

# Društveno odgovorno poslovanje

---

**Parčina, Anita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*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:124:714710>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-08**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE:  
STUDIJA SLUČAJA ŠELA PROIZVODNJA  
D.O.O.**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Anita Talaja**

**Student:**

**Anita Parčina**

**Split, kolovoz 2017.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Predmet istraživanja .....	1
1.3. Ciljevi istraživanja.....	2
1.4. Istraživačke hipoteze .....	2
1.5. Metode istraživanja .....	4
1.6. Doprinos istraživanja .....	5
1.7. Struktura diplomskog rada .....	5
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....</b>	<b>6</b>
2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja.....	6
2.2. Zašto implementirati društveno odgovorno ponašanje u poslovne prakse? .....	8
2.3. Prednosti primjene koncepta DOP-a za poduzeća .....	12
2.4. Dimenzije i mjere koncepta DOP-a .....	14
2.4.1. Mjerenje DOP-a .....	18
2.5. Budući razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	19
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U RH.....</b>	<b>21</b>
3.1. Nastanak DOP-a u RH.....	21
1.2. Indeks DOP-a.....	21
3.2. Primjeri dobrih praksi u RH.....	22
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU: STUDIJA SLUČAJA ŠELA PROIZVODNJA D.O.O.....</b>	<b>25</b>
4.1. Opis poduzeća .....	25
4.2. Opis korištene metodologije .....	25
4.2.1. Rezultati anketnog ispitivanja.....	25
4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza .....	31
4.3.1. Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju .....	31
4.3.2. Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini .....	37
4.3.3. Odgovorne politike i prakse vezane za zaštitu okoliša .....	41
4.3.4. Odgovorne politike i prakse u tržišnim odnosima .....	44

4.3.5. Odgovorne politike i prakse u odnosima sa zajednicom.....	47
<b>4.4. Osvrt na dobivene rezultate.....</b>	<b>49</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA.....</b>	<b>58</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>60</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>60</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Davne 1970. godine čuveni ekonomist Milton Friedman, izjavio je da „postoji samo jedna društvena odgovornost poduzeća, a to je upotreba resursa i angažman u aktivnostima dizajniranim isključivo za povećanje profita“ (Crowther i Aras, 2008:12). Drugim riječima, s aspekta poduzeća jedino je profit bitan, te ga je potrebno akumulirati što više. I zaista, dugi niz godina poduzeća diljem svijeta bila su orijentirana isključivo na profit, te su nažalost zabilježeni i slučajevi u kojima su poduzeća maksimirala svoj profit nauštrb lokalne zajednice i društva. S vremenom se razvila svijest o tome da su poduzeća dio društva, te da njihove poslovne odluke imaju neizbježne socijalne posljedice (Cadbury, 2006:5). Razvoj svijesti doveo je i do pritiska javnosti za promjenom u ovakvom (neodgovornom) ponašanju poduzeća koja, u situaciji sve intenzivnije konkurencije, prvenstveno zbog sve veće internacionalizacije poslovanja, nisu imala drugu opciju nego prijeći s dotadašnje orijentacije na profit, na orijentaciju na potrošača.

Briga poduzeća, ne samo o profitu, već i o posljedicama koje njegovo poslovanje ima na lokalnu zajednicu i društvo u cjelini, u teoriji je poznata kao koncept **društveno odgovornog poslovanja** – DOP (*engl. Corporate Social Responsibility – CSR*). Navedeni koncept u teoriji je prisutan skoro sedam desetljeća, te je prošao dug put razvoja, od tzv. *defenzivne faze* u kojoj su se poduzeća borila protiv pritiska javnosti za njihovom (većom) brigom za društvo, preko *strateške* u kojoj su poduzeća svjesno uključivala društvenu odgovornost u vlastite poslovne strategije, do *civilne* u kojoj poduzeća sada već svjesna prednosti društveno odgovornog poslovanja, promiču društvenu odgovornost kao standardnu poslovnu praksu (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014:44).

## 1.2. Predmet istraživanja

Iako je koncept DOP-a u teoriji prisutan već jako dugo vremena, u Hrvatskoj je društveno odgovorno poslovanje novija poslovna praksa. Zapravo se o primjeni društveno odgovornog poslovanja od strane hrvatskih poduzeća može ozbiljnije razgovarati tek od 2010. godine, od uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja, financirane od strane Europske komisije, te kreacije metodologije za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki, poznate pod nazivom Indeks DOP-a.

Predmet ovog istraživanja jest na primjeru konkretnog poduzeća istražiti primjenjuje li se, i u kojem opsegu, koncept društveno odgovornog poslovanja, uvažavajući činjenicu da je riječ o

novijoj poslovnoj praksi u Hrvatskoj, te pritom koristeći kao podlogu metodologiju dizajniranu specifično za hrvatske tvrtke.

### 1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je definirati društveno odgovorno poslovanje, te ukazati na brojne prednosti koje proizlaze iz primjene društveno odgovorne prakse. Nadalje, cilj empirijskog dijela rada jest, na primjeru konkretnog poduzeća, istražiti je li poduzeće, i u kojem opsegu, usvojilo koncept DOP-a kao standardni način poslovanja, uvažavajući činjenicu da je društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj novija poslovna praksa.

### 1.4. Istraživačke hipoteze

Nakon što je definiran problem i predmet istraživanja, moguće je postaviti istraživačke hipoteze. Istraživačke hipoteze oslonjene su na metodologiju za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki pod nazivom Indeks DOP-a. Naime, pitanja iz anketnog upitnika kojeg su ispunjavali zaposlenici promatranog poduzeća sastavljeni su po uzoru na DOP upitnik kojeg Hrvatska gospodarska komora svake godine upućuje tvrtkama u Hrvatskoj. Metodologija Indeks DOP-a definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest temeljnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom (HGK, 2010).

Uvažavajući hrvatsku metodologiju za ocjenjivanje odgovornih praksi, postavljeno je po nekoliko hipoteza vezanih za prethodno spomenuta područja ocjenjivanja. Prva grupa hipoteza, vezana za *uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju*, obuhvaća sljedeće hipoteze:

**H<sub>1</sub>:** Ne postoji ovisnost između poznavanja značenja koncepta DOP-a između zaposlenika promatranog poduzeća i njihova stupnja obrazovanja.

**H<sub>2</sub>:** Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o poduzeću Šela proizvodnja d.o.o. kao društveno odgovornog, s obzirom na poziciju zaposlenika u promatranom poduzeću.

Prva grupa hipoteza provjerit će upoznatost zaposlenika s konceptom društveno odgovornog poslovanja. Pretpostavka je da ako je promatrano poduzeće zaista usvojilo ovo područje DOP-a, da neće biti razlike u poznavanju samog koncepta, te percepciji o društvu kao društveno odgovornom s obzirom na razne karakteristike zaposlenika.

Druga grupa hipoteza, vezana za *odgovorne politike i prakse u radnoj okolini*, obuhvaća sljedeće hipoteze:

**H3:** Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o jednakim prilikama zapošljavanja žena i muškaraca u promatranom poduzeću, i spola zaposlenika.

**H4:** Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o redovitosti isplate plaća u promatranom poduzeću, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.

**H5:** Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o postojanju sustava upravljanjem zdravljem i sigurnosti na mjestu rada, i pozicije zaposlenika u promatranom poduzeću.

Druga grupa hipoteza provjeriti će stav i percepcije zaposlenika o primjeni odgovornih politika i praksi u radnoj okolini od strane promatranog poduzeća. Pretpostavka je da ako je promatrano poduzeće zaista usvojilo ovo područje DOP-a, da neće biti razlike u odgovorima s obzirom na razne, u hipotezama navedene, karakteristike zaposlenika.

Treća grupa hipoteza, vezana za *zaštitu okoliša*, obuhvaća sljedeće hipoteze:

**H6:** Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika promatranog poduzeća o mjerenju utjecaja poduzeća na okoliš, i pozicije zaposlenika u poduzeću.

**H7:** Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o poduzimanju mjera za smanjenje potrošnje energije od strane promatranog poduzeća, s obzirom na poziciju zaposlenika.

Treća grupa hipoteza provjeriti će stav i percepcije zaposlenika o primjeni odgovornih politika i praksi po pitanju zaštite okoliša od strane promatranog poduzeća. Pretpostavka je da ako je promatrano poduzeće zaista usvojilo ovo područje DOP-a, da neće biti razlike u odgovorima s obzirom na razne, u hipotezama navedene, karakteristike zaposlenika.

Četvrta grupa hipoteza, vezana za *odgovorne prakse u tržišnim odnosima*, obuhvaća sljedeće hipoteze:

**H8:** Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o etičnom odnošenju prema dobavljačima od strane promatranog poduzeća, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.

**H9:** Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o praćenju zadovoljstva kupaca od strane promatranog poduzeća i pozicije zaposlenika u poduzeću.

Četvrta grupa hipoteza provjeriti će stav i percepcije zaposlenika o primjeni odgovornih politika i praksi po pitanju tržišnih odnosa od strane promatranog poduzeća. Pretpostavka je da ako je

promatrano poduzeće zaista usvojilo ovo područje DOP-a, da neće biti razlike u odgovorima s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.

Konačno, peta grupa hipoteza, vezana za *odgovorne prakse u odnosima sa zajednicom*, obuhvaća sljedeće hipoteze:

**H<sub>10</sub>**: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o donacijama promatranog poduzeća, s obzirom na poziciju zaposlenika u promatranom poduzeću.

**H<sub>11</sub>**: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o suradnjama promatranog poduzeća u partnerskim projektima s javnim ustanovama ili udrugama, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.

Peta grupa hipoteza provjeriti će stav i percepcije zaposlenika o primjeni odgovornih politika i praksi po pitanju odnosa sa zajednicom od strane promatranog poduzeća. Pretpostavka je da ako je promatrano poduzeće zaista usvojilo ovo područje DOP-a, da neće biti razlike u odgovorima s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.

## 1.5. Metode istraživanja

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela, te su se različite znanstvene metode koristile pri izradi istih. Znanstvene metode koje su se koristile prikazane su u sljedećoj tablici.

**Tablica 1: Metode istraživanja**

<i>Metoda indukcije i dedukcije</i>	Shvaćanje i donošenje zaključaka o pojedinim dijelovima cjeline na osnovu razumijevanja cjeline, te donošenje zaključaka o cjelini na osnovu razumijevanja pojedinih njenih dijelova.
<i>Metoda deskripcije</i>	Postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu, te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
<i>Metoda kompilacije</i>	Postupak preuzimanja rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova i zaključaka.
<i>Metoda klasifikacije</i>	Podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma.
<i>Komparativna metoda</i>	Metoda koja podrazumijeva uspoređivanje činjenica.

Izvor: Izrada autorice na temelju Tkalac et al. (2010).



Za izradu empirijskog dijela rada korišten je anketni upitnik kojeg su ispunjavali zaposlenici promatranog poduzeća. Testiranje hipoteza provedeno je neparametrijskim testovima na temelju rezultata dobivenih anketom.

### **1.6. Doprinos istraživanja**

S obzirom na dugu prisutnost koncepta društveno odgovornog poslovanja, ne čudi postojanje jako velikog broja radova koji se bave ovom problematikom. Međutim, kada je u pitanju Republika Hrvatska, društveno odgovorno poslovanje novija je poslovna praksa, pa ne postoji velik broj istraživanja koja su provedena nad hrvatskim poduzećima. Osim toga, doprinos ovog istraživanja ogleda se i u korištenju metodologije Indeks DOP-a koja je, po uzoru na svjetske metodologije, razvijena specifično za hrvatska poduzeća.

### **1.7. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad, pored uvodnog, ima još četiri dijela. Drugi dio rada opisuje problematiku pojma i razvoja društveno odgovornog poslovanja. Nakon toga su objašnjeni razlozi zbog kojih su poduzeća uvela društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje, te su objašnjene sve prednosti od primjene koncepta DOP-a. Nadalje, ovaj dio sadržava dimenzije i mjere koncepta DOP-a, a završava opisom potencijalnog budućeg razvoja društveno odgovornog poslovanja.

Treći dio diplomskog rada usmjeren je na društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. Stoga, u ovom dijelu obrađeni su događaji i institucije koje su dovele do primjene DOP-a u Hrvatskoj, te je objašnjena metodologija za ocjenjivanje društveno odgovornih praksi, razvijena specifično za hrvatska poduzeća. Ovaj dio završava primjerima dobrih praksi hrvatskih poduzeća, te problemima koja se nalaze pred hrvatskim poduzećima u kontekstu daljnje strateške implementacije DOP-a.

Četvrti dio rada je empirijski dio. U ovom dijelu rada, prvo je opisano promatrano poduzeće, nakon čega je opisana metodologija korištena pri izradi empirijskog dijela. Potom su grafički obrađeni rezultati dobiveni anketnim upitnikom, nakon čega je izvršeno testiranje hipoteza. Ovaj dio završava usporedbom dobivenih rezultata s prvotno postavljenim istraživačkim hipotezama.

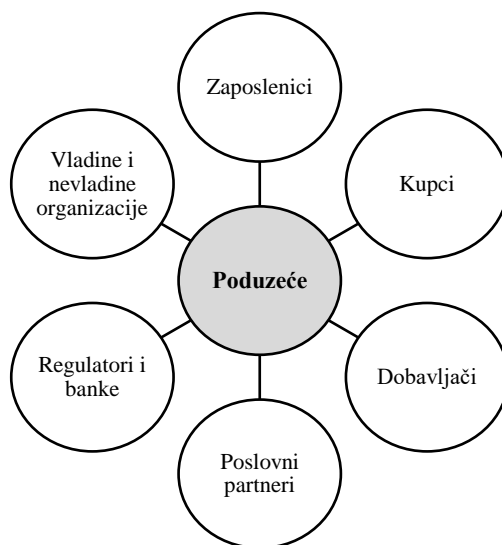
Peti dio diplomskog rada ukratko navodi temeljna saznanja iz teorijskog i empirijskog dijela.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

### 2.1. Pojmovno određenje društveno odgovornog poslovanja

Upisivanje pojma „*društveno odgovornog poslovanja*“ u Google tražilicu na engleskom jeziku rezultira s više od 83 milijuna stranica koje spominju navedeni pojam. Usporedbe radi, ista pretraga provedena u 2007. godini rezultirala je s oko 15 milijuna web stranica (Vogel, 2007:6). Upisivanje spomenutog pojma u Google tražilicu na hrvatskom jeziku rezultira s oko 138 tisuća web stranica.<sup>1</sup> Očigledno da je riječ o pojmu o kojem se sve više i više piše. O čemu je točno riječ?

**Društveno odgovorno poslovanje - DOP** (*engl. Corporate Social Responsibility - CSR*) oslikava koncept prema kojem poduzeća vode brigu, ne samo o vlastitom profitu, već i o posljedicama koje njihovo poslovanje ima na lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Ovakva poslovna praksa može se odnositi, te može obuhvatiti razne dionike poduzeća, od zaposlenika, preko poslovnih partnera i potrošača, do investitora (Slika 1).



#### **Slika 1: Dionici poduzeća**

Izvor: Prilagodba autorice prema Hohnen (2007:6).

Iako se pitanja vezana za društvenu odgovornost poduzeća mogu pronaći još u literaturi iz 30-ih i 40-ih godina prošlog stoljeća, općenito se 50-te godine prošlog stoljeća uzimaju kao početne godine za razmatranje razvoja ovog koncepta. Ocem pojma društveno odgovornog poslovanja smatra se Bowen koji je ponudio i prvu definiciju ovog koncepta (Carroll, 1999:269). Nakon

---

<sup>1</sup> Razlog značajno manjeg broja web stranica na hrvatskom jeziku koje pišu o DOP-u jest tek recentna pojava ovog pojma u RH o čemu je više riječ u trećem poglavlju ovog rada.

spomenutog autora i brojni drugi autori počeli su u svojim znanstvenim radovima spominjati i definirati pojam društveno odgovornog poslovanja. Međutim, zbog same prirode pojma, koji je zapravo dosta širok, nisu samo ekonomisti bili ti koji su davali definicije društveno odgovornog poslovanja. Naime, autori iz brojnih drugih područja, naročito sociologije i ekologije, također su se okušali u definiraju DOP-a. Do današnjih dana, u skoro sedam desetljeća postojanja ovog koncepta (ili više ako se za početne godine ide dalje od 50-ih godina prošlog stoljeća), nakupilo se mnoštvo definicija.

Sljedeća tablica daje prikaz tek nekoliko postojećih definicija društveno odgovornog poslovanja koje su ponudili razni autori u različitim točkama vremena kako bi se mogle uočiti potencijalne sličnosti i različitosti između istih.

**Tablica 2: Definicije DOP-a – kronološki redosljed**

AUTOR	DEFINICIJA
<i>Bowen (1953)<sup>2</sup></i>	Društveno odgovorno poslovanje je obveza poslovnih ljudi da slijede takve politike poslovanja, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u ostvarivanju ciljeva i vrijednosti našeg društva.
<i>Dahl (1972)<sup>3</sup></i>	Svaka velika korporacija treba biti shvaćena kao društvena korporacija, odnosno kao entitet čije postojanje i odluke mogu biti opravdane ukoliko služe javnim ili društvenim svrhama.
<i>Jones (1980)<sup>4</sup></i>	Društvena odgovornost poduzeća predstavlja obvezu poduzeća, ne samo prema dioničarima, već i prema drugim društvenim grupama, i to obvezu koja nadilazi ono što je propisano zakonom i sindikalnim ugovorom.
<i>Hopkins (1998)<sup>5</sup></i>	Društveno odgovorno poslovanje je tretiranje dionika poduzeća na etički ili društveno odgovoran način. Pritom, dionici poduzeća mogu biti oni interni, ali i eksterni dionici.
<i>Europska komisija (2002)<sup>6</sup></i>	Društveno odgovorno poslovanje može se smatrati dobrovoljnim poslovnim doprinosom za vođenje društvenog modela održivog razvoja, kao i aktivnim angažmanom poduzeća koji nadilazi ono što je zakonski propisano.
<i>McWilliams et al (2006:1)</i>	Društveno odgovorno poslovanje je situacija u kojoj poduzeća idu iznad onoga što je zakonski obavezno i u interesu poduzeća, s ciljem ostvarivanja nekog višeg društvenog dobra.
<i>Caroll i Shabana (2010:89)</i>	Društveno odgovorno poslovanje jest „briga poduzeća koja nadilazi ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja društva i organizacija u danoj točki vremena.

Izvor: Izrada autorice na temelju navedenih znanstvenih članaka.

<sup>2</sup> Preuzeto iz Glavočević i Radman Peša (2013:30).

<sup>3</sup> Preuzeto iz Crowther (2008: 12).

<sup>4</sup> Preuzeto iz Dahlsrud (2008: 8).

<sup>5</sup> Preuzeto iz (Rahman, 2011: 170).

<sup>6</sup> Preuzeto iz ESDN (2011: 7).

Definicije prikazane u prethodnoj tablici samo su dio definicija društveno odgovornog poslovanja. Međutim, unatoč mnoštvu definicija i dugoj prisutnosti samog koncepta, danas još uvijek ne postoji univerzalno prihvaćena definicija pojma društveno odgovornog poslovanja. Mišura smatra kako razlog tome leži u različitom pristupu razumijevanja pojma društveno odgovornog poslovanja od autora do autora, ali i različitom razumijevanju spomenutog pojma od zemlje do zemlje ovisno o tradiciji, kulturnim vrijednostima, etičkim normama, ekonomskoj situaciji, zakonima i sl.<sup>7</sup> Stoga, ne čudi ni postojanje različitih pojmova koji se koriste kao sinonimi sa pojmom društveno odgovornog poslovanja poduzeća poput *korporativne filantropije* u SAD-u i *korporacijskog građanstva* u Britaniji (Afrić Rakitovac i Žužić, 2014:18).

Unatoč nepostojanju univerzalno prihvaćene definicije, mogu se prepoznati neki elementi koji su zajednički svim definicijama. Jedan od tih elemenata svakako je *izostanak zakonske prisile u brizi poduzeća za društvo*. Drugo zajedničko obilježje ovih definicija istaknuo je Wood (1991), a odnosi se na isticanje činjenice kako poduzeća i društvo nisu dva odvojena entiteta, već dva entiteta koja se međusobno isprepliću.<sup>8</sup>

Pojava samog pojma društveno odgovornog poslovanja, postojeće definicije i njihovi zajednički elementi, nametnuli su nekoliko pitanja menadžerima poduzeća diljem svijeta, prije svega *zašto* i *kako*. Ova pitanja detaljnije su obrađena u nastavku rada.

## **2.2. Zašto implementirati društveno odgovorno ponašanje u poslovne prakse?**

Definicije društveno odgovornog poslovanja, od kojih su neke navedene u prethodnom dijelu, nametnule su jednostavno, ali jako dobro, pitanje. Zašto bi se poduzeća svjesno i dobrovoljno odričala dijela svog profita radi ostvarenja širih društvenih ciljeva, tim više kada za to ne postoji apsolutno nikakva zakonska obveza? Navedeno naročito ima smisla ako se društveno odgovorno poslovanje promatra s aspekta uslužnih poduzeća koja, primjerice, pružaju intelektualne usluge, te koja kao takva zasigurno ne ugrožavaju lokalnu zajednicu ni društvo u cjelini.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Preuzeto iz Afrić Rakitovac i Žužić, 2014:18).

<sup>8</sup> Preuzeto iz Moir (2001:16).

<sup>9</sup> Primjerice brojna uslužna poduzeća prilikom svog poslovanja zasigurno ne narušavaju okoliš, dok se kod nekih proizvodnih poduzeća događa da prilikom njihovog procesa proizvodnje nastaju otpadne vode i/ili štetni plinovi. Međutim, takvim poduzećima briga o okolišu nametnuta je zakonima, a nije im ostavljena na volju. Tako je, primjerice, u Republici Hrvatskoj ova problematika uređena Zakonom o zaštiti okoliša (NN, 78/15).

Činjenica jest da se poduzeća u slučaju implementacije društveno odgovornog poslovanja moraju (kontinuirano) odricati dijela svog profita ili postupati na način koji neće dovesti do njegove maksimizacije. Čak štoviše, kako ističu Mackey et al. (2007:818) prema brojnim socijalnim teoretičarima poduzeća bi se ponekad trebala upuštati u aktivnosti od kojih će profitirati zaposlenici, dobavljači, potrošači, kao i cijelo društvo, čak i ako te aktivnosti smanjuju sadašnju vrijednost novčanih tokova generiranih od strane poduzeća.

Lako je uočiti da se navedeno kosi s temeljnim ekonomskim principima. Tako je još davne 1970. godine čuveni ekonomist Milton Friedman izjavio da „postoji samo jedna društvena odgovornost poduzeća, a to je upotreba resursa i angažman u aktivnostima dizajniranim isključivo za povećanje profita“ (Crowther i Aras, 2008:12). Na ovom tragu, dugo vremena menadžeri poduzeća diljem svijeta odbijali su implementaciju društveno odgovornog ponašanja, braneći ovu rezistenciju strahom za profitabilnost poduzeća.

Pobornici implementacije društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse pokušali su empirijski pokazati stvarni učinak društveno odgovornog poslovanja na profitabilnost poduzeća. Iako su razna istraživanja pokazala negativan, pozitivan i neutralan utjecaj primjene društveno odgovornog ponašanja na profitabilnost poduzeća, McWilliams i Siegel (2000:608) ističu kako se ta nekonzistentnost u rezultatima može pripisati lošoj specifikaciji modela u kojima nije bila uključena varijabla vezana za istraživanje i razvoj. Isti autori su nakon uključenja spomenute varijable došli do rezultata da društveno odgovorno poslovanje ima neutralan utjecaj na profitabilnost poduzeća.<sup>10</sup>

Danas skoro da i ne postoji poduzeće koje na svojim mrežnim stranicama nema odjeljak „društvena odgovornost“. Ovo naročito vrijedi za velika poduzeća, koja su zbog velikih profita koje ostvaruju oduvijek „na meti“ socijalista. Neke od primjera društveno odgovornog poslovanja od strane velikih međunarodnih poduzeća navodi Vogel (2005:1). Tako, primjerice, *Starbucks*, poznati lanac prodavaonica raznih napitaka od kave, nosi oznaku „Fair Trade“ koja garantira da proizvođači kave dobivaju poštenu cijenu za istu. *Nike*, proizvođač fitness opreme, konstantno kontrolira radne uvjete u svojim tvornicama koje su locirane u zemljama trećeg svijeta. *Timberland*, poznati proizvođač obuće, dozvoljava svojim zaposlenicima jednom godišnje plaćeni tjedan rada u dobrotvorne svrhe.

---

<sup>10</sup> Njihovi rezultati su pokazali i visoku korelaciju između društveno odgovornog poslovanja i intenziteta ulaganja u istraživanje i razvoj koje se smatra jednim od glavnih generatora profitabilnosti poduzeća.

Primjera društveno odgovornog ponašanja danas je zaista mnogo. Pitanje koje se logički nameće jest što je ponukalo poduzeća diljem svijeta na ovakve dobrovoljne, altruističke, radnje? Naime, teško je pretpostaviti da je pravi razlog tome pojava nekog empirijskog istraživanja koje je pokazalo da društveno odgovorne prakse neće naškoditi profitabilnosti poduzeća.

Vogel (2005:2) navodi da su razlozi implementiranja društveno odgovornog poslovanja, koje se naročito intenziviralo 90-ih godina prošlog stoljeća prvenstveno strateške i obrambene prirode. Pregledom postojeće znanstvene literature i istraživanja, autorica je došla do dva relevantna, usko povezana, odgovora na pitanje zašto su poduzeća usvojila i implementirala društveno odgovorno poslovanje u svoje poslovne prakse, unatoč izostanku zakonske obveze. Prvi razlog jest evidentna **promjena u ponašanju i preferencijama potrošača**. Najnovije globalno istraživanje provedeno nad 10 tisuća potrošača diljem svijeta, a vezano za stav potrošača glede društveno odgovornog poslovanja poduzeća, pokazalo je da (Cone Communications/Ebiquity, 2015):



## **Slika 2: Globalno istraživanje o stavu potrošača prema DOP-u**

Izvor: Izrada autorice prema Cone Communications (2015).

Isto istraživanje pokazalo je da su potrošači danas bolje informirani nego ikad ranije, dovodeći do većeg osjećaja osobnog utjecaja na socijalna i ekološka pitanja preko vlastitih kupovnih odluka (Cone Communications, 2015:26).

Ako se u obzir uzme činjenica da živimo u globaliziranom svijetu, u kojem jednom poduzeću konkurenti nisu samo poduzeća koja proizvode isti ili sličan proizvod odnosno pružaju istu ili sličnu uslugu u toj istoj zemlji, već sva takva poduzeća diljem svijeta, sasvim je jasno da su promjene u stavovima i ponašanju potrošača bile glavni razlog zbog kojih su poduzeća diljem svijeta počela implementirati društveno odgovorno ponašanje u svoje poslovne prakse.

Iz Međunarodnog instituta za održivi razvoj, pored potrošača navode još nekoliko različitih pokretača koji su praktički „gurnuli“ poduzeća prema društveno odgovornom ponašanju (IISD, 2013):

### **1. *Smanjenje uloge države.***

U prošlosti, vlade su se oslanjale na zakonodavstvo i regulaciju kako bi ostvarile socijalne i ekološke ciljeve u poslovnom sektoru. Sve manji vladini resursi uzrokovali su rast raznih nevladinih aktivističkih organizacija.

### **2. *Zahtjevi za većim objelodanjivanjem.***

Danas, više-manje svi dionici, od potrošača, zaposlenika, investitora, do cijele zajednice i raznih aktivističkih organizacija, žele znati više o korporacijama i načinu na koji djeluju.

### **3. *Rastući pritisci investitora.***

Kako ističu iz Međunarodnog instituta za održivi razvoj, investitori mijenjaju način na koji procjenjuju performanse poduzeća, te donose odluke bazirane na kriterijima koji uključuju etičke zabrinutosti.

### **4. *Odnosi s dobavljačima.***

Neka poduzeća koja se odluče poći putem društveno odgovornog poslovanja mogu zahtijevati, te najčešće i zahtijevaju, od svojih dobavljača da također implementiraju društveno odgovorne prakse, iz prostog razloga da ne narušavaju njihovu reputaciju društveno odgovornog poduzeća. Neki od primjera društveno odgovornog ponašanja poduzeća koji su navedeni ranije u tekstu, vjerojatno spadaju u ovu grupu.

Svemu navedenom svakako treba svakako dodati i **globalizaciju**, koja je dovela do intenziviranja konkurencije, što je u skladu s promjenama u ponašanju i stavovima potrošača, natjeralo poduzeća da integriraju društveno odgovorne prakse. Na ovom tragu, Glavočević i Radman Peša (2013:28) navode kako implementacija društveno odgovornih praksi omogućuje diferencijaciju vlastitih proizvoda u odnosu na proizvode konkurenata.

Svi navedeni razlozi svakako objašnjavaju zašto su poduzeća diljem svijeta počela integrirati društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje. Međutim, u posljednje vrijeme zabilježen je trend da razna poduzeća, na svoju ruku dižu DOP na još višu razinu. Ovdje se krije drugi razlog primjene koncepta DOP-a unatoč izostanku zakonske prisile, a riječ je o uočenim prednostima

primjene koncepta DOP-a. Prednosti od primjene društveno odgovornih praksi, a koje su iskusila stvarna poduzeća, obrađene su u sljedećem dijelu.

### **2.3. Prednosti primjene koncepta DOP-a za poduzeća**

Potrošači i ostali pokretači društveno odgovornog poslovanja poduzeća, navedeni u prošlom dijelu, praktički su natjerali poduzeća diljem svijeta da se prestanu ponašati kao samostalni entiteti koji brinu isključivo o vlastitu profitu, već da u svoje poslovanje integriraju i brigu za lokalnu zajednicu i društvo u cjelini. Međutim, zanimljivo je primijetiti da danas, društveno odgovorno poslovanje nije samo „mrtvo slovo na papiru“, već da razna poduzeća diljem svijeta zaista ulažu stvarne napore u brigu o društvu.

Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (*engl. The World Business Council for Sustainable Development – WBCSD*) proučavajući iskustva stvarnih poduzeća nakon implementacije društveno odgovornih praksi zabilježili su čak 10 prednosti implementacije DOP-a (Hohnen, 2007:10):

#### ***1. Bolje predviđanje i upravljanje spektrom rizika.***

Bolje upravljanje zakonskim, socijalnim, ekološkim, ekonomskim i drugim rizicima, naročito u kompleksnom tržišnom okruženju, može poboljšati sigurnost opskrbe i sveukupnu stabilnost tržišta. Razmatranje interesa svih dionika koji su povezani s djelovanjem poduzeća, jedan je od načina boljeg predviđanja i upravljanja rizicima.

#### ***2. Bolje upravljanje reputacijom.***

Poduzeća koja implementiraju društveno odgovorne prakse mogu izgraditi svoju reputaciju, dok ona poduzeća koja se ne ponašaju društveno odgovorno mogu naštetiti brendu i vrijednosti poduzeća ako budu razotkrivena.

#### ***3. Poboljšana sposobnost zapošljavanja, razvijanja i zadržavanja zaposlenika.***

Ova potencijalna prednost može biti direktan rezultat uvođenja boljih ili poboljšanih praksi poput obiteljskih politika (*engl. family – friendly policies*), ili indirektan rezultat programa i aktivnosti osmišljenih za unaprjeđenje morala i lojalnosti zaposlenika. Također, zaposlenici mogu osjećati ponos radeći za poduzeće koje ima imidž društveno odgovornog poduzeća, što može povećati njihov doprinos poduzeću.



#### ***4. Poboljšana inovativnost, konkurentnost i pozicioniranje na tržištu.***

Uzimanje u obzir želja i preferencija raznih dionika na koje utječe djelovanje poduzeća može rezultirati raznim idejama iz kojih mogu proizići novi proizvodi, procesi i tržišta i u konačnici rezultirati konkurentskom prednosti.

#### ***5. Povećana operativna učinkovitost i troškovne uštede.***

Ova prednost proizlazi iz dugoročne primjene koncepta DOP-a. Tako primjerice, konstantno brinući o ekološkim i energetske aspektima proizvodnje mogu se otkriti mogućnosti kako neke troškove pretvoriti u prihode.

#### ***6. Poboljšana sposobnost izgradnje efikasnog lanca opskrbe.***

Poduzeće je snažno koliko je snažna najslabija karika u lancu opskrbe. Poduzeća koja djeluju na sličan način, odnosno u ovom slučaju koja djeluju društveno odgovorno, mogu formirati profitabilne dugoročne odnose i tako reducirati rizik opskrbe.

#### ***7. Poboljšana sposobnost reagiranja na promjene.***

Poduzeće koje ima dijalog sa svojim dionicima u boljoj je poziciji da predvidi i odgovori na regulatorne, ekonomske, socijalne i ekološke promjene koje mogu nastati. U ovom kontekstu poduzeća koriste DOP kao „radar“ za detektiranje nastajućih trendova na tržištu.

#### ***8. Robusnija „društvena licenca“ za rad u zajednici.***

DOP može pomoći stvaranju „društvenog kapitala“. Naime, bolje shvaćanje ciljeva i aktivnosti poduzeća od strane raznih dionika može se pretočiti u poboljšane odnose između dionika, i u konačnici u razvoj privatnih i društvenih saveza.

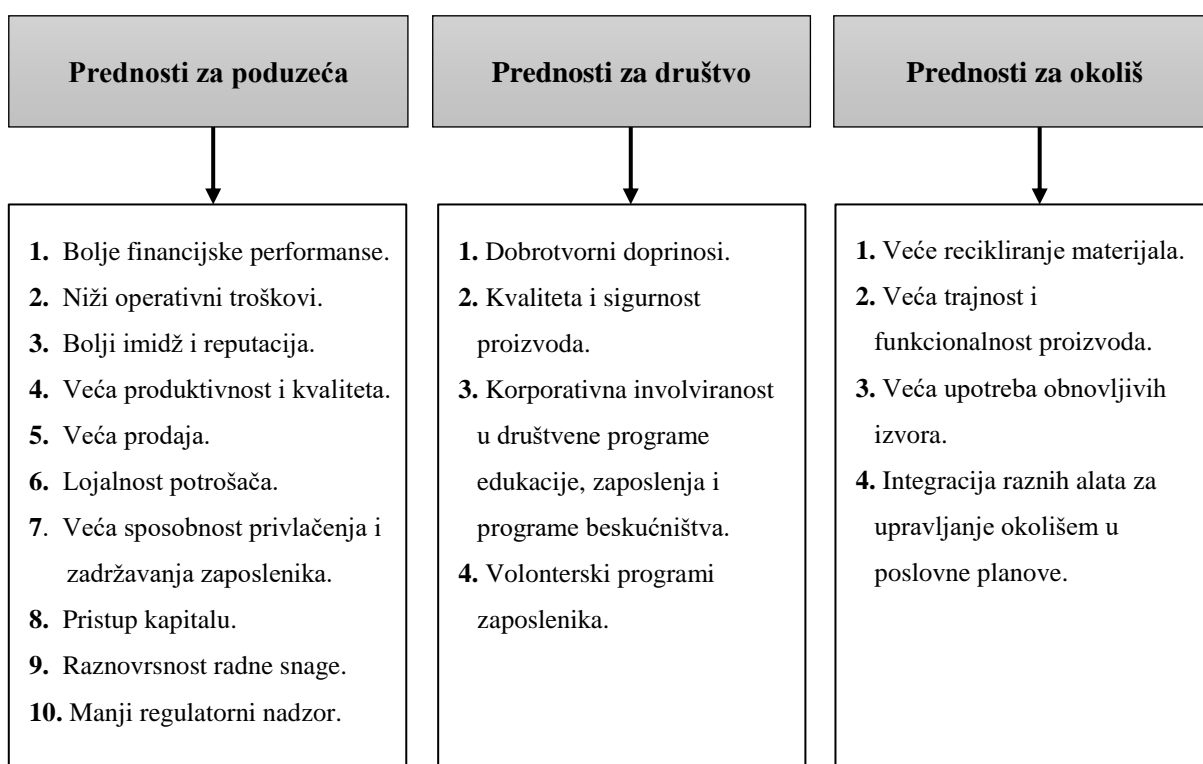
#### ***9. Pristup kapitalu.***

Financijske institucije sve više inkorporiraju socijalne i ekološke kriterije u procjene projekata. Nadalje, kada donose odluke o tome gdje uložiti svoj novac, investitori gledaju indikatore efektivnog upravljanja društveno odgovornim poslovanjem. Poslovni plan koji ima ukomponiran dobar pristup DOP-u često se smatra aproksimatorom dobrog menadžmenta.

#### ***10. Bolji odnos s regulatorima.***

U mnogim zemljama, vlade su ubrzale postupke odobravanja za tvrtke koje su poduzeće društvene i ekološke aktivnosti iznad onoga što je zakonom propisano, dok neke zemlje koriste pokazatelje društvene odgovornosti pri odlučivanju o ugovorima o nabavi ili izvozu. Razlog ovome je shvaćanje od strane vlada, da bez povećanja angažmana poslovnog sektora ne mogu se postići ciljevi održivosti.

Očigledno, prednosti za poduzeća od primjene društveno odgovornog poslovanja ne manjka, dok istovremeno profitira i cijelo društvo (Slika 3).



**Slika 3: Prednosti DOP-a**

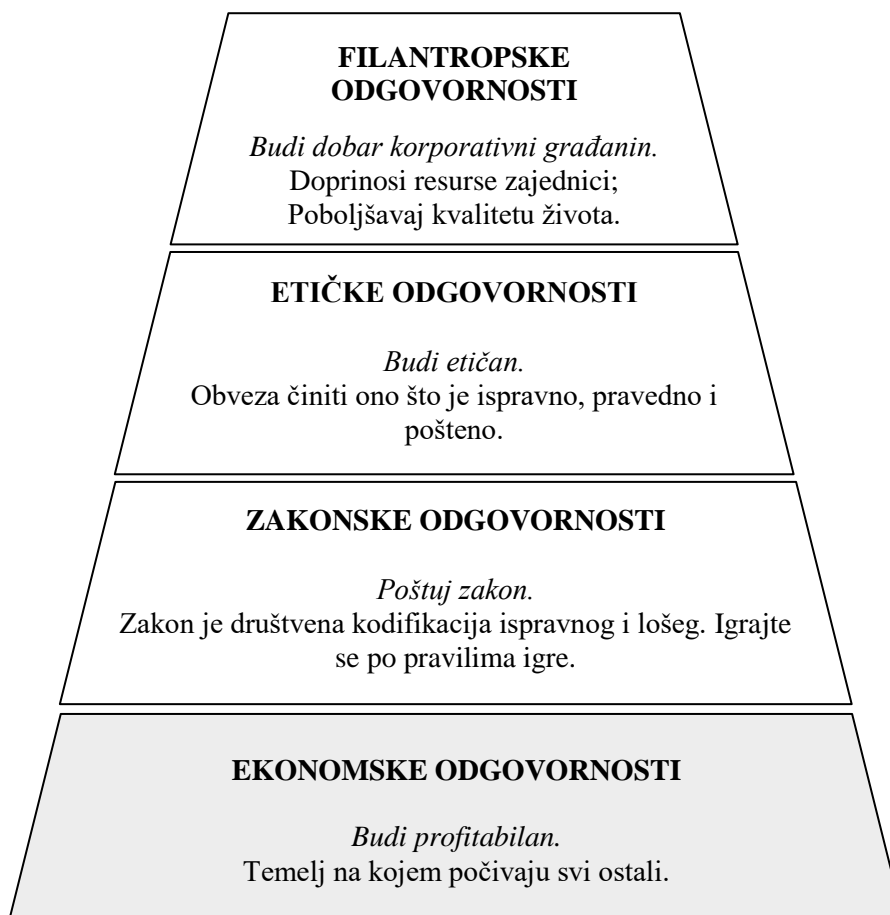
Izvor: Izrada autorice na temelju Hohnen (2007) i IISD (2013).

## 2.4. Dimenzije i mjere koncepta DOP-a

Nakon što je shvaćeno od strane poduzeća da je integracija društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse prije svega nužna, a potom i korisna, pitanje koje se potom nametnulo jest kako biti društveno odgovoran, odnosno na kojim područjima djelovati i/ili ulagati da bi poduzeće bilo društveno odgovorno? Naime, definicije društveno odgovornog poslovanja, poput onih navedenih u prvom potpoglavlju ovog dijela, su ili poprilično generalne, te samo općenito navode da poduzeća trebaju biti društveno odgovorna, ili su pristrane ovisno o tome iz kojeg područja je autor koji daje definiciju društveno odgovornog poslovanja. Na ovom tragu

Votaw (1972) je izjavio kako „*društveno odgovorno poslovanje znači nešto, ali ne uvijek isto svima.*“ (Garriga i Mele, 2004:51).

Navedeno je razlog činjenici da ni nakon sedam desetljeća, koliko je pojam društveno odgovornog poslovanja prisutan u teoriji, nema univerzalno prihvaćene definicije istog. Prvi korak prema odgovoru na pitanje kako biti društveno odgovoran napravila je Carroll (1991) definirajući tzv. **piramidu DOP-a**, prema kojoj koncept društveno odgovornog poslovanja obuhvaća četiri, međusobno povezane komponente (Slika 4).



**Slika 4: Piramida društveno odgovornog poslovanja**

Izvor: Prilagodba autorice prema Carroll (1991:42).

Prema Carroll (1991) na dnu piramide DOP-a nalazi se *ekonomska komponenta*, odnosno odgovornost poduzeća da ostvaruje profit, te se na ovu komponentu naslanjaju sve ostale komponente. Druga komponenta jest *zakonska komponenta*, koja zapravo govori da poduzeće ostvaruje profit, ali u okviru zakonskih pravila koja definiraju društveno prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje. Sljedeća komponenta jest obaveza poduzeća da bude *etično* odnosno da čini ono što je ispravno, pravedno i pošteno, te da izbjegava ili minimizira štetu koju nanosi

ostalim dionicima poput zaposlenika, potrošača, okoliša i drugih. Posljednja komponenta društvene odgovornosti poduzeća prema Carroll (1991) je ona *filantropska* gdje se od poduzeća očekuje da budu dobri korporativni građani, da pridonose financijskim i ljudskim resursima, i poboljšavaju kvalitetu života.

Ovo viđenje društveno odgovornog poslovanja još uvijek ne definira konkretna područja u kojima poduzeća mogu ulagati da bi bila viđena kao društveno odgovorna. Sljedeći pokušaj predlaganja dimenzija s ciljem pomaganja poduzećima u raznim sektorima da utvrde i razviju vlastite strategije društveno odgovornog poslovanja jest od Burke i Logsdon (1996). Prema spomenutim autorima strateški model društveno odgovornog poslovanja se sastoji od 5 različitih perspektiva (Nikandrou i Tsachouridi, 2015:22):

1. *središnje mjesto* (centralitet): mjera koliko blizu je poduzeće svojim ciljevima;
2. *specifičnost*: sposobnost poduzeća da doda koristi;
3. *proaktivnost*: proaktivni pristup gdje je program uspostavljen tijekom novih socijalnih kretanja ili kriza izmjeren;
4. *voluntarizam*: kapacitet za donošenje odluka i poslušnost;
5. *vidljivost*: profit eksternih i internih dionika ostvaren od poduzeća.

Njihove perspektive nisu zaživjele jer se pokazalo da su ipak preopćenite i nejasne (Nikandrou i Tsachouridi, 2015:23). Nedugo nakon ovog osvanula je inicijativa Ujedinjenih naroda za uvođenje društveno odgovornog poslovanja pod nazivom **Global Compact**, koja je pokrenuta 2000. godine. Ova inicijativa okuplja predstavnike akademske zajednice, civilnog društva, vlada, te preko 8700 korporativnih dionika iz više od 130 zemalja diljem svijeta.<sup>11</sup>

Global Compact Inicijativa se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije, te se njihovo usvajanje očekuje od svih poduzeća diljem svijeta. Sljedeća tablica prezentira 10 temeljnih načela spomenute inicijative.

---

<sup>11</sup> Lokalan mreža pod nazivom Global Compact Hrvatska osnovana je 2007. godine. Njome upravlja Hrvatska udruga poslodavaca i broji 52 članice. (HUP, 2017).

**Tablica 3: Načela Global Compact-a**

<b>Ljudska prava</b>	
1.	Respektiranje i podržavanje proglašanih međunarodnih ljudskih prava.
2.	Neučestvovanje u kršenju ljudskih prava.
<b>Prava radnika</b>	
3.	Podupirati slobodu udruživanja i priznavati prava na kolektivno pregovaranje.
4.	Ukloniti sve oblike prisilnog i obveznog rada.
5.	Ukinuti rad djece.
6.	Ukloniti diskriminaciju u pogledu zapošljavanja i zanimanja.
<b>Okoliš</b>	
7.	Poduprijeti preventivni pristup ekološkim izazovima.
8.	Poduzeti inicijative za promicanje veće odgovornosti za okoliš.
9.	Poduprijeti razvoj i širenje ekološki prihvatljivih tehnologija.
<b>Korupcija</b>	
10.	Raditi protiv korupcije u svim njenim oblicima, uključujući iznuđivanje i podmićivanje.

Izvor: Izrada autorice na temelju OECD (2015:5).

Jedan od najboljih radova koji su se bavili pitanjem načina implementiranja koncepta društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse jest rad od Heslin i Ochoa (2008). Heslin i Ochoa (2008:125) proučili su 21 uspješnu praksu društveno odgovornog poslovanja postojećih velikih poduzeća na temelju kojih su definirali sedam principa za stratešku implementaciju društveno odgovornog poslovanja:

1. *njegovati potreban talent;*
2. *uspostaviti inovativna tržišta;*
3. *braniti interese radnika;*
4. *smanjiti negativne učinke na okoliš;*
5. *iskoristiti nusproizvode;*
6. *uključiti potrošače, te*
7. *„ozeleniti“ lanac opskrbe.*

Radovi na temu dimenzija društveno odgovornog poslovanja, nastali iza rada Heslin i Ochoa (2008), nisu se značajno odmakli od njihovih principa. Tako je, primjerice, Dahlsrud (2008:4), na temelju 37 postojećih definicija društveno odgovornog poslovanja detektirao 5 dimenzija društveno odgovornog poslovanja:

1. *ekološku dimenziju;*
2. *socijalnu dimenziju;*
3. *ekonomsku dimenziju;*
4. *dimenziju dionika; te*
5. *voluntarističku dimenziju.*

#### 2.4.1. Mjerenje DOP-a

Ono što je dugo vremena nedostajalo u teoriji društveno odgovornog poslovanja bile su konkretne mjere koje bi omogućile kvantificiranje stvarnog utjecaja primjene društveno odgovornog poslovanja. Naravno, ovo nije ni čudno s obzirom na desetljeća i desetljeća nesuglasnosti glede same definicije DOP-a i njegovih dimenzija. Trenutno jedina baza podataka koja omogućuje konkretno mjerenje društveno odgovornog poslovanja zove se **KLD STATS**. KLD je istraživačka kompanija specijalizirana u evaluaciji poduzeća u terminima njihovih socijalnih, ekoloških i upravljačkih performansi. Prema KLD-u društveno odgovorno poslovanje ima pet dimenzija, te su za ove dimenzije napravili mjere. Riječ je o sljedećim dimenzijama:

1. **Odnosi među zaposlenicima.**
2. **Kvaliteta proizvoda.**
3. **Odnosi s javnošću.**
4. **Ekološka pitanja.**
5. **Pitanja raznolikosti.**

Na temelju ove baze podataka istraživanje provedeno od strane Kacperczyk (2009) nad 878 poduzeća u SAD-u pokazalo je da poduzeća koja povećavaju razinu pažnje koju pružaju dionicima poduzeća u dugom roku povećavaju vrijednost svojim dioničarima. Nadalje, istraživanje provedeno od strane Inoue i Lee (2011) provedeno nad poduzećima iz četiriju različitih industrija (zrakoplovna, kasino, hoteli, te restorani) pokazalo je da veći volonterski odnosi s javnošću značajno smanjuju kratkoročnu profitabilnost u zrakoplovnoj industriji, dok povećavaju kratkoročnu i dugoročnu profitabilnost u hotelskoj industriji i restoranima. Nadalje, zanimljivo, njihovo istraživanje pokazalo je da je volonterski rad poduzeća na odnosima među zaposlenicima značajan za buduću profitabilnost samo kod zrakoplovne industrije.

Ne treba posebno naglašavati kako je postojanje ovakvih mjera i ovakvih istraživanja jako bitno. Naime, daljnjim razvojem ovih mjera moguće je sugerirati poduzećima iz raznih sektora

u kojim još područjima DOP-a da djeluju te da time doprinesu, ne samo zajednici, nego i vlastitoj profitabilnosti.

## 2.5. Budući razvoj društveno odgovornog poslovanja

Pojam društveno odgovornog poslovanja u teoriji je prisutan već dugih sedam desetljeća. Tijekom ovog dugog perioda prvo su se tražile definicije društvene odgovornosti, potom potencijalni učinci DOP-a na profitabilnost, te zatim prednosti i nedostaci od integracije društveno odgovornog poslovanja u poslovne prakse.

Dugo vremena menadžeri poduzeća diljem svijeta kategorički su odbijali implementaciju društveno odgovornog poslovanja u vlastite poslovne prakse braneći tu rezistenciju brigom za profitabilnost poduzeća. Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014:44) ovo nazivaju *defenzivnom fazom razvoja* društveno odgovornog poslovanja. Malo po malo, poduzeća su popuštala pod pritiscima javnosti, da bi nakon nekog vremena samostalno tražila područja u kojima će ulagati kako bi u javnosti održavali imidž društveno odgovornog poduzeća.

Danas većina poduzeća, naročito ona velika, jako su aktivna barem u nekim dimenzijama DOP-a, te sami priznaju profite koje su time probrali. Međutim, izgleda da ovdje ne staje razvoj DOP-a. Naime, zanimljiv primjer dolazi iz Indije koja je prva država u svijetu koja je **zakonom obvezala** svoja poduzeća na društveno odgovorno poslovanje, 2013. godine. Naime, svojim Zakonom o poduzećima Indija je propisala da velika poduzeća, koja ostvaruju prihode veće od 10 milijuna rupija (cca 130 mil. dolara), osnuju odbor za društveno odgovorno poslovanje, te da 2% prihoda daju u dobrotvorne svrhe (Ohlrich, 2017).

Osim Indije, u istom kontekstu valja spomenuti i Europsku uniju koja je svojom novom Komunikacijom o društveno odgovornom poslovanju, iznijela novo razumijevanje društveno odgovornog poslovanja, koje se više ne referira na DOP kao dobrovoljne akcije poduzeća, već ističe da svako poduzeće proizvodi određene učinke za koje je odgovorno (ESDN, 2012:2).

Zanimljivo je primijetiti da se navedeno direktno kosi s brojnim definicijama DOP-a kojima je svima zajedničko isticanje DOP-a kao nečega dobrovoljnog. Stoga su ovakva kretanja uzrokovala novu raspravu o tome treba li DOP zaista biti obavezan ili bi, pak, trebao ostati dobrovoljan. Ova rasprava je time zamijenila raspravu staru nekoliko desetljeća o tome trebaju li poduzeća uopće DOP uvoditi u svoje poslovanje.

Na ovom tragu, fazama razvoja DOP-a koje su detektirali Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014:44) može se dodati još jedna faza (Slika 5), a što će iz toga proizići ostaje da tek vidimo.

<b>DEFANZIVNA</b>	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
<b>POPUSTLJIVA</b>	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
<b>UPRAVLJAČKA</b>	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
<b>STRATEŠKA</b>	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije.
<b>CIVILNA</b>	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.
<b>NOVA FAZA?</b>	Zakonsko nametanje obveze integriranja koncepta DOP-a u poslovne prakse.

**Slika 5: Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća**

Izvor: Prilagodba autorice na temelju Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014:44).



### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U RH

#### 3.1. Nastanak DOP-a u RH

Iako je koncept društveno odgovornog poslovanja prisutan već jako dugo vremena, u Hrvatskoj je društveno odgovorno poslovanje novija poslovna praksa. Prva konferencija koja je omogućila formuliranje prioriteta za razvoj DOP-a u Hrvatskoj bila je konferencija pod nazivom **Agenda 2005**, a koja je obuhvatila preko 120 praktičara i istraživača.<sup>12</sup> Ipak, o konkretnoj primjeni društveno odgovornog poslovanja od strane hrvatskih poduzeća može se ozbiljnije razgovarati tek od 2010. godine, od uspostave *Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja*, financirane od strane Europske komisije (NMDOP).<sup>13</sup> Ova mreža, na dobrovoljnoj razini, obuhvaća razna privatna i javna poduzeća, kao i sve ostale zainteresirane za društveno odgovorno poslovanje. Ovdje se posebno može istaknuti *Hrvatska gospodarska komora* (HGK) i *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj* (HRPSOR). Ciljevi Mreže su (Skoko i Mihovilović, 2014:88):

- ✓ povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode društveno odgovorno poslovanje;
- ✓ integracija društveno odgovornog poslovanja u javne politike;
- ✓ osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti društveno odgovornog poslovanja;
- ✓ stvaranje vlastitih dobrih praksi društveno odgovornog poslovanja.

Sada već deveta konferencija o društveno odgovornom poslovanju, a koja će se održati krajem ove godine u Zagrebu, osim navedenih ima i sljedeće ciljeve (HRPSOR, 2017):

- ✓ razviti mehanizme za razmjenu iskustava, znanja i vještina potrebnih za razvoj DOP-a;
- ✓ promovirati uspješne poslovne prakse;
- ✓ pružiti potporu malim i srednjim poduzećima u promicanju DOP-a;
- ✓ ponuditi platformu za dijalog i razvoj programa DOP-a;
- ✓ motivirati i inicirati buduće aktivnosti usmjerene na razvoj DOP-a.

#### 1.2. Indeks DOP-a

Metodologija **Indeks DOP-a** razvijena je od strane Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HRPSOR), a omogućuje procjenu društvene

---

<sup>12</sup> Preuzeto sa: <http://www.dop.hr/?p=889>.

<sup>13</sup> Eterović et al. (2015; str. 232) opisuju razvoj DOP-a u Hrvatskoj polazeći još od 15. stoljeća, spominjući navode Benedikta Kotruljevića o poslovnoj etici. Budući da u proučenoj literaturi prevladava mišljenje kako društveno odgovorno poslovanje nije isto što i poslovna etika, razvoj DOP-a u Hrvatskoj, u ovom radu, promatra se od 2005. godine.

odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, te njihovu međusobnu usporedbu. Metodologija je izrađena po uzoru na renomirane strane metodologije rangiranja, te u potpunosti prilagođena hrvatskim poduzećima. Indeks DOP-a ocjenjuje aktivnosti poduzeća u šest područja, a to su:

1. *ekonomska održivost;*
2. *uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju;*
3. *radna okolina;*
4. *zaštita okoliša;*
5. *tržišni odnosi;*
6. *odnosi sa zajednicom.*

Važno je napomenuti da je Indeks DOP-a ujedno natječaj kojeg HGK i HRPSOR provode na godišnjoj razini, a tvrtke koje se pokažu najbolje u kontekstu pripreme DOP-a bivaju i nagrađene. Osim rangiranja i nagrađivanja poduzeća, edukacije poduzeća te povećanja vidljivosti društveno odgovornog poslovanja, velika je važnost Indeksa DOP-a, kako ističe Matešić (2016:489.) u prikupljanju informacija o aktivnostima u području društvene odgovornosti, čime on postaje najvažniji izvor podataka o DOP-u u Hrvatskoj, te nudi mogućnost istraživanja o razvoju, primjeni i kvaliteti modela društvene odgovornosti.

### **3.2. Primjeri dobrih praksi u RH**

Hrvatska je mala zemalja u kojoj dominiraju mala i srednja poduzeća. U cijeloj državi postoji tek 300-tinjak velikih poduzeća koja broje preko 250 zaposlenika. DOP se tradicionalno vezao prvenstveno s velikim poduzećima, budući da su upravo njihovi veliki profiti, često ostvarivani nauštrb društvene zajednice, bili glavni okidač pritisaka javnosti za društveno odgovornijim poslovanjem. Međutim, kako ističu Plećaš i Rocco (2019:500) koncept društveno odgovornog poslovanja primjenjiv je i na poduzeća svih veličina i na poslovne organizacije čiji su članovi poduzeća.

U Hrvatskoj sva velika, ali i veliki broj malih poduzeća, ističu na svojim web stranicama kako su „društveno odgovorna“. Međutim, kako ističe Petričević (2014.:12) hrvatske organizacije, ali i kupci/klijenti, pod DOP-om vrlo često podrazumijevaju samo jedan segment DOP-a, i to sponzorstva i donacije. Razlog tome jest prije svega nedovoljno razumijevanje poduzeća o tome kako se DOP strateški primjenjuje (Matešić, 2016:492). Tako se danas o DOP-u u Hrvatskoj ne govori kao o (pozitivnoj) poslovnoj praksi, jer se prvenstveno koristi u marketinške svrhe. Ipak, zahvaljujući prvenstveno nagradi Indeks DOP-a, moguće je istaknuti primjere dobrih praksi u

Hrvatskoj. U svojoj novoj knjizi Omazić (2012) opisiva društveno odgovorne prakse 20 hrvatskih poduzeća. Tako, primjerice, Avon, svoj humanitarni rad usmjerava na dva, za njih strateški važna projekta: borbu protiv raka dojke i sprječavanje nasilja nad ženama. Primjeri ostalih društveno odgovornih praksi u Hrvatskoj prezentirani su sljedećom tablicom:

**Tablica 4: Neki primjeri društveno odgovornih praksi u Hrvatskoj**

<b>Poduzeće</b>	<b>Društveno odgovorna praksa</b>
<i>Banco Popolare Croatia</i>	Strateško partnerstvo sa Savezom za energetiku Zagreba i plasiranje linije „zelenih kredita“ namijenjenih MSP-u s ciljem poticanja energetske poboljšanja i korištenja obnovljivih izvora energije.
<i>Cemex Hrvatska</i>	Projekt „Lintar“ za smanjenje emisije stakleničkih plinova, prilikom proizvodnje cementa.
<i>Hartmann Hrvatska</i>	Primjena norme ISO 14001 za sve proizvode koji se u potpunosti recikliraju. Edukacija zaposlenika o standardima zaštite okoliša.
<i>KING ICT</i>	Izrada priručnika „Politika kvalitete i okoliša“ u kojem upravljanje okolišem opisuje kao dio integriranog sustava u svim aktivnostima poduzeća.
<i>Konzum</i>	Inicijativa „Green City Project“ izrađena s ciljem senzibiliziranja hrvatske javnosti za probleme zaštite okoliša i poticanje na ekološki osviješteno djelovanje.
<i>Roxanich</i>	Uzgoj vinove loze bez korištenja umjetnih gnojiva.
<i>Vetropack Straža</i>	Sustav gospodarenja otpadom, te moderni pogon za čišćenje i granuliranje starog ambalažnog stakla kojim je moguće preraditi sav stakleni otpad nastao u Hrvatskoj.
<i>Hauska &amp; Partner</i>	Inovativni model upravljanja znanjem kroz ulaganje u zaposlenika u vidu formalne i neformalne edukacije.
<i>Erste banka</i>	Javni natječaj za otkup umjetničkih djela akademskih likovnih umjetnika, sa svrhom afirmacije mladih umjetnika.
<i>Holcim Hrvatska</i>	Poticanje poslovanja malih poduzetnika kroz otkup cjelogodišnjih zaliha njihovih proizvoda, te njihovo pretvaranje u kreativne božićne poklone.
<i>Kuehne + Nagel</i>	Zapošljavanje osoba s intelektualnim poteškoćama.

Izvor: Izrada autorice na temelju Omazić et al. (2012).

Očigledno postoje poduzeća u Hrvatskoj, koja koncept DOP-a primjenjuju i za nešto više od tek pukog marketinga. Međutim, prostora za napredak po pitanju društveno odgovornog poslovanja hrvatskih tvrtki ima još jako mnogo. Naime, kako navode Plećaš i Rocco (2015: 239) postoje brojni problemi u poslovanju hrvatskih poduzeća, a koja se direktno kose s principima društveno odgovornog poslovanja. To su:

- ✓ narušavanja principa slobodnog tržišta od strane „velikih igrača“ u skoro svim sektorima;
- ✓ korupcija;
- ✓ nepotizam;
- ✓ birokratizacija;
- ✓ razne povrede ugovora o radu;
- ✓ kršenja profesionalnih pravila;
- ✓ kršenja pravila o uvjetima i sigurnosti na radnim mjestima;
- ✓ kršenja potrošačkih prava;
- ✓ kršenja zakona o zaštiti okoliša, regulacije i etičkih standarda.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU: STUDIJA SLUČAJA ŠELA PROIZVODNJA D.O.O.

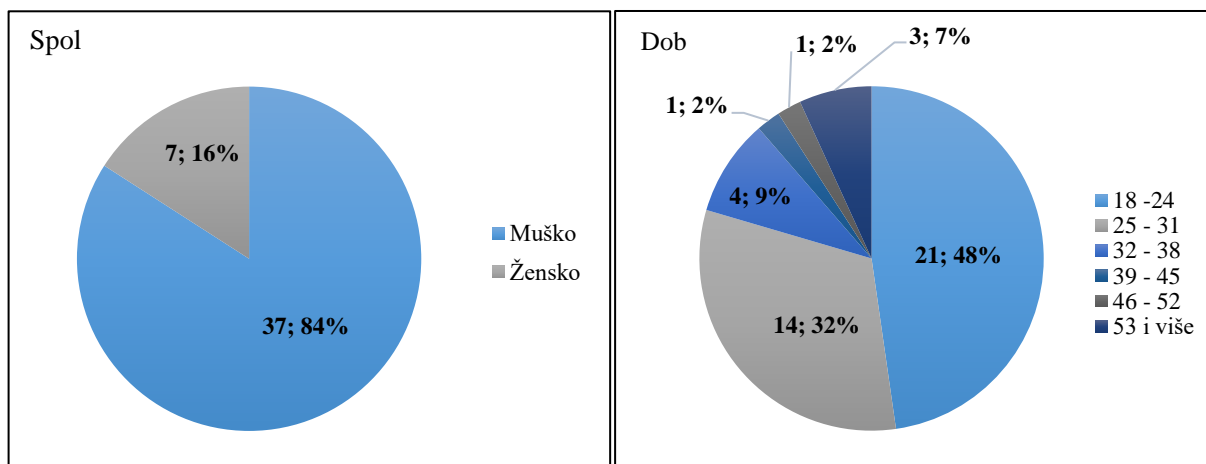
### 4.1. Opis poduzeća

Poduzeće Šela proizvodnja d.o.o. je tvrtka za obradu metala, sa sjedištem u Zagrebu. Početak poslovanja obilježen je radom u maloj obiteljskoj radionici davne 1947. godine, da bi tvrtka danas poslovala na dvije lokacije u Zagrebu, te zapošljavala 50 radnika. Tvrtka pruža tri osnovne kategorije usluga i proizvoda kojima opskrbljuje nekoliko industrija i to automobilsku industriju, avio-industriju, te nuklearnu industriju. Riječ je o sljedećim uslugama i proizvodima: *CNC obrada materijala, kočiona oprema, te bravarija*. S obzirom na prirodu djelatnosti biti će zanimljivo proučiti je li promatrano poduzeće, između ostalih dimenzija, naročito usvojilo dimenziju DOP-a koja se odnosi na zaštitu okoliša, tim više da društvenu odgovornost na ovom polju ističu i na svojim web stranicama.

### 4.2. Opis korištene metodologije

#### 4.2.1. Rezultati anketnog ispitivanja

Graf 1 prezentira strukturu uzorka zaposlenika poduzeća Šela proizvodnja d.o.o. prema spolu i dobi. Iz prvog dijela grafa 1 uočljivo je da u dobivenom uzorku prevladavaju muškarci kojih je u uzorku 37 (84% ukupnog uzorka), dok je žena ukupno anketirano 7 (16% ukupnog uzorka). Iz drugog dijela grafa 1, koji prikazuje dobnu strukturu ispitanika, vidljivo je da je u uzorku najviše zastupljeno ispitanika koji su stari od 18 do 24 godine (21 zaposlenik odnosno 48% uzorka), dok je u uzorku najmanje ispitanika koji su stari od 39 do 45 godina (1 zaposlenik) i onih koji su stari od 46 do 52 godine (1 zaposlenik).

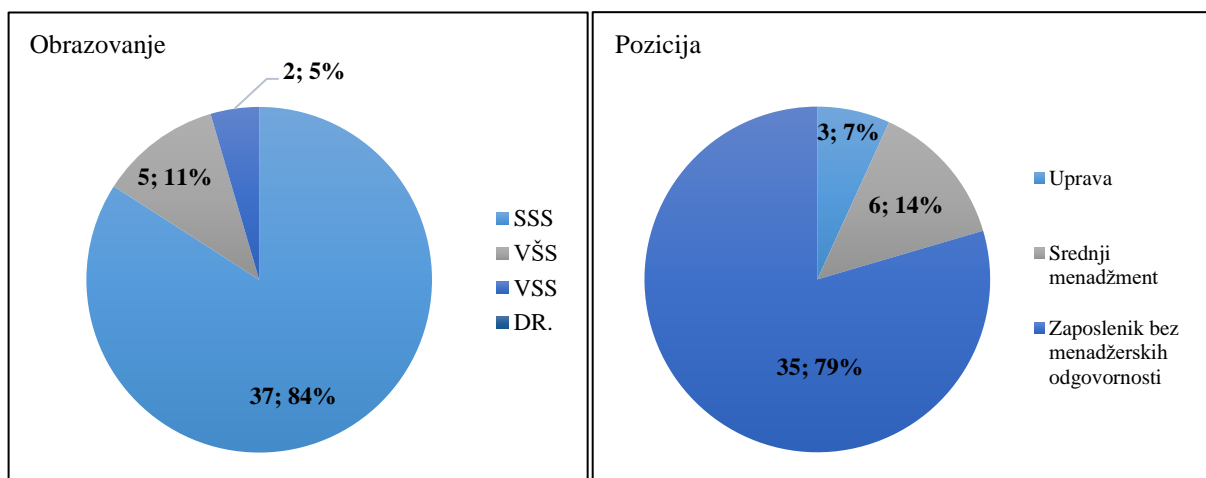


**Graf 1: Struktura uzorka ispitanika prema spolu i dobi**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

Graf 2 prezentira strukturu uzorka zaposlenika Šela proizvodnja d.o.o. prema stupnju obrazovanja i poziciji u promatranom poduzeću. Iz prvog dijela grafa 2 vidljivo je da u realiziranom uzorku prevladavaju zaposlenici sa srednjom stručnom spremom, koji su u uzorku zastupljeni s 84% (37 zaposlenika), dok zaposlenika s doktoratom nema u uzorku.

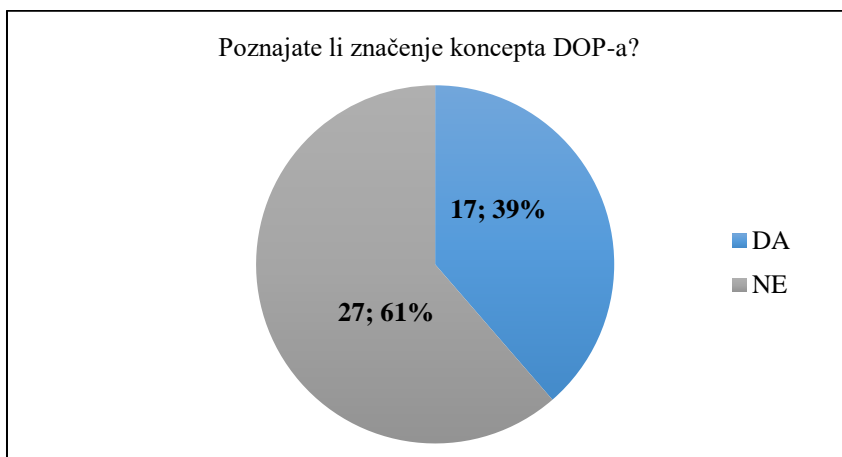
Nadalje, iz drugog dijela grafa 2, koji prezentira strukturu ispitanika prema njihovoj poziciji u poduzeću, vidljivo je da u uzorku prevladavaju zaposlenici bez ikakvih menadžerskih odgovornosti, koji su u uzorku zastupljeni sa 79% (35 zaposlenika), dok je u uzorku najmanje zaposlenika koji se nalaze u upravi promatranog poduzeća (3 zaposlenika).



**Graf 2: Struktura uzorka ispitanika prema stupnju obrazovanja i poziciji u poduzeću**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

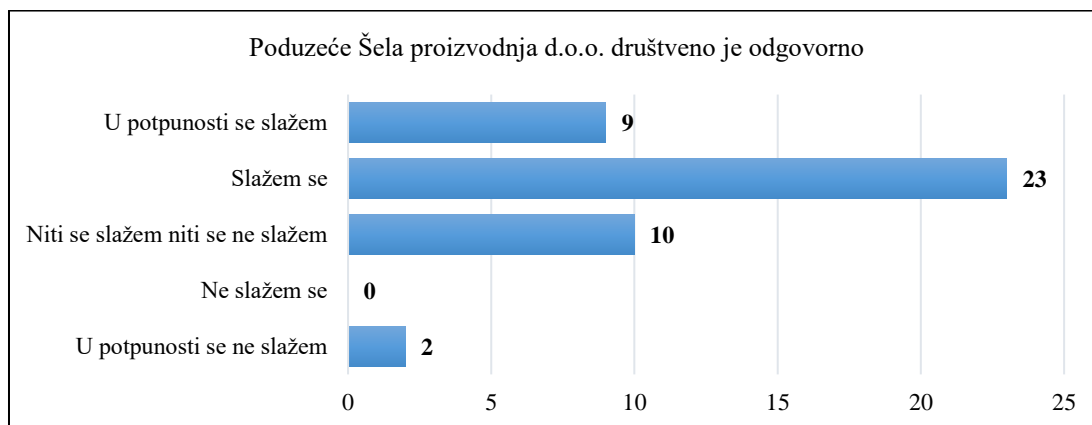
Graf 3 prezentira strukturu uzorka zaposlenika prema poznavanju značenja koncepta DOP-a. Iz grafa je uočljivo da 17 zaposlenika odnosno 39% uzorka poznaje značenje koncepta DOP-a, dok 27 zaposlenika odnosno 61% ne poznaje značenje istog.



**Graf 3: Struktura uzorka prema poznavanju koncepta DOP-a**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

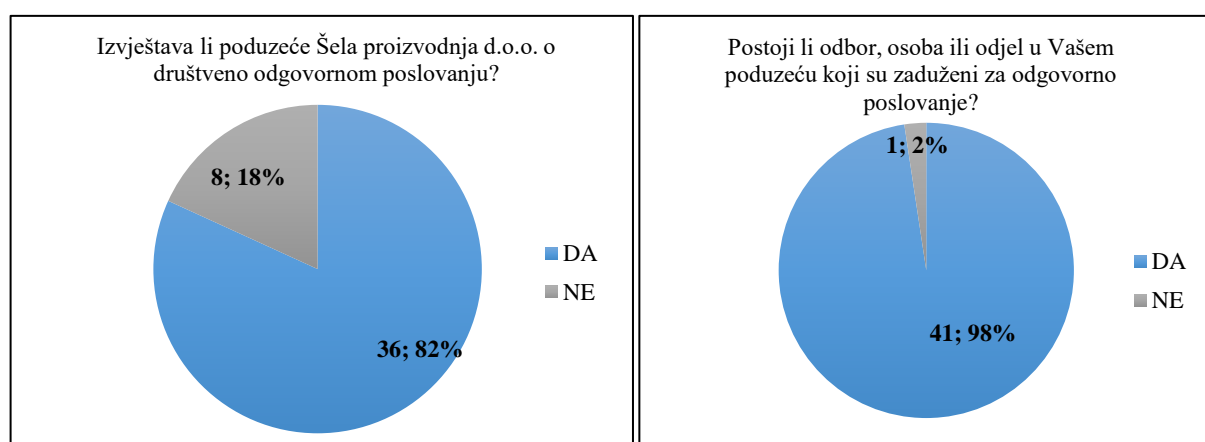
Graf 4 prezentira strukturu uzorka zaposlenika prema percepciji o poduzeću Šela proizvodnja kao društveno odgovornog. Iz grafa je uočljivo kako se samo dvoje zaposlenika iz uzorka ne slaže s tvrdnjom „Poduzeće Šela proizvodnja d.o.o. društveno je odgovorno“ dok se čak 32 zaposlenika slaže i u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.



**Graf 4: Struktura uzorka prema percepciji poduzeća kao društveno odgovornog**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

Graf 5 prezentira strukturu uzorka zaposlenika prema tvrdnji o izvještavanju o DOP-u od strane promatranog poduzeća. Iz grafa 5 je uočljivo da 36 zaposlenika (odnosno 82% ukupnog uzorka) tvrdi da poduzeće Šela proizvodnja izvještava o društveno odgovornom poslovanju, dok 8 zaposlenika (odnosno 18% ukupnog uzorka) tvrdi da promatrano poduzeće ne izvještava o DOP-u. Iz drugog dijela grafa 5, koji prezentira percepciju zaposlenika o postojanju odbora (ili osobe) koji je zadužen za DOP u promatranom poduzeću, uočljivo je da najveći dio ispitanika (njih 41 odnosno 98%) smatra da u poduzeću postoji netko odgovoran za DOP, dok samo jedan ispitanik smatra da ne postoji nitko odgovoran.<sup>14</sup>

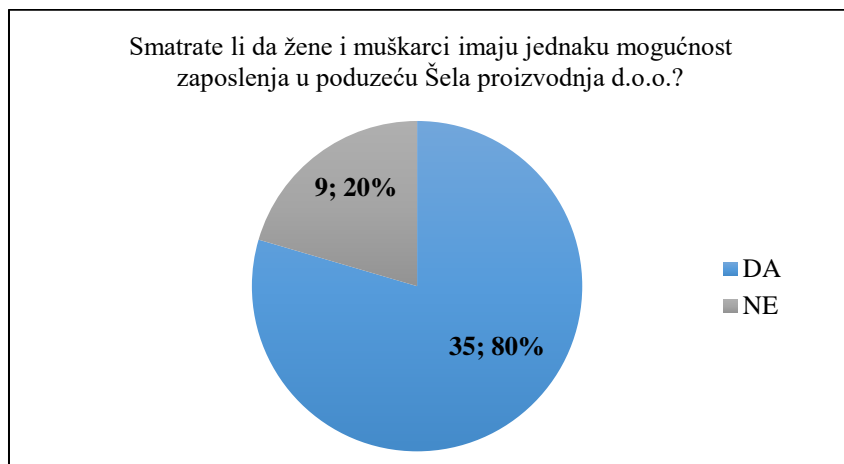


**Graf 5: Struktura uzorka prema izvještavanju o DOP-u, i postojanju odbora za DOP**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

<sup>14</sup> Dvoje zaposlenika iz uzorka nije odgovorilo na ovo pitanje.

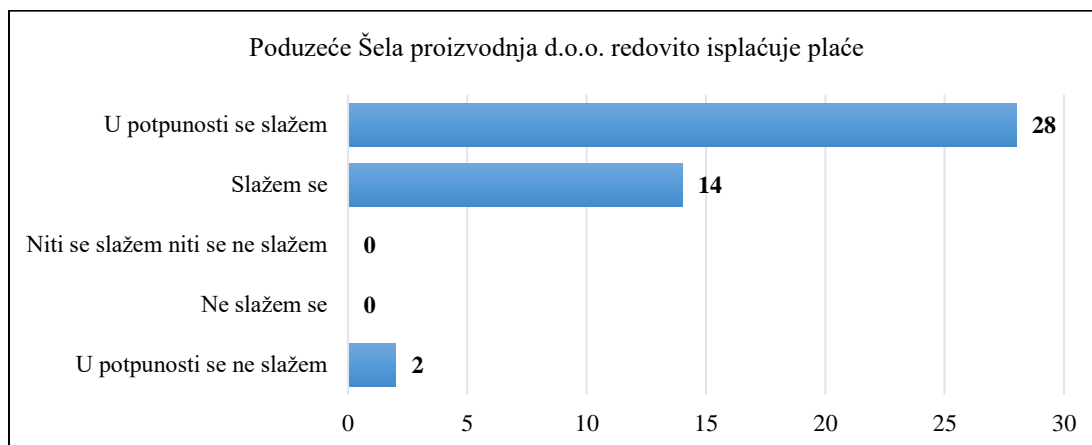
Graf 6 prezentira strukturu uzorka zaposlenika prema percepciji o ravnopravnosti spolova prilikom zapošljavanja u poduzeću Šela proizvodnja d.o.o. Iz grafa je uočljivo kako veći dio uzorka (35 zaposlenika odnosno 80%) smatra da žene i muškarci imaju jednaku mogućnost zaposlenja u promatranom poduzeću, u odnosu na one koji ne smatraju da žene i muškarci imaju mogućnost zaposlenja (9 zaposlenika odnosno 20%).



**Graf 6: Struktura uzorka prema percepciji o ravnopravnosti spolova**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

Graf 7 prezentira strukturu uzorka zaposlenika prema stavu u redovitosti isplate plaće. Iz grafa je uočljivo da samo dvoje zaposlenika iz uzorka smatra da promatrano poduzeće ne isplaćuje redovito plaće, dok čak 42 zaposlenika slaže i u potpunosti slaže s tvrdnjom „Poduzeće Šela proizvodnja redovito isplaćuje plaće“.



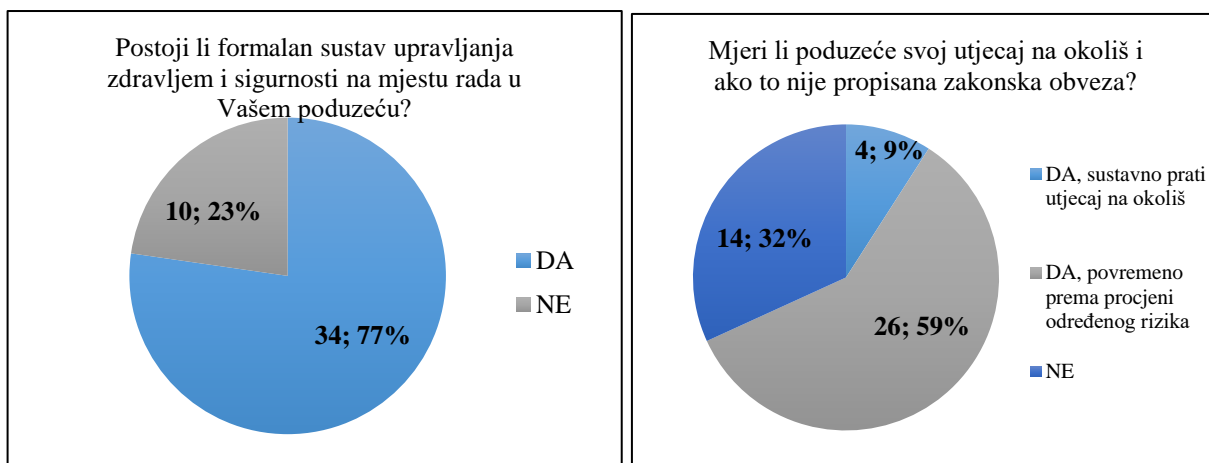
**Graf 7: Struktura uzorka prema stavu o redovitosti isplate plaće**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

Graf 8 prezentira strukturu uzorka prema njihovoj percepciji o brizi poduzeća Šela proizvodnja d.o.o. za zdravlje zaposlenika i okoliš. Iz prvog dijela grafa 8 uočljivo je da veći broj



zaposlenika promatranog poduzeća tvrdi da u poduzeću postoji formalan sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti (34 zaposlenika odnosno 77% ukupnog uzorka) u odnosu na zaposlenike poduzeća koji tvrde da takav sustav ne postoji (10 zaposlenika odnosno 23% uzorka). Nadalje, iz drugog dijela grafa 8 vidljivo je da najveći dio zaposlenika iz uzorka smatra da poduzeće samo povremeno prati svoj utjecaj na okoliš (26 zaposlenika odnosno 59% uzorka), dok čak 32% uzorka odnosno 14 zaposlenika smatra da poduzeće uopće ne mjeri svoj utjecaj na okoliš ako to nije propisana zakonska obveza.



**Graf 8: Struktura uzorka prema percepciji o brizi za zdravlje zaposlenika i okoliš**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

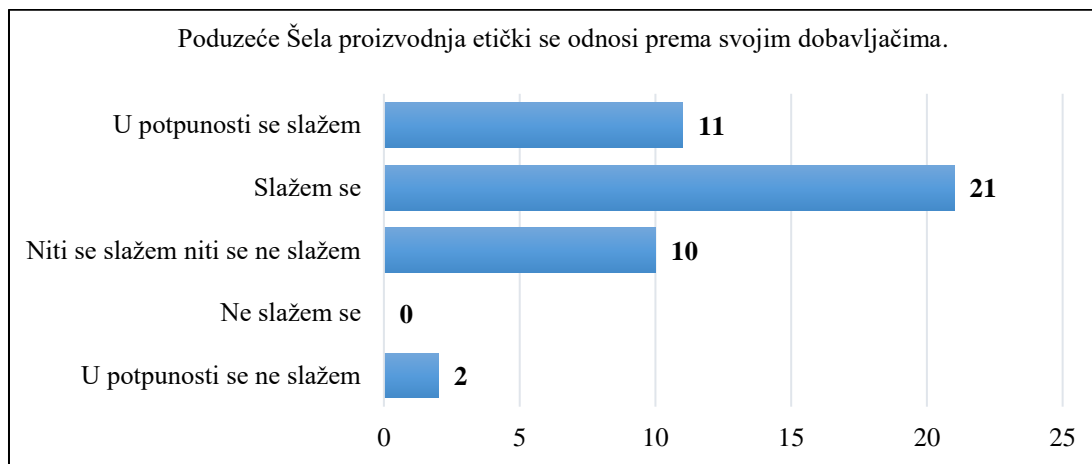
Graf 9 prezentira strukturu zaposlenika prema percepciji o racionalnom korištenju energije od strane poduzeća Šela proizvodnja d.o.o. Iz grafa je vidljivo da se samo dvoje zaposlenika nije složilo s tvrdnjom „Poduzeće Šela proizvodnja poduzima mjere za smanjenje potrošnje energije“, dok se 30 zaposlenika iz uzorka složilo i u potpunosti složilo s navedenom tvrdnjom. 12 zaposlenika iz uzorka dalo je nedefiniran odgovor na ovo pitanje.



**Graf 9: Struktura uzorka prema percepciji o brizi poduzeća za energiju**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu.

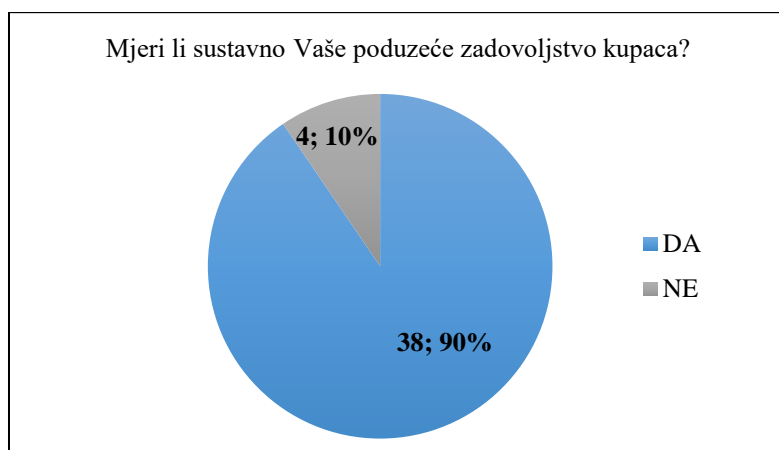
Graf 10 prezentira strukturu uzorka zaposlenika prema percepciji odnosa poduzeća Šela proizvodnja prema dobavljačima. Uočljivo je da se samo 2 zaposlenika ne slažu s tvrdnjom „Poduzeće Šela proizvodnja etički se odnosi prema svojim dobavljačima“, dok se 32 zaposlenika slaže ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. 10 zaposlenika iz uzorka dalo je nedefiniran odgovor na ovo pitanje.



**Graf 10: Struktura uzorka prema percepciji o odnosu poduzeća prema dobavljačima**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu

Graf 11 prezentira strukturu uzorka zaposlenika prema percepciji o brizi poduzeća za kupce. Uočljivo je da u uzorku dominiraju zaposlenici koji imaju pozitivnu percepciju po ovom pitanju (38 zaposlenika odnosno 90% ukupnog uzorka).<sup>15</sup>

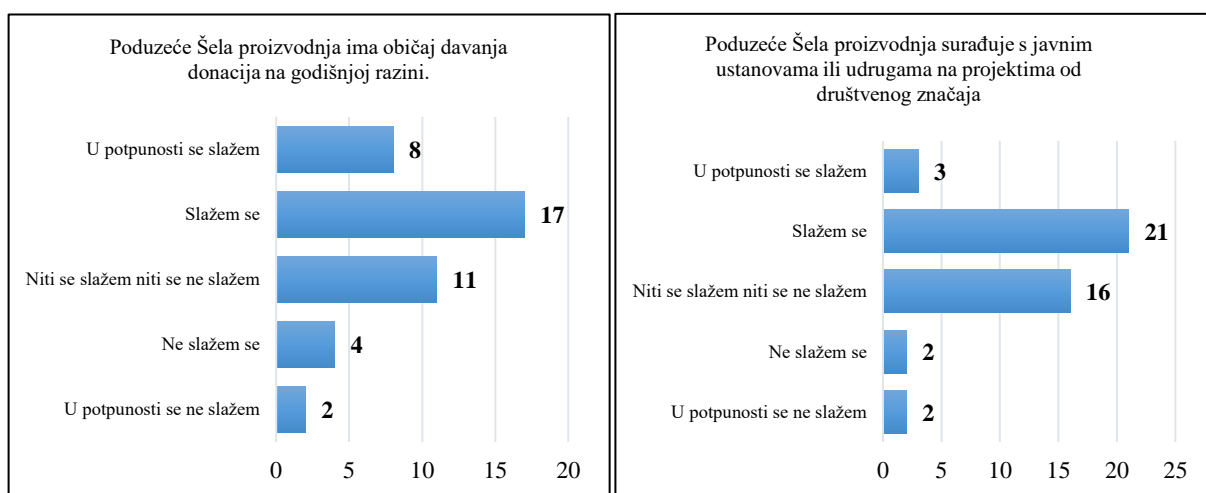


**Graf 11: Struktura uzorka prema percepciji o brizi poduzeća za kupce**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu

<sup>15</sup> Dvoje zaposlenika iz uzorka nije odgovorilo na ovo pitanje.

Konačno, graf 12 prezentira strukturu uzorka prema brizi poduzeća Šela proizvodnja za društvo. Iz prvog dijela grafa 12 može se uočiti da se 6 zaposlenika iz uzorka u potpunosti ne slaže i ne slaže s tvrdnjom „Poduzeće Šela proizvodnja ima običaj davanja donacija na godišnjoj razini“, dok se 25 zaposlenika slaže i u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. 11 zaposlenika iz uzorka dalo je nedefiniran odgovor na ovo pitanje.<sup>16</sup> Iz drugog dijela grafa 12 uočljivo je se 4 zaposlenika u potpunosti ne slaže i ne slaže s tvrdnjom „Poduzeće Šela proizvodnja surađuje s javnim ustanovama ili udrugama na projektima od društvenog značaja“, dok se 24 zaposlenika slaže ili u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Ipak, jako velik broj zaposlenika na ovo pitanje dao je nedefiniran odgovor (16 zaposlenika).



**Graf 12: Struktura uzorka prema percepciji o brizi o društvu**

Izvor: Izrada autorice u MS Excelu

### 4.3. Testiranje istraživačkih hipoteza

U početnoj fazi istraživanja postavilo se ukupno pet grupa istraživačkih hipoteza, od kojih se svaka grupa odnosila na jedno od područja Indeksa DOP-a, metodologije za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. U ovom dijelu rada testirane su istraživačke hipoteze, a rezultati testiranja prezentirani su u nastavku.

#### 4.3.1. Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju

Prva istraživačka hipoteza u ovoj grupi glasila je:

***H1: Ne postoji ovisnost između poznavanja značenja koncepta DOP-a između zaposlenika promatranog poduzeća i njihova stupnja obrazovanja.***

<sup>16</sup> Dvoje zaposlenika iz uzorka nije odgovorilo na ovo pitanje.

Ova istraživačka hipoteza pretpostavlja nepostojanje ovisnosti između poznavanja značenja koncepta DOP-a od strane zaposlenika promatranog poduzeća i njihova stupnja obrazovanja. Naime, ako je poduzeće implementiralo DOP u svoje poslovne strategije onda bi svi zaposlenici trebali biti upoznati s time, neovisno o stupnju njihova obrazovanja.

S obzirom na prirodu prikupljenih podataka, test koji će se koristiti za testiranje prve istraživačke hipoteze je hi kvadrat test. **Hi kvadrat test** neparametrijski je test koji se zasniva na rasporedu frekvencija unutar tablice kontingence. To znači da je zbroj originalnih apsolutnih frekvencija i očekivanih teorijskih frekvencija (koje se izračunavaju uz pretpostavku nulte hipoteze  $H_0$ ) uvijek jednak, a pri donošenju zaključka bitan je njihov raspored u distribuciji. Ako je razlika originalnih i teorijskih frekvencija velika početna hipoteza  $H_0$  se odbacuje, a ako njihova razlika statistički nije značajna ta hipoteza se prihvaća kao istinita (Pivac, 2010., str. 148).

Da bi se donio zaključak o (ne)prihvaćanju hipoteze o tome postoji li ovisnost između poznavanja značenja koncepta DOP-a i stupnja obrazovanja zaposlenika postavljaju se sljedeće hipoteze:

$H_0 =$  ne postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Poznavanje značenja koncepta DOP-a“ i „Stupanj obrazovanja zaposlenika“, i

$H_1 =$  postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Poznavanje značenja koncepta DOP-a“ i „Stupanj obrazovanja zaposlenika“.

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati statističke tablice prema nominalnim obilježjima poznavanja koncepta DOP-a i stupnja obrazovanja zaposlenika.

**Tablica 5: Rezultati o poznavanju značenja koncepta DOP-a i stupnju obrazovanja**

Poznavanje značenja DOP-a * Stupanj obrazovanja Crosstabulation					
Count					
		Stupanj obrazovanja			Total
		SSS	VŠS	VSS	
Poznavanje značenja DOP-a	DA	13	2	2	17
	NE	24	3	0	27
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>44</b>

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati testiranja nezavisnosti dvaju nominalnih obilježja hi kvadrat testom.

**Tablica 6: Rezultati hi kvadrat testa (H1)**

Chi-Square Tests			
	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>3,372<sup>a</sup></b>	2	,185
Likelihood Ratio	4,001	2	,135
Linear-by-Linear Association	2,351	1	,125
N of Valid Cases	44		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz tablice 6 vidljivo je da je empirijska vrijednost hi kvadrat testa jednaka:

$$\chi^{2*} = 3,372$$

Tablična vrijednost hi – kvadrat testa uz signifikantnost od 5 posto, te broj stupnjeva slobode 2 je:

$$\chi_{tab}^2 = 5,99$$

Prema tome vrijedi da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa ( $\chi^{2*}$ ) manja od tablične vrijednosti hi – kvadrat testa ( $\chi_{tab}^2$ ), što znači da se uz značajnost od 5 posto može prihvatiti početna pretpostavka da ne postoji statistički značajna ovisnost između stupnja obrazovanja zaposlenika u promatranom poduzeću i poznavanja značenja koncepta DOP-a.<sup>17</sup>

Unatoč dobivenome, odluka o (ne)prihvatanju prve istraživačke hipoteze još se neće donijeti. Naime, kao što se može vidjeti iz tablice 6, na dnu tablice stoji napomena da je u 4 polja tablice 66,7 posto očekivanih frekvencija manje od 5. U ovom slučaju, izračunata vrijednost hi – kvadrat testa nije pouzdana zbog opasnosti da se empirijska vrijednost hi – kvadrat testa ( $\chi^{2*}$ ) ne precijeni.<sup>18</sup> Kako bi se ovaj problem riješio, dopušteno je spajanje nekih polja u tablici kontingence, što se pak radi spajanjem polja s najmanjim vrijednostima. S obzirom da obilježje poznavanja značenja koncepta DOP-a ima samo dva modaliteta (DA i NE), spajanje polja kod

<sup>17</sup> Isti rezultat dobiva se i pri razini signifikantnosti testa od 10%.

<sup>18</sup> Jedna od karakteristika hi- kvadrat testa jest da očekivane frekvencije ne smiju biti po volji male. Tako, ako je broj stupnjeva slobode veći od 1 (kao što je u ovom slučaju), hi – kvadrat može se računati ako manje od 20% polja ima očekivanu frekvenciju manju od 5, a nijedno polje manje od 1. Više o karakteristikama hi – kvadrat testa u Pivac (2010, str, 150).

tog obilježja ne bi imalo smisla. Stoga će se spojiti polja drugog obilježja, na način da će se modalitet „Visoka stručna sprema“ pripojiti modalitetu „Viša stručna sprema“. U nastavku slijedi ponovljeno testiranje, samo ovaj put s modificiranim obilježjem Stupanj obrazovanja 2.

**Tablica 7: Rezultati o poznavanju značenja koncepta DOP-a i stupnju obrazovanja 2**

Poznavanje značenja DOP-a * Stupanj obrazovanja 2 Crosstabulation				
Count				
		Stupanj obrazovanja 2		Total
		SSS	VŠS i VSS	
Poznavanje značenja DOP-a	DA	13	4	17
	NE	24	3	27
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>7</b>	<b>44</b>

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 8: Rezultati ponovljenog hi kvadrat testa (H1)**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	<b>1,203<sup>a</sup></b>	1	,273		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,453	1	,501		
Likelihood Ratio	1,171	1	,279		
Fisher's Exact Test				,402	,248
Linear-by-Linear Association	1,175	1	,278		
N of Valid Cases	44				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,70.  
b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz tablice 8 uočljivo je da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa jednaka:

$$\chi^{2*} = 1,203$$

Tablična vrijednost hi – kvadrat testa uz signifikantnost od 5 posto, te broj stupnjeva slobode 1, je:

$$\chi_{tab}^2 = 3,84$$

Stoga, vrijedi da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa ( $\chi^{2*}$ ) manja od tablične vrijednosti hi – kvadrat testa ( $\chi_{tab}^2$ ), što znači da se uz značajnost od 5 posto može prihvatiti početna

pretpostavka da ne postoji ovisnost između stupnja obrazovanja zaposlenika i poznavanja značenja koncepta DOP-a.<sup>19</sup>

Na temelju rezultata dobivenih testiranjem, prva istraživačka hipoteza koja je pretpostavljala da ne postoji ovisnost između stupnja obrazovanja zaposlenika poduzeća Šela proizvodnja d.o.o. i poznavanja značenja koncepta DOP-a, može se **prihvatiti**.<sup>20</sup>

Druga istraživačka hipoteza u ovoj grupi glasila je:

***H2: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o poduzeću Šela proizvodnja d.o.o. kao društveno odgovornog, s obzirom na poziciju zaposlenika u promatranom poduzeću.***

Druga istraživačka hipoteza podrazumijeva nepostojanje razlike u percepciji zaposlenika o poduzeću Šela proizvodnja d.o.o. kao društveno odgovornog, s obzirom na poziciju zaposlenika u promatranom poduzeću. Naime, pretpostavka je da ako se poduzeće zaista ponaša društveno odgovorno da će svi zaposlenici biti upoznati s time, tim više što promatrano poduzeće ima samo 50 zaposlenika.

S obzirom na prirodu prikupljenih podataka, test koji će se koristiti za testiranje druge istraživačke hipoteze je Kruskal – Wallis test. **Kruskal – Wallis test** primjenjuje se za više od dva nezavisna uzorka koja se mjere pomoću redoslijedne skale (Pivac, 2010., str. 192).

Modifikacija nad podacima dobivenima anketnim upitnikom, kod pitanja vezanog za poziciju zaposlenika u poduzeću, bila je potrebna kako bi uzorci prilikom testiranja bili dovoljno veliki. Naime, poželjno je da broj podataka u svakom uzorku bude veći od 5.<sup>21</sup> Kako je za „upravu“, kao jednu od pozicija zaposlenika zabilježeno samo tri odgovora, isti su pripojeni zaposlenicima koji se nalaze na nekoj od pozicija srednjeg menadžmenta, dok su zaposlenici koji nemaju nikakvih menadžerskih odgovornosti ostavljeni kao posebna grupa. Ovom modifikacijom dobila su se dva nezavisna uzorka, što je zahtijevalo i promjenu samog neparametrijskog testa.

---

<sup>19</sup> Isti rezultat dobiva se i pri razini signifikantnosti testa od 10%.

<sup>20</sup> Ipak, dobiveni rezultati moraju se uzeti s rezervom zbog napomene ispod tablice 5, prema kojoj 50% polja 50% očekivanih frekvencija manje od 5.

<sup>21</sup> Ako je broj vrijednosti (podataka) u svakom uzorku dovoljno velik (>5) vrijednost Kruskal – Wallis testa ima jednaku distribuciju kao i hi – kvadrat, pa se zaključak može donijeti na način da se empirijska vrijednost Kruskal – Wallis testa usporedi s tabličnom vrijednošću hi – kvadrat distribucije uz odgovarajući broj stupnjeva slobode i uz odgovarajuću razinu signifikantnosti (Pivac, 2010., str. 193).

Kada se test radi nad dva nezavisna uzorka tada se koristi Mann – Whitney U - test. **Mann – Whitney U – test** primjenjuje se za dva nezavisna uzorka koji se mjere pomoću redosljedne skale (Pivac, 2010:186).

Da bi se donio zaključak o (ne)prihvatanju hipoteze o tome postoji li razlika u rangovima u percepciji zaposlenika o promatranom poduzeću kao društveno odgovornom, između zaposlenika koji su zaposleni na različitim pozicijama u poduzeću, uz signifikantnost testa od 5%, postavljaju se sljedeće hipoteze:

$H_0 = ne\ postoji\ razlika\ u\ rangovima\ ispitanika\ u\ odabranim\ uzorcima,$

$H_1 = postoji\ razlika\ u\ rangovima\ ispitanika\ u\ odabranim\ uzorcima.$

U sljedećoj tablici prikazani su odgovarajući rangovi uzorka ispitanika prema poziciji zaposlenika u poduzeću.

**Tablica 9: Rangovi percepcije zaposlenika o promatranom poduzeću kao društveno odgovornom, prema poziciji zaposlenika u poduzeću**

Ranks				
	Pozicija zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Poduzeće Šela proizvodnja je društveno odgovorno	Uprava ili srednji menadžment	9	32,89	296,00
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	35	19,83	694,00
	Total	44		

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

U tablici 10 prikazani su odgovarajući rezultati Mann – Whitney U – testa za uzorak ispitanika.

**Tablica 10: Rezultati Mann – Whitney U - testa za uzorak ispitanika (H2)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Poduzeće Šela proizvodnja je društveno odgovorno
Mann-Whitney U	64,000
Wilcoxon W	694,000
Z	-2,973
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,005 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Pozicija zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.



Na temelju rezultata iz prethodne tablice, može se vidjeti da empirijska signifikantnost ( $\alpha^*$ ) iznosi 0,003 što je 0,3%. Budući da je empirijska signifikantnost manja od 5% ( $\alpha^* > 5\%$ ), može se odbaciti nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima ispitanika u zadanim uzorcima.

Sukladno dobivenim rezultatima, druga istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o promatranom poduzeću kao društveno odgovornom, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću, može se **odbaciti**. Nakon odbacivanja početne hipoteze, na temelju podataka iz tablice 9 može se uočiti da zaposlenici koji se nalaze na pozicijama bez ikakvih menadžerskih odgovornosti imaju lošiji prosječni rang u percepciji promatranog poduzeća kao društveno odgovornog, u odnosu na zaposlenike koji se nalaze u upravi ili srednjem menadžmentu. Dakle, može se zaključiti da oni zaposlenici koji se nalaze na višim pozicijama prije imaju percepciju o promatranom poduzeću kao društveno odgovornom.

#### 4.3.2. Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini

Prva istraživačka hipoteza, vezana za *odgovorne politike i prakse u radnoj okolini* glasi:

***H<sub>3</sub>: Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o jednakim prilikama zapošljavanja žena i muškaraca u promatranom poduzeću, i spola zaposlenika.***

Treća istraživačka hipoteza, odnosno prva hipoteza vezana za područje DOP-a o odgovornim politikama i praksama u radnoj okolini, pretpostavlja nepostojanje ovisnosti o percepciji zaposlenika o ravnopravnosti spolova pri zapošljavanju u promatranom poduzeću, i spola zaposlenika. Naime, promatrano poduzeće ima i zaposlenih žena, unatoč činjenici što se bavi djelatnošću koja se može klasificirati kao tradicionalno muška djelatnost. Ova hipoteza testirat će se hi kvadrat testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

*H<sub>0</sub> = ne postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o ravnopravnosti spolova“ i „Spola zaposlenika“,*

*H<sub>1</sub> = postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o ravnopravnosti spolova“ i „Spola zaposlenika“.*

U sljedećim tablicama prikazani su rezultati statističke tablice prema spomenutim nominalnim obilježjima, i rezultati hi kvadrat testa.

**Tablica 11: Rezultati o ravnopravnosti spolova i spola zaposlenika**

Žene i muškarci imaju jednaku mogućnost zaposlenja u promatranom poduzeću. *				
Spol Crosstabulation				
Count				
		Spol		Total
		Muško	Žensko	
Žene i muškarci imaju jednaku mogućnost zaposlenja u promatranom poduzeću.	DA	29	6	35
	NE	8	1	9
Total		37	7	44

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 12: Rezultati hi kvadrat testa (H3)**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	<b>,195<sup>a</sup></b>	1	,659		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,209	1	,648		
Fisher's Exact Test				1,000	,557
Linear-by-Linear Association	,190	1	,663		
N of Valid Cases	44				
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,43.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz tablice 12 može se vidjeti da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa jednaka:

$$\chi^{2*} = 0,195$$

Tablična vrijednost hi – kvadrat testa uz signifikantnost od 5 posto, te broj stupnjeva slobode 1 je:

$$\chi_{tab}^2 = 3,84$$

Prema tome, vrijedi da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa ( $\chi^{2*}$ ) manja od tablične vrijednosti hi – kvadrat testa ( $\chi_{tab}^2$ ), što znači da se uz značajnost od 5 posto može prihvatiti početna pretpostavka da ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o ravnopravnosti

spolova pri zapošljavaju u promatranom poduzeću, i spola zaposlenika.<sup>22</sup> Navedeno pak znači da se treća istraživačka hipoteza može prihvatiti.

Druga istraživačka hipoteza, vezana za *odgovorne politike i prakse u radnoj okolini* glasi:

***H<sub>4</sub>: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o redovitosti isplate plaća u promatranom poduzeću, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.***

Navedena istraživačka hipoteza testirat će se Mann – Whitney U – testom.<sup>23</sup> U tu svrhu postavljaju se sljedeće hipoteze:

$H_0 =$  ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima,

$H_1 =$  postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.

U sljedećoj tablici prikazani su odgovarajući rangovi uzorka ispitanika prema poziciji zaposlenika u poduzeću.

**Tablica 13: Rangovi percepcije zaposlenika o redovitoj isplati plaće, prema poziciji zaposlenika u poduzeću**

Ranks				
	Pozicija zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Poduzeće Šela proizvodnja redovito isplaćuje plaće	Uprava ili srednji menadžment	9	25,83	232,50
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	35	21,64	757,50
	Total	44		

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

U tablici 11 prikazani su odgovarajući rezultati Mann – Whitney U – testa za uzorak ispitanika.

**Tablica 14: Rezultati Mann – Whitney U - testa za uzorak ispitanika (H4)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Poduzeće Šela proizvodnja redovito isplaćuje plaće
Mann-Whitney U	127,500
Wilcoxon W	757,500
Z	-1,036
Asymp. Sig. (2-tailed)	,300
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,389 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Pozicija zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

<sup>22</sup> Isti rezultat dobiva se i pri razini signifikantnosti testa od 10%.

<sup>23</sup> Ponovno je napravljena modifikacija nad obilježjem „Pozicija zaposlenika“, iz istih razloga navedenih ranije.

Na temelju rezultata iz prethodne tablice, može se vidjeti da empirijska signifikantnost ( $\alpha^*$ ) iznosi 0,300 što je 30%. Budući da je empirijska signifikantnost veća od 5% ( $\alpha^* > 5\%$ ), može se prihvatiti nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima ispitanika u zadanim uzorcima. Sukladno dobivenim rezultatima, četvrta istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o redovitoj isplati plaće, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću, može se **prihvatiti**.

Treća istraživačka hipoteza, vezana za *odgovorne politike i prakse u radnoj okolini* glasi:

***H<sub>5</sub>: Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o postojanju sustava upravljanjem zdravljem i sigurnosti na mjestu rada, i pozicije zaposlenika u promatranom poduzeću.***

Peta istraživačka hipoteza, odnosno treća u ovoj grupi, pretpostavlja nepostojanje ovisnosti između percepcije zaposlenika o postojanju sustava upravljanja zdravljem i sigurnosti na radnom mjestu, i pozicije zaposlenika. Naime, pretpostavka je da ako ovakav sustav u poduzeću postoji, da će svi o tome znati, a naročito oni na nižim pozicijama u poduzeću. Hipoteza će se testirati hi kvadrat testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

*H<sub>0</sub> = ne postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o brizi poduzeća za zdravlje i sigurnost zaposlenika“ i „Pozicija zaposlenika u poduzeću“,*

*H<sub>1</sub> = postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o brizi poduzeća za zdravlje i sigurnost zaposlenika“ i „Pozicija zaposlenika u poduzeću“*

U sljedećim tablicama prikazani su rezultati statističke tablice prema spomenutim nominalnim obilježjima, te rezultati hi kvadrat testa.

**Tablica 15: Rezultati o brizi za zdravlje i sigurnost zaposlenika i pozicije zaposlenika**

U poduzeću postoji formalan sustav upravljanjem zdravljem i sigurnosti na radnom mjestu * Pozicija zaposlenika Crosstabulation				
Count				
		Pozicija zaposlenika		Total
		Uprava ili srednji menadžment	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	
U poduzeću postoji formalan sustav upravljanjem zdravljem i sigurnosti na radnom mjestu	DA	9	25	34
	NE	0	10	10
Total		9	35	44

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 16: Rezultati hi kvadrat testa (H5)**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,328 <sup>a</sup>	1	,068		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,900	1	,168		
Likelihood Ratio	5,286	1	,022		
Fisher's Exact Test				,092	,074
Linear-by-Linear Association	3,252	1	,071		
N of Valid Cases	44				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,05.  
b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz Tablice 16 može se uočiti da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa jednaka:

$$\chi^{2*} = 3,328$$

Tablična vrijednost hi – kvadrat testa uz signifikantnost od 5 posto, te broj stupnjeva slobode 1 je:

$$\chi_{tab}^2 = 3,84$$

Sukladno navedenom, vrijedi da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa ( $\chi^{2*}$ ) manja od tablične vrijednosti hi – kvadrat testa ( $\chi_{tab}^2$ ), što znači da se uz značajnost od 5 posto može prihvatiti početna pretpostavka da ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o brizi poduzeća za zdravlje i sigurnost zaposlenika, i pozicije zaposlenika u istome.<sup>24</sup>

Sukladno dobivenim rezultatima može se zaključiti da se peta istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o postojanju formalnog sustava upravljanjem zdravljem i sigurnosti zaposlenika na mjestu rada, i pozicije zaposlenika u poduzeću, može **prihvatiti**.<sup>25</sup>

#### 4.3.3. Odgovorne politike i prakse vezane za zaštitu okoliša

Prva istraživačka hipoteza vezana za odgovorne politike i prakse zaštite okoliša glasi:

***H<sub>6</sub>: Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika promatranog poduzeća o mjerenju utjecaja poduzeća na okoliš, i pozicije zaposlenika u poduzeću.***

<sup>24</sup> Pri razini signifikantnosti testa od 10% hipoteza bi se mogla odbaciti.

<sup>25</sup> Ipak, rezultate hi – kvadrat testa treba uzeti s oprezom, budući da ispod tablice s rezultatima hi – kvadrat testa stoji napomena da u dva polja tablice 50 posto očekivanih frekvencija je manje od 5.

Navedena istraživačka hipoteza pretpostavlja nepostojanje ovisnosti između percepcije zaposlenika o brizi poduzeća za okoliš, i pozicije zaposlenika u poduzeću. Naime, Šela proizvodnja d.o.o. proizvodno je poduzeće te će, ako je poduzeće usvojilo brigu o okolišu, svi radnici biti upoznati s time, naročito oni u proizvodnji kojih je većina u uzorku. Osim toga, promatrano poduzeće ističe brigu za okoliš na svojim web stranicama, zbog čega se također očekuje prihvaćanje ove hipoteze. Hipoteza će se testirati hi kvadrat testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

$H_0 =$  ne postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o brizi poduzeća za okoliš“ i „Pozicija zaposlenika u poduzeću“,

$H_1 =$  postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o brizi poduzeća za okoliš“ i „Pozicija zaposlenika u poduzeću“.

U sljedećima tablicama prikazani su rezultati statističke tablice prema spomenutim nominalnim obilježjima, i rezultati hi kvadrat testa.<sup>26</sup>

**Tablica 17: Rezultati o brizi poduzeća za okoliš i pozicije zaposlenika**

Mjeri li poduzeće svoj utjecaj na okoliš? * Pozicija zaposlenika Crosstabulation				
Count		Pozicija zaposlenika		
		Uprava ili srednji menadžment	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	Total
Mjeri li poduzeće svoj utjecaj na okoliš?	DA	7	23	30
	NE	2	12	14
Total		9	35	44

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 18: Rezultati hi kvadrat testa (H6)**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	<b>,480<sup>a</sup></b>	1	,488		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,085	1	,770		
Likelihood Ratio	,505	1	,477		
Fisher's Exact Test				,695	,397
Linear-by-Linear Association	,469	1	,493		
N of Valid Cases	44				
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,86.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

<sup>26</sup> Zbog opasnosti od nepouzdanosti ocjene hi kvadrat testa, napravljena je modifikacija nad oba nominalna obilježja, na način da je grupiranjem smanjen broj modaliteta kod oba obilježja.

Iz tablice 18 može se uočiti da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa jednaka:

$$\chi^{2*} = 0,480$$

Tablična vrijednost hi – kvadrat testa uz signifikantnost od 5 posto, te broj stupnjeva slobode 1 je:

$$\chi_{tab}^2 = 3,84$$

Sukladno navedenom, vrijedi da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa ( $\chi^{2*}$ ) manja od tablične vrijednosti hi – kvadrat testa ( $\chi_{tab}^2$ ), što znači da se uz značajnost od 5 posto može prihvatiti početna pretpostavka da ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o brizi poduzeća za okoliš, i pozicije zaposlenika u istome.<sup>27</sup> Sukladno dobivenim rezultatima, šesta istraživačka hipoteza može se **prihvatiti**.

Druga istraživačka hipoteza vezana za odgovorne politike i prakse vezane za zaštitu okoliša glasi:

***H<sub>7</sub>: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o poduzimanju mjera za smanjenje potrošnje energije od strane promatranog poduzeća, s obzirom na poziciju zaposlenika.***

Logika iza ovako postavljene hipoteze jednaka je kao i za prethodnu. Naime, Šela proizvodnja d.o.o., proizvodno je poduzeće te će, ako je poduzeće usvojilo praksu brige za potrošnju energije, svi radnici biti upoznati s time, naročito oni u proizvodnji kojih je većina u uzorku. Hipoteza se testira Mann – Whitney U testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

*H<sub>0</sub> = ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima,*

*H<sub>1</sub> = postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

U sljedećim tablicama prikazani su odgovarajući rangovi uzorka ispitanika prema poziciji zaposlenika u poduzeću, i rezultati Mann - Whitney U testa.

**Tablica 19: Rangovi percepcije zaposlenika o brizi poduzeća za potrošnju energije, prema poziciji zaposlenika u poduzeću**

---

<sup>27</sup> Isti rezultat dobiva se i pri razini signifikantnosti testa od 10%.

Ranks				
	Pozicija zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Poduzeće poduzima mjere za smanjenje potrošnje energije	Uprava ili srednji menadžment	9	26,17	235,50
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	35	21,56	754,50
	Total	44		

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 20: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H7)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Poduzeće poduzima mjere za smanjenje potrošnje energije
Mann-Whitney U	124,500
Wilcoxon W	754,500
Z	-1,063
Asymp. Sig. (2-tailed)	,288
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,343 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Pozicija zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz tablice 17, može se vidjeti da empirijska signifikantnost testa ( $\alpha^*$ ) iznosi 0,288 što je 28,8%. Budući da je empirijska signifikantnost veća od 5% ( $\alpha^* > 5\%$ ), može se prihvatiti nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima ispitanika u zadanim uzorcima.

Sukladno dobivenim rezultatima, sedma istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o brizi poduzeća za potrošnju energije, između zaposlenika poduzeća na raznim pozicijama, može se **prihvatiti**.

#### 4.3.4. Odgovorne politike i prakse u tržišnim odnosima

Osma istraživačka hipoteza, vezana za *odgovorne prakse u tržišnim odnosima* glasi:

***H<sub>8</sub>: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o etičnom odnošenju prema dobavljačima od strane promatranog poduzeća, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.***

Osma istraživačka hipoteza testira se Mann – Whitney U testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

*H<sub>0</sub> = ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima,*

*H<sub>1</sub> = postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*



U sljedećim tablicama prikazani su odgovarajući rangovi uzorka ispitanika prema poziciji zaposlenika u poduzeću, i rezultati Mann - Whitney U testa.

**Tablica 21: Rangovi percepcije zaposlenika o odnosu poduzeća prema dobavljačima, prema poziciji zaposlenika u poduzeću**

Ranks				
	Pozicija zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Poduzeće se etički odnosi prema svojim dobavljačima	Uprava ili srednji menadžment	9	28,33	255,00
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	35	21,00	735,00
	Total	44		

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 22: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H8)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Poduzeće se etički odnosi prema svojim dobavljačima
Mann-Whitney U	105,000
Wilcoxon W	735,000
Z	-1,643
Asymp. Sig. (2-tailed)	,100
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,132 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Pozicija zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz tablice 22, može se vidjeti da empirijska signifikantnost ( $\alpha^*$ ) iznosi 0,132 što je 13,2%. Budući da je empirijska signifikantnost veća od 5% ( $\alpha^* > 5\%$ ), može se prihvatiti nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima ispitanika u zadanim uzorcima. Prema tome, osma istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o etičkom odnosu poduzeća prema dobavljačima, između zaposlenika koji su u poduzeću na različitim pozicijama, **može se prihvatiti**.

Deveta istraživačka hipoteza, vezana za *odgovorne prakse u tržišnim odnosima* glasi:

***H9: Ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o praćenju zadovoljstva kupaca od strane promatranog poduzeća i pozicije zaposlenika u poduzeću.***

Deveta istraživačka hipoteza testirat će se hi kvadrat testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

$H_0$  = ne postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o brizi poduzeća za kupce“ i „Pozicija zaposlenika u poduzeću“,

$H_1$  = postoji ovisnost između nominalnih obilježja „Percepcija zaposlenika o brizi poduzeća za kupce“ i „Pozicija zaposlenika u poduzeću“,

U sljedećim tablicama prikazani su rezultati statističke tablice prema promatranim nominalnim obilježjima, i rezultati hi kvadrat testa.

**Tablica 23: Rezultati o brizi poduzeća za kupce i pozicije zaposlenika**

Mjeri li poduzeće sustavno zadovoljstvo kupaca? * Pozicija zaposlenika Crosstabulation				
Count				
		Pozicija zaposlenika		Total
		Uprava ili srednji menadžment	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	
Mjeri li poduzeće sustavno zadovoljstvo kupaca?	DA	9	29	38
	NE	0	4	4
Total		9	33	42

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 24: Rezultati hi kvadrat testa (H9)**

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,206 <sup>a</sup>	1	,272		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,209	1	,647		
Likelihood Ratio	2,041	1	,153		
Fisher's Exact Test				,561	,366
Linear-by-Linear Association	1,177	1	,278		
N of Valid Cases	42				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.  
b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz Tablice 24 može se uočiti da je empirijska vrijednost hi – kvadrat testa jednaka:

$$\chi^{2*} = 1,206$$

Tablična vrijednost hi – kvadrat testa uz signifikantnost od 5 posto, te broj stupnjeva slobode 1, je:

$$\chi_{tab}^2 = 3,84$$

Sukladno navedenom, vrijedi da je empirijska vrijednost  $hi$  – kvadrat testa ( $\chi^{2*}$ ) manja od tablične vrijednosti  $hi$  – kvadrat testa ( $\chi_{tab}^2$ ), što znači da se uz značajnost od 5 posto može prihvatiti početna pretpostavka da ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o brizi promatranog poduzeća za kupce i pozicije zaposlenika u istome.<sup>28</sup> Stoga se deveta istraživačka hipoteza, sukladno dobivenim rezultatima, **može prihvatiti**.<sup>29</sup>

#### 4.3.5. Odgovorne politike i prakse u odnosima sa zajednicom

Deseta istraživačka hipoteza, vezana za *odgovorne prakse u odnosima sa zajednicom* glasi:

***H<sub>10</sub>: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o donacijama promatranog poduzeća, s obzirom na poziciju zaposlenika u promatranom poduzeću.***

Deseta istraživačka hipoteza testira se Mann – Whitney U testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

*H<sub>0</sub> = ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima,*

*H<sub>1</sub> = postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

U sljedećim tablicama prikazani su odgovarajući rangovi uzorka ispitanika prema poziciji zaposlenika u poduzeću, i rezultati Mann - Whitney U testa.

**Tablica 25: Rangovi percepcije zaposlenika o odnosu poduzeća prema donacijama zaposlenika, prema poziciji zaposlenika u poduzeću**

Ranks				
	Pozicija zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Poduzeće ima običaj davanja donacija na godišnjoj razini	Uprava ili srednji menadžment	9	30,17	271,50
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	33	19,14	631,50
	Total	42		

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 26: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H10)**

Test Statistics <sup>a</sup>
------------------------------

<sup>28</sup> Isti rezultat dobiva se i pri razini signifikantnosti testa od 10%.

<sup>29</sup> Ipak, rezultate  $hi$  – kvadrat testa treba uzeti s oprezom, budući da ispod tablice s rezultatima  $hi$  – kvadrat testa stoji napomena da u dva polja tablice 50 posto očekivanih frekvencija je manje od 5.

	Poduzeće ima običaj davanja donacija na godišnjoj razini
Mann-Whitney U	70,500
Wilcoxon W	631,500
Z	-2,509
Asymp. Sig. (2-tailed)	,012
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,015 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Pozicija zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

Iz tablice 26, može se vidjeti da empirijska signifikantnost ( $\alpha^*$ ) iznosi 0,015 što je 1,5%. Budući da je empirijska signifikantnost manja od 5% ( $\alpha^* < 5\%$ ), ne može se prihvatiti nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima ispitanika u zadanim uzorcima. Prema tome, deseta istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o donacijama poduzeća, između zaposlenika koji su u poduzeću na različitim pozicijama, **ne može se prihvatiti.**

Nakon odbacivanja početne hipoteze, na temelju podataka iz tablice 25 može se uočiti da zaposlenici koji se nalaze na pozicijama bez ikakvih menadžerskih odgovornosti imaju lošiji prosječni rang u percepciji promatranog poduzeća o davanju donacija, u odnosu na zaposlenike koji se nalaze u upravi ili srednjem menadžmentu. Dakle, može se zaključiti da oni zaposlenici koji se nalaze na višim pozicijama prije imaju percepciju o promatranom poduzeću kao redovitom donatoru.

Jedanaesta istraživačka hipoteza, vezana za *odgovorne prakse u odnosima sa zajednicom* glasi:

***H<sub>11</sub>: Ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o suradnjama promatranog poduzeća u partnerskim projektima s javnim ustanovama ili udrugama, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću.***

Jedanaesta istraživačka hipoteza također se testira Mann – Whitney U testom, te se u tu svrhu postavljaju sljedeće hipoteze:

*H<sub>0</sub> = ne postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima,*

*H<sub>1</sub> = postoji razlika u rangovima ispitanika u odabranim uzorcima.*

U sljedećim tablicama prikazani su odgovarajući rangovi uzorka ispitanika prema poziciji zaposlenika u poduzeću, i rezultati Mann - Whitney U testa.

**Tablica 27: Rangovi percepcije zaposlenika o odnosu poduzeća prema suradnji poduzeća s javnim ustanovama i udrugama, prema poziciji zaposