.hr/?page_id=2).

tijelo koje će se sastojati od predstavnika svih organizacija i institucija uključenih u promicanje nekog oblika DOP-a ili s njim u bliskoj vezi prirode posla.

Uspostavom mreže upravlja Hrvatska gospodarska komora predlaže poslovnik mreže i pruža tehničku podršku za njezin rad. Plan rada mreže je rasprava i predlaganje aktivnosti usmjerenih na popularizaciju DOP-a, a moguće i formuliranje prijedloga strateških aktivnosti i razvoj međuresorne suradnje. Kako bi sve informacije o projektu bile dostupne i vidljive, pristup je omogućen izgradnjom jedinstvene web platforme na DOP-u. Sve informacije o hrvatskim aktivnostima u ovom području dostupne su na jedinstvenom portalu DOP-a, koji također sadrži informacije o svim relevantnim institucijama i njihovim aktivnostima u ovom području. Portal je nadopunjen bazom podataka primjera dobre prakse<sup>32</sup> i publikacija na tom području. Manifestaciju vodi Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu uz potporu Hrvatskog saveza sindikata. Članstvo u Nacionalnoj mreži DOP-a je dobrovoljno - mreža povezuje udruge i partnerske organizacije (Sl. ) Predstavnike javnog, privatnog i civilnog sektora u Hrvatskoj koji promiču društveno odgovorno poslovanje.



*Slika 2 Partnerstva u stvaranju mreže za razvoj DOP-a*

Izvor: Ikić, D., op. cit., str. 51.

<sup>32</sup> Omazić, M. A. i suradnici (2012): Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, str. 1-386.

Nastavak priprema za drugu aktivnost projekta, implementaciju „Indeksa društveno odgovornog poslovanja“ (HGK) uz pomoć Hrvatskog poslovnog vijeća za održivi razvoj (HRPSOR) i Hrvatske gospodarske komore, uz uspostavu CSR mreže trebala postati relevantna nagrada. Napori DOP organizacija bit će cijenjeni.

### **3.3. INDEKS DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Indeks DOP-a je dugoročni projekt Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) koji traje od 2007. godine. Projekt je razvio metodu za rangiranje poduzeća na temelju nefinancijskih kriterija. Metodologiju je kreirala grupa različitih vrsta stručnjaka, koji su definirali ključna područja i metrike za svakog stručnjaka. Indeks procjenjuje odgovorno poslovanje u šest dimenzija: (1) ekonomska održivost, (2) predanost tvrtke provedbi strategija CoR-a i DOP-a, (3) radno okruženje, (4) zaštita okoliša, (5) tržišni odnosi i (6) ulaganja u zajednicu.

Svaka kategorija definirana je brojnim pokazateljima na temelju njihove važnosti, dostupnosti i provjerljivosti u hrvatskim uvjetima. Te su metrike prevedene u pitanja i kreiran je upitnik o DOP-u. Na primjer, područja kao što je radno okruženje definirana su s pet kriterija: odgovorna politika zapošljavanja, procjena posla, ulaganje u zapošljivost, kvaliteta i sigurnost posla te organizacijska klima.

Svaki kriterij definiran je različitim brojem važnih pitanja. Dostupni su predlošci za slične metode, kao što su indeks britanske poslovne zajednice (BITC) CR i GRI Smjernice za izvješćivanje o održivosti, za definiranje domena i kriterija. Ipak, metodologija je u konačnici nastala kao rezultat rada domaćih stručnjaka, uključujući 119 pitanja za velika i srednja poduzeća i 61 pitanje za mala poduzeća. Prije četiri godine dodana je kategorija tvrtki koje kotiraju, a upitnik je sadržavao 105 pitanja. Preduvjet za sudjelovanje u upitniku je aktivno poslovanje u predmetnoj godini. Plasman i nagrade tvrtke traju već sedam godina, a od prvih tridesetak sudionika brojka se približila stotinjak. Dugogodišnje iskustvo pokazalo je da ni vodeće tvrtke u području DOP-a u Hrvatskoj još uvijek ne razumiju u potpunosti koncept i njegovu važnost za upravljanje poslovanjem i strateško planiranje.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libretas, Zagreb, 2015., str.70.



*Slika 3 Indeks DOP-a*

Izvor: <https://hgk.hr/otvoren-natjecaj-indeks-dop-a>

Odabrani pokazatelji pretvoreni su u pitanja i izrađen je upitnik podijeljen u šest poglavlja o ekonomskoj održivosti, DOP-u i angažmanu OR-a u poslovnoj strategiji, radnom okruženju, tržišnim odnosima, zaštiti okoliša i angažmanu zajednice, pri čemu svako poglavlje sadrži najviše jedan posto. Najboljim tvrtkama u kategorijama velikih, srednjih, malih i javnih poduzeća svake godine dodjeljuje se Indeks društveno odgovornog poslovanja. Upitnik koji je pretvoren u online aplikaciju boduje se prema unaprijed definiranim kriterijima, a tvrtke koje se natječu za nagrade dodatno će birati odabrano povjerenstvo za ocjenu kvalitete otvorenih pitanja. Ljestvice tvrtki se ne objavljuju, ali će osim pobjednika biti objavljen i abecedni popis sudionika. Svake godine upitnik se revidira na temelju nedostataka i komentara koje su sudionici identificirali, kao i novih praksi i trendova.<sup>34</sup>

Indeks DOP-a je trenutno najpriznatiiji i najprihvaćeniji alat za edukaciju i promicanje DOP-a u Hrvatskoj, s tzv. Indeksom DOP-a. “Cigle” (naziv CSR Index Awards) također postaju pitanje prestiža vodećih tvrtki. Stalni razvoj projekta, uvođenje detaljnih pravila za metode angažmana, mogućnost ponavljanja nagrada, nagrada za najveći napredak te razvoj alternativnih kriterija dodjele osigurali su kontinuirani interes tvrtke za nagradu. Ispunjavanje upitnika također je izvrstan alat za samoprocjenu i osnova za razvoj, a agregirani podaci izvrstan su izvor informacija za praćenje trendova, koristi i stjecanje važnih dokaza o prednostima DOP-a za poslovanje.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libretas, Zagreb, 2015., str.74.

<sup>35</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): op. cit., str.74.

Prema Indeksu DOP-a Hrvatske gospodarske komore i metodologiji HRPSOR-a definiran je niz kriterija ocjenjivanja u šest osnovnih područja:<sup>36</sup>

- Održivost ekonomije (vizija i misija, prihod, strateško planiranje, izvoz, ulaganja u razvoj),
- Angažman DOP-a u poslovnoj strategiji (CSR korporativno upravljanje, programi i aktivnosti vezani uz područja DOP-a: rukovođenje radnim potencijalima, briga o okolišu, briga o potrošačima, odnosi sa zajednicom, korporativno upravljanje),
- Radno okruženje (strategija zapošljavanja, procjena učinka, obrazovanje i zapošljavanje zaposlenika, zdravlje i sigurnost uvjeta rada, radna atmosfera),
- Očuvanje okoliša (vođenje, promatranje utjecaja na okoliš, mjere brige o okolišu),
- Tržišni odnosi (odnosi s kupcima, dobavljačima, dioničarima i korporativnim upravljanjem, konkurencijom),
- Odnosi sa zajednicom (fokus na lokalni i društveni razvoj).

Tablica 4: Dobitnici nagrade Indeks DOP-a od 2016. do 2021. godine

Kategorije	Godine					
	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Mala poduzeća</b>	Dvokut- Ecro	Dvokut - Ecro	Media Val	Media Val	Hendal	Hrvatski kišobran
<b>Srednja poduzeća</b>	Vivera	Končar	HiPP Croatia	HiPP Croatia	Regenerac ija	Messer Croatia Plin
<b>Velika poduzeća</b>	Ericsson Nikola Tesla	Vetropac k straža	Ad Plastik	Ad Plastik	Valamar Riviera	AD Plastik
<b>Javna poduzeća</b>	Plovput	Odašiljač i i veze	Eko Murvica	Odašiljač i i veze	Hrvatska lutrija	Hrvatska Lutrija
<b>Najveći napredak</b>	Ad Plastik	Aquafilc ro	Galeb	Vinag	Tabacco	Heineken Hrvatska

<sup>36</sup> Blažević, I.: Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, str. 25.

<b>Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini</b>	Cemex Hrvatska	Cemex Hrvatska	Ericsson Nikola Tesla	Heineken Hrvatska	Heineken Hrvatska	Holcim (Hrvatska)
<b>Politike i prakse upravljanja okolišem</b>	Regeneracija	Heineken Hrvatska	Heineken Hrvatska	Ericsson Nikola Tesla	Muraplast	Vetropack Straža
<b>Odgovorni odnosi sa zajednicom</b>	Hrvatski Telekom	Inkasator	dm	Dvokut-Ecro	Dvokut-Ecro	Hrvatski Telekom
<b>Politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava</b>	-	IKEA Hrvatska	Valamar Riviera	INA	AD Plastik	Končar

Izvor: izrada autora prema: [https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/11/Nagrade-Indeks-DOP\\_2008\\_2020..pdf](https://www.hrpsor.hr/wp-content/uploads/2020/11/Nagrade-Indeks-DOP_2008_2020..pdf) <https://www.poslovnifm.com/gia/gia-dop/po-13-puta-dodijeljene-nagrade-indeks-dop-a/>

Kao što se može vidjeti iz tablice 4., neke tvrtke iz godine u godinu posluju društveno odgovorno i višestruko su nagrađivane. Primjerice, Cemex Hrvatska d.d. nagrađivan je četiri puta i dvije godine zaredom dobio nagradu za društveno odgovoran odnos prema zajednici, a potom 2016. i 2017. godine za odgovornu politiku i praksu na radnom mjestu. Slijedi tvrtka Odašiljači i veze d.o.o. U 2017. i 2019. osvojio je nagradu za društvenu odgovornost poduzeća koja kotiraju na burzi. Ericsson Nikola Tesla d.d. nagrađen je Nagradom za odgovornu politiku i praksu u radnom okruženju za 2018., Nagradom za društvenu odgovornost za 2016. u kategoriji velikih poduzeća te Nagradom za odgovornu politiku i praksu upravljanja okolišem za 2019. godinu.

### 3.4. SEECGAN indeks DOP-a

Korištenja posebnog indeksa korporativnog upravljanja za mjerenje kvalitete korporativnog upravljanja i usporedbu organizacija s ključnim kriterijima i dimenzijama je jako značajno. Neki od najpoznatijih i najopsežnijih indeksa su GAMMA Methodology and Gamma Rating Agency & Poole, ISS Governance QuickScore Index, ISS Corporate Governance Provider Governance Standard i SEECGAN Corporate Performance Index. Oni se smatraju najboljim determinantama uspješnog korporativnog upravljanja u industrijama, praksama itd. Prilikom

korištenja specifičnih indeksa potrebno je uzeti u obzir značajne povijesne, kulturne, jezične, političke i druge razlike među zemljama.

U usporedbi s drugim zemljama svijeta, zemlje jugoistočne Europe imaju određeni zatvoreni sustav korporativnog upravljanja i raznolikost posebnih izvora. Indeks poslovne uspješnosti SEECGAN osmišljen je i prilagođen okolnostima i specifičnostima poslovnog okruženja pojedinih zemalja jugoistočne Europe (Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija, Crna Gora i Slovenija), koje dijele zajedničko nasljeđe i gotovo stoljeće povijesti. Indeks se izračunava na temelju bodovne kartice koja analizira praksu korporativnog upravljanja dioničkih društava koja kotiraju na burzi u našoj regiji.<sup>37</sup>

Proces razvoja metodologije i SEECGAN Indeksa korporativnog djelovanja zahtijevao je zajedničke radionice i elektroničku komunikaciju svih stručnjaka iz ovih zemalja uključenih u njegovu izradu i dizajn. Svrha indeksa SEECGAN je usporedba kvalitete poduzeća u svakoj zemlji i između zemalja posebno prema ključnim komponentama korporativnog upravljanja.<sup>38</sup>

Osnove računanja indeksa je SEECGAN Scorecard.<sup>39</sup> Ukupno je odgovoreno na 98 pitanja, koja su administrirana u sedam dijelova tvrtke. To su:

1. Struktura i upravljanje Upravnim odborom,
2. Prava dioničara,
3. Transparentnost i objavljivanje informacija,
4. Revizija i interna kontrola,
5. Naknade i poticaji,
6. Upravljanje rizicima,
7. Društveno odgovorno poslovanje.

SEECGAN indeks: "Društvena odgovornost poduzeća"<sup>40</sup> fokusiran je na sljedeća glavna područja:

1. Ima li tvrtka strategiju društvene odgovornosti i je li ona javna?

---

<sup>37</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2015.): Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Zagreb

<sup>38</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Zagreb

<sup>39</sup> Tipurić, D. i suradnici, (2015.): op. cit., str.104-105.

<sup>40</sup> Tipurić, D. i suradnici (2015): op. cit., str. 105.



2. Postoje li načela društvene odgovornosti (npr. donacije, ulaganja u lokalne zajednice, itd.) jasno navedeno u izjavi o temeljnoj vrijednosti tvrtke ili sličnom dokumentu?
3. Podržava li tvrtka standarde društvene odgovornosti ili inicijative kao što je Global Compacta, Načela Ekvatora o sigurnosti i ljudskim pravima, Najbolja praksa u industriji i drugi nacionalni/međunarodni ugovori koji se odnose na društvenu odgovornost, odgovornost za okoliš itd?
4. Objavljuje li tvrtka neka nefinancijska izvješća?
5. Je li izvješće o društvenoj odgovornosti pripremljeno u skladu s načelima Ujedinjenih naroda Global Compact, Global Reporting Initiative, B-Corporation ili drugi Međunarodno priznati standard izvještavanja o DOP-u?
6. Ima li tvrtka etički kodeks ili službenu politiku vezanu uz nepoštenje, korumpirana ili neetička poslovna praksa?
7. Ima li tvrtka uspostavljene procedure za financiranje projekata podrške lokalnoj zajednici, i sustav dodjele bespovratnih sredstava (postoji li otvoreni natječaj ili sličan transparentni postupak odabira projekti koje financira tvrtka)?
8. Ima li društvo članove nadzornog odbora/upravnog odbora ili odjela koji se uglavnom bavi socijalnim radom odgovorno poslovanje?
9. Održava li tvrtka posebne sastanke s dionicima na kojima dionici daju formalne komentare?
10. Odražava li tvrtka društvenu odgovornost u politikama opskrbe i standardima kvalitete tvoj kodeks ponašanja?

Istraživanje provedeno u Hrvatskoj 2014. pokazalo je da, postoji mnogo prostora za poboljšanje praksi i politika DOP-a. Stoga se preporučuje:<sup>41</sup>

- Hrvatska dionička društva trebaju poboljšati svoju poslovnu praksu DOP-a, radeći na razvoju strategije DOP-a, standardizirati te prakse i poslati jasnu poruku široj zajednici, radeći sa svim dionicima na stvaranju vrijednosti tvrtke. koristi samo dioničarima i/ili menadžerima,
- Više uključiti zemlje uspostavljanjem regulatornog okvira koji adekvatno procjenjuje i kontinuirano potiče društveno odgovorne poslovne prakse.

---

<sup>41</sup> Tipurić, D. i suradnici (2015): op. cit., str. 221-222.

#### 4. REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA NA PRIMJERU PSC DALMACIJA D.O.O. SPLIT

PCS Dalmacija je ovlaštenu partner brendova Opel i Citroen u našoj regiji. Točnije u pet poslovnica raspoređenih u cijeloj Hrvatskoj: Split, Osijek Zagreb i Rijeka za servis, rezervne dijelove distribuciju i najam vozila.

Trenutno stručni kadar PSC Dalmacija čini 25 ljudi, raspoređenih u odjele financija (upravu), servis, limariju, lakirnicu i prodaju automobila. S više od 600 prodanih novih i gospodarskih vozila imaju najveći tržišni udio u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Cilj poslovanja je prvenstveno zadovoljiti potrebe i želje kupaca u svim područjima svog poslovanja.

Uz prodaju novih i rabljenih Opel i Citroen vozila, usluga uključuje i licencirane marke vozila Opel i Citroen. Pružaju kompletnu uslugu popravka i servisiranja vozila, također kao i usluge lakirnice i limarije. Ostale usluge uključuju: uslugu osiguravanja vozila, stručne savjete o najpogodnijim opcijama otplaćivanja vozila, najam PSC24 i PCS-a.

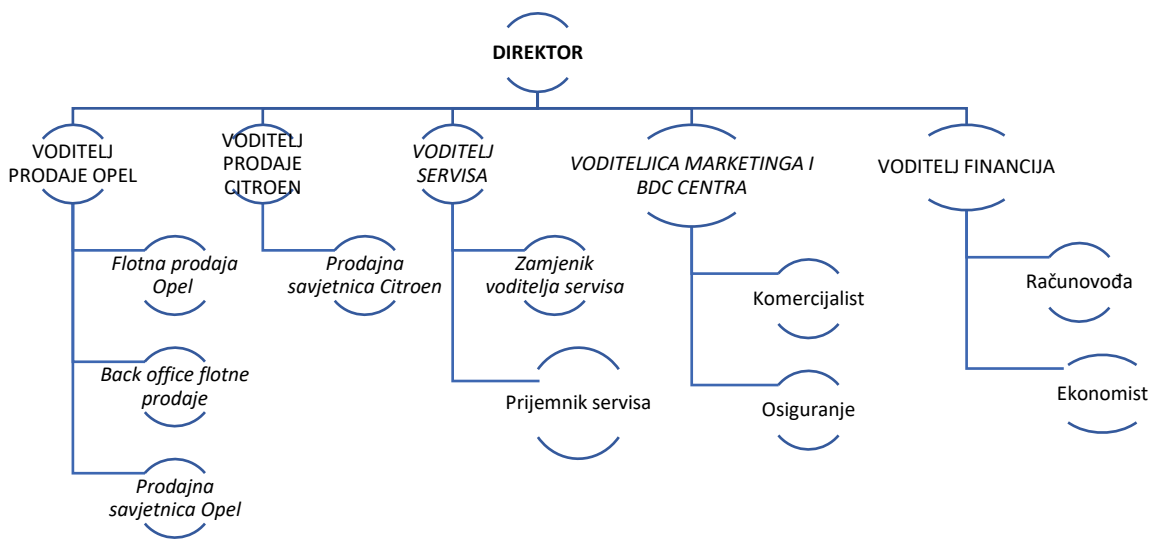
Početakom 2017. godine osnovan je ured sigurnosti PSC-a, koji označava mogućnosti u procesima reosiguranja i osiguranja. Zaključno, pouzdanost i kvaliteta PSC Dalmacije kao partnera u poslovanju je neupitna, sa svojom poznatom poslovnom kvalitetom i stručnim kadrom, svakim vozilom, bilo da se radi o kupovini novog automobila, popravku ili servisiranju vozila, ili bilo kojoj drugom razinom usluga, izvršit će učinkovito u najkraćem mogućem roku.

Grupa AVAG, u čijem je vlasništvu PSC Dalmacija (i još 3 podružnice u Hrvatskoj), također posluje u Njemačkoj i Austriji. Poljska, Mađarska.



*Slika 4 Vanjski i unutarnji prostor PSC Dalmacije d.o.o. Split*

Izvor: <https://hr.polomap.com/split/800>



*Slika 5 Shema organizacijske strukture PSC Dalmacije d.o.o. Split*

Izvor: izrada autora prema: <http://psc-dalmacija.hr/nas-tim/>

PSC Dalmacija d.o.o. ima četiri vrsta odnosa kojim postiže društveno odgovorno poslovanje:

- Odnos prema zaposlenicima (jednake prilike, sigurnost posla)
- Odnos prema kupcima i vlasnicima (pouzdanost proizvoda i korisnika osiguranja-profit)
- Odnos prema okolišu (bez ugrožavanja ravnoteže i ljepote okoliša, bez izazivanja zagađenja)
- Odnos prema zajednici (pomoć lokalnoj zajednici u području pružanja usluga).

#### **4.1. Odgovornost prema zaposlenicima**

U PSC Dalmaciji od iznimne je važnosti izgradnja korporativne kulture koja stimulira suradnju unutar različitih radnih mjesta i odjela, pritom poštivajući različitosti, kreirajući ugodnu radnu atmosferu kako bi obavljanje posla bilo što ugodniji te samim time pridonijeli uspješnosti poslovanja.

Naime, motivacija je značajan faktor kod uspješnog upravljanja ljudskim resursima stoga je iznimno važno koristiti odgovarajuće metoda da bi upravo najveće bogatstvo kompanije njihovi zaposlenici ostali motivirani i željni napretka i razvoja.

Postizanje motivacije zaposlenih u PSC Dalmacija ostvaraje se na sljedeće načine

- stimulacije (materijalne i nematerijalne),
- stručno osposobljavanje,
- prilika za unapređenje,
- poboljšanje radne atmosfere tima kroz razna druženja (teambuilding),
- vrednovanje uspjeha zaposlenika.

Motivacija zaposlenika razvrstava se na onu materijalne i nematerijalne prirode. U PSC Dalmaciji stavljaju naglasak na pravedno materijalno stimuliranje, u skladu s tržišnim uvjetima. Redovnim istraživanjem strukture nagrađivanja osiguravaju konkurentne stimulacije svojim stručnim kadrovima. S raznim događanjima žele potaknuti zadovoljstvo zaposlenika s nakanom poboljšanja timova, njihovog uspješnog poslovanja te očuvanja radnja mjesta zaposlenih.

Također, u to ulaze razne sportske aktivnosti poput projekta „Tijela i Duha“ gdje je glavni cilj razviti sjajan osjećaj - kako u fizičkom smislu tako i psihičkom – rezultirajući povećavanjem fizičkih aktivnosti i mentalnog opuštanja što dovodi do poboljšanja zadovoljstva zaposlenika.

Što kvalitetnim upravljanjem ljudskim resursima rezultira boljom atmosferom i uspješnijim poslovanjem te stoga PSC Dalmacija razvija sustav koji uključuje sljedeće:

- administracija kadrova,
- vođenje i upravljanjem godišnjim odmorima i službenim putovanjima,
- upravljanje učinkom i povlasticama zaposlenika,
- proces upravljanja fluktuacijom zapošljavanja
- razvojem obuke i obrazovanja zaposlenika,
- upravljanjem regrutiranja i selekcijom,
- upravljanjem karijerama i talentima
- proces upravljanja zdravljem i sigurnosti na radom mjestu

#### **4.2. Odnos prema kupcima i vlasnicima**

Odgovornost za proizvod jedna je od potkategorija društvene dimenzije. Upravo ova potkategorija odnosi se na proizvode i usluge koje se izravno tiču kupaca. Indikator iz ovih skupina upotrebljava se za određivanje postotaka usluga i proizvoda koji pozitivno utječu na zdravlje i sigurnost kupaca pri njenoj upotrebi. Stoga u PSC Dalmacija vizija poslovanja je prvenstveno zadovoljiti potrebe i želje kupaca u svim područjima svog poslovanja.

Svakodnevno su dostupni na besplatni broj ili mail adresu za bilo koje upite ili dilemo oko kupnje, najma ili servisa vozila.

PSC Dalmacija od svog postojanja svoje aktivnosti poslovanja bazira na Kodeksu korporativnog upravljanja. S njim se uvelike unaprjeđuje standard transparentnosti poslovanja u skladu sa direktivama Europske Unije i pozitivnom hrvatskom zakonodavstvu. U skladu s dosljednom primjenom načela Kodeksa, PSC Dalmacija napreduje i djeluje u skladu s dobrom praksom korporativnog upravljanja te nastoji svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom, ključnim internim aktima i poslovnom praksom doprinijeti transparentnom i učinkovitom poslovanju i kvalitetnijim vezama s poslovnim okruženjem u kojem djeluje

### **4.3. Odgovornost prema zajednici**

PSC Dalmacija prepoznaje važnost uključivanja u zajednicu putem različitih projekata i priredba s ciljem unaprjeđivanja u društvenim uvjetima, ali i formiranja pozitivnog ugleda te stvaranja uspješnijeg poslovanja.

Odgovornost prema zajednici u PSC Dalmaciji ostvaruje se u sljedećim oblicima :

- projekti donacije,
- sponzorstva,
- humanitarnim akcijama.

PSC Dalmacija osobit doprinos daje društvenoj zajednici i organizacijama kroz promociju sporta i doprinosa najugroženijim skupinama društva. Naime, sponzorirao je i doprinio sljedeće sportske i humanitarne događaje:

- Sponzorstvo HNK Hajduk Split
- Humanitarna akcija za obnovu JIL-a Kliničkog zavoda za neurokirurgiju KBC-A Split
- Crveni križ
- Caritas Split
- Humanitarna akcija „Povedi moj bijeli štap“
- Humanitarna akcija za Juraj Bonači
- Pažnja vozača - djeca u prometu; obrazovne akcije od nacionalnog značaja

#### 4.4. Odnos prema okolišu

Odnos prema okolišu izražava se kroz ekonomično i promišljeno upotrebljavanje prirodnih izvora, upotrebljavajući ekološke prihvatljive tehnološke procese u proizvodnji, reduciranje otpada, manjoj zagađenosti i potrošnji energetske i drugih resursa.

S ciljem smanjenja štetnog utjecaja na okoliš i održavanja razine zagađivanja niskom, PSC Dalmacija je definirala važne smjernice po pitanju zaštite okoliša:

- Racionalno korištenje goriva, ulja, maziva, el. energije i vode,

Prijevoz radne snage- u skladu s načelima DOP-a s ciljem smanjivanja CO<sub>2</sub> plina kao i promoviranje zdravog života, PSC Dalmacija stimulira dolazak na posao javnim prijevozom, biciklom ili službenim vozilo na struju.

Štetna ulja i maziva - u skladu sa svim propisanim zakonima i normama PSC Dalmacija rukuje s tim tvarima. Prijevoz u posebnim zaštićenim bačvama, obavezna upotreba rukavica i zaštitnih naočala i maski pri neposrednom rukovanju tvarima, ozračivanje prostorija i vozila i još mnogo toga.

El. Energija i voda - PSC Dalmacija po tom pitanju je duž cijele poslovne na krovu postavila solarne panele i maksimalno reducirala potrošnju vode i otpadnih tvari.

- Smanjivanje otpada i povećavanje odvajanja otpada po svim kategorijama,

Provedeno vanjsko istraživanje i analiza otpadnih tvari gdje je utvrđeno da društvo PSC Dalmacija odgovorno poštuje sve pozitivne propise Republike Hrvatske.

- Usklađivanje sa zakonom i svim propisima o zaštiti okoliša,

U periodu postojanja nisu zabilježene novčane kazne ili sankcije zbog nepridržavanja propisa i zakona o zaštiti okoliša. Što još jednom potvrđuje ozbiljnost i želju PSC Dalmacije o stvaranju što „zelenijeg“ poslovanja.

- Kreiranje korporativne kulture privržene zaštiti okoline

Konstanto ulaganje u zaštitu okoliša i obrazbu zaposlenih o njenoj iznimnoj važnosti i pravilnoj implementaciji u svakodnevnom poslovanju.

DOP u slučaju PSC Dalmacije zapravo znači "raditi etičku stvar" - PSC Dalmacija potiče društveni i ekološki utjecaj te samovoljno doprinosi dobrobiti zajednice. Kada PSC Dalmacija d.o.o. primjenjuje DOP, fokusira se na sljedeća pitanja:

- Odnosi na radnom mjestu
- Primjena Etičkog kodeksa
- Uključenje ekoloških pitanja u svoje poslovanje
- Uključivanje zajednice u događaje tvrtke
- Poštivanje različitosti i prava na različitost
- Doprinijeti lokalnom, regionalnom i gospodarskom razvoju ljudskih potencijala.

Društvena odgovornost PSC Dalmacije integrira društvene i zahtjeve zaštite okoliša u svom poslovanju dobrovoljno bez ikakve prisile. To ne znači samo da društvo poštuje, nego da ih i prelazi, ulaže više u ljudski potencijal, odnose s dionicima i okoliš. U primjeni koncepta društvene odgovornosti u PSC Dalmaciji radi se dobrovoljno, iznad razine propisane zakonom. Izraziti društvenu dobrovoljnim preuzimanjem odgovornosti za više od navedenih zakonskih zahtjeva (ionako se moraju poštovati), nastoji podići ljestvicu u društvenom razvoju, zaštite okoline i poštovanja ljudskih i radnih prava.

Najčešće korištene mjere DOP-a u PSC Dalmaciji navedene su u donjoj tablici, uključujući etička rješenja za moguće pritužbe, potrebe slušanja i zahtijevanja pružanja relevantnih i pouzdanih informacija dionicima ,okupljanja, briga o događanjima u zajednici, briga o okolišu itd.

*Tablica 5 Najčešće korištene mjere DOP PSC Dalmacije d.o.o.*

---

➤ <b>Poštivanje ljudskih prava i prava radnika</b>	➤ <b>Korištenje „zelenih“ tehnologija</b>
➤ <b>Rješenje moguće pritužbe na etički način korisnika</b>	➤ <b>Korištenje obnovljivih izvora</b>
➤ <b>Slušati potrebe i zahtjeve sudionika</b>	➤ <b>Sponzoriranje i sudjelovanje na ekološkim akcijama</b>
➤ <b>Osigurati relevantnost i pouzdanost informacije za dionike</b>	➤ <b>Sponzorstva, stipendije i donacije zajednici</b>

---

Izvor: Izrada autora prema intervjuu održanog u Splitu 06.06.2022.

Neki konkretni primjeri DOP-a PSC Dalmacije iznose se u nastavku:

- PSC Dalmacija nastoji platiti kupcima osigurane troškove nezgode u rekordnom roku,
- PSC Dalmacija potiče zaposlenike da uče doživotno i snose svoje troškove,
- PSC Dalmacija daje značajne donacije i akcije članovima zajednica u kojima djeluje, kao što su:
  - Pažnja vozača - djeca u prometu; obrazovne akcije od nacionalnog značaja,
  - Mali grad - veliki uspjeh, predstavlja malu sredinu u kojoj PSC Dalmacija živi svaki dan
  - Doniranje vozila dobrovoljnom vatrogasnom društvu.
- PSC Dalmacija je organizirao mnoge koncerte i humanitarna događanja.

Radi zaštite okoliša PSC Dalmacija ulaže u proizvodne aktivnosti koji ne zagađuju okoliš, koriste zelenu tehnologiju i obnovljive izvore energije (solarne panele uzduž krova poslovnice) gdje god je to moguće. Uz to, PSC Dalmacija sponzorstvom štiti okoliš sudjelovanje i organiziranjem ekoloških akcija.

Odnos sa zajednicom za PSC Dalmaciju je iznimno bitan iz više razloga - zaposlenici tvrtke su iz lokalne zajednice, kupac ili kupac proizvoda također je dio zajednice, kao i vlasnik. Zbog ovoga može se reći da su zajednice i poduzeća međusobno povezani na više razina, a na temelju svog odnosa sa zajednicom PSC Dalmacija nastavlja poboljšavati svoje imidž. Uprava PSC Dalmacije shvaća važnost društveno odgovornog poslovanja i potiče njenu implementaciju u svim poljima njenog djelovanja služeći zajednici dajući stipendije za buduće zaposlenike, sponzorirajući amaterski sport, kulturna događanja, donacije u humanitarne svrhe i sl.



## 5. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost poduzeća (DOP) koncept je kojim tvrtke i organizacije dobrovoljno uključuju brige o pitanjima društva i brige o okolišu u sastavni dio poslovne aktivnosti, te razvijaju i održavaju odnose s sudionicima poslovanja (vlasnicima, zaposlenicima, dioničarima, klijentima, dobavljačima, vladama, medijima i javnosti). Odgovornost društva je djelatnost kojim poduzeće nadilazi njezine obveze strogo propisane zakonom te postaje učestala praksa suvremenog načina upravljanja tvrtkom. Stoga DOP postaje jedna od temeljnih poluga gospodarstva za promicanje održivog razvoja, odnosno procesa promjene u kojem se međusobno usklađuju korištenje resursa, investiranja, smjeru tehnologije i tehnološkog razvoja i institucionalne promjene te zadovoljavaju trenutne potrebe i očekivanja za sadašnje i buduće generacije.

Preuzimanje društvene odgovornosti ne odnosi se jedino na ispunjavanje osnovnih zakonskih obveza, već podrazumijeva dodatno ulaganje i investirajte u ljudske resurse, okolinu i suradnju s dionicima.

Iako se definicije društvene odgovornosti poduzeća razlikuju, postoje neke zajedničke karakteristike povezane s filantropijom, raznolikošću, društveno odgovornim ulaganjem, okolišem, ljudskim pravima, radničkim pravima, poslovne etike, samoodrživosti te društvenog razvoja i poštivanje zakona. Općenito, jedno je isto za sve koji rade u području DOP-a, a to je sva takva poduzeća odgovorna su za svoje aktivnosti izvan opsega čistog komercijalnog interesa. Neki to vide kao oblik natjecanja beneficije, dok ga drugi vide kao uvelike odgovornog za rastuću potražnju zaposlenicima, investitorima, potrošačima i svim ostalim dionicima.

Danas je DOP vrlo visoko zastupljen i prihvaćen, a također je i široko promoviran koncept. Mnogi dokumenti EU-a potiču korištenje korporativne društvene odgovornosti kao oblika samokontrole i samoregulacije za poslovne organizacije, s ciljem stvaranja nove vrijednosti uz minimalnu negativne utjecaje za okoliš i maksimalnu dobrobit za društvo. Najnovija teorija ovog procesa je tzv. stvaranje teorije zajedničke vrijednosti, gdje subjekt poslovanja funkcioniraju kao sastavni dio društvene zajednice čiji rad doprinosi razvoju i sudjelovanju u uspjehu ili neuspjehu zajednice kojoj pripadaju.

DOP se proteklih desetljeća kontinuirano razvija na globalnoj i lokalnim razinama, s ciljem stvaranja pozitivnog društvenog učinka. Primjenom koncepta DOP-a suvremena poduzeća nastoje unaprijediti poslovanje i odnose sa zajednicom. To je postalo sastavni dio svakog

procesa planiranja, naročito u uvjetima kontinuirane prilagodbe promjenama koje iziskuje dinamičko okruženje u kojem se nalazimo.

Istraživanja o DOP-u u poduzećima koja posluju na području grada Splita potvrđuju da u svojem poslovanju vode računa o interesima vlasnika, ali i zaposlenicima, dobavljača, lokalnim zajednicama i drugi dionicima, te na taj način pokazuju svoju opredijeljenost ka društvenoj odgovornosti. Dionici imaju različite interese, a poduzećima mora upravljati na način da se o brojnim interesima vodi računa. To su interesi samog poduzeća kao pravne osobe, zatim interesi njegovih vlasnika, potom interesi korisnika i radnika te interesi lokalne uprave, odnosno okruženja. Potrebno je istaknuti i interese korisnika i dobavljača. Ta različitost interesa u poduzeću otvara prostor za dogovore, usuglašavanja, pregovore i daljnje unapređenje poslovanja.

## LITERATURA

1. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L. (2006): *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: AED – Academy for Educational Development.
2. Blažević, I. (2018): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split.
3. Buble. M.: *Menadžment*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009.
4. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 3 No. 2.
5. Hopkins, M. (2006), *What is Corporate Social Responsibility all about*, John Wiley&Sons, Ltd., Journal of Public Affairs, August-November.
6. Ikić, D. (2013): Utjecaj primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na performanse poduzeća, završni rad, Ekonomski fakultet, Split.
7. Kurtić, A. (2009): Društvena odgovornost – Novi svjetski pokret i poslovni imperativ suvremenog menadžmenta, *Tranzicija*, Vo. 11, No. 23-24.
8. Kotler, P., Lee N. (2011). *DOP - Društveno odgovorno poslovanje*, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o..
9. Kuzmanić V. (2016): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na konkurentsku prednost Banke, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split.
10. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015): *Društveno odgovorno poslovanje*, VPŠ Libretas, Zagreb.
11. Omazić, M. A. i suradnici (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb.
12. Pavić-Rogošić, L.: *Društveno odgovorno poslovanje*, Odraz, Zagreb, 2012.
13. Plazonić J. (2016): „*Koncept društvene odgovornosti poslovanja*“, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
14. Srbljinović M. (2012), *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.10, No.2.
15. Tipurić, D. i suradnici, (2015.) *Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete korporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom*, CIRU, Zagreb.

16. Van de Ven B. (2008): *An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility*, [internet], *Journal of Business Ethics*; Oct2008, Vol. 82 Issue 2, pp. 339-352.
17. Vogel, D.J. (2005): *Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility*. *California Management Review*, 47, 19-45.
18. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014): *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, *Oeconomica Jadertina*, Vol. 4, No.1.

## **PRILOZI**

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Razvoj društvenog odgovornog poslovanja .....	4
Tablica 2 Evolucija koncepta društvene odgovornosti poslovanja .....	6
Tablica 3 Suprotstavljeni modeli poslovanja .....	11
Tablica 4: Dobitnici nagrade Indeks DOP-a od 2016. do 2021. godine .....	25
Tablica 5 Najčešće korištene mjere DOP PSC Dalmacije d.o.o. ....	34

### **POPIS SLIKA**

Slika 1 Hijerarhija DOP-a .....	10
Slika 2 Partnerstva u stvaranju mreže za razvoj DOP-a.....	22
Slika 3 Indeks DOP-a .....	24
Slika 4 Vanjski i unutarnji prostor PSC Dalmacije d.o.o. Split .....	29
Slika 5 Shema organizacijske strukture PSC Dalmacije d.o.o. Split .....	30

## SAŽETAK

U Hrvatskoj kompanije sve više prihvaćaju koncept DOP-a kao modernu praksu poslovanja. Društvena odgovornost odnosi se na predanost poduzeća da usmjerava svoju poslovnu strategiju, odluke i aktivnosti za poboljšanje gospodarskog, prirodnog i društvenog okruženja u kojoj se nalazi i posluje. Poduzeća moraju biti ne samo profitabilna, već i pozitivno utjecati na okoliš i radnu sredinu u kojoj posluju.

Nakon izvršenog istraživanja o društveno odgovornom poslovanju na primjeru PSC Dalmacije koja posluje na području grada Splita potvrđuje se da poduzeće u svom poslovanju vodi računa o interesima vlasnika, radnika, lokalne zajednice, dobavljačima, vanjskim suradnicima i drugi dionici s kojim dolaze u doticaj, upravo na taj način pokazuju svoju predanost prema društvenoj odgovornosti poslovanja. Također je ustanovljena pozitivna poveznica između konkurentске prednosti i uspješne implementacije koncepta DOP-a tvrtke PSC Dalmacije d.o.o. u ulaganja u zajednicu, ljudskih potencijala i ekologije.

**Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, dionici, zaštita okoliša**

## SUMMARY

In Croatia, companies are increasingly accepting the concept of CSR as a modern business practice. Social responsibility refers to the company's commitment to direct its business strategy, decisions, and activities to improve the economic, natural, and social environment in which it is located and operates. Companies must not only be profitable but also have a positive impact on the environment and the working environment in which they operate.

After researching socially responsible business on the example of PSC Dalmatia, which operates in the city of Split, it is confirmed that the company takes into account the interests of owners, workers, local community, suppliers, external associates, and other stakeholders with whom they come into contact. In this way, they show their commitment to corporate social responsibility. A positive link was also established between competitive advantage and successful implementation of the CSR concept of PSC Dalmacija d.o.o. in community investment, human resources, and ecology.

**Key words: corporate social responsibility, stakeholders, environmental protection**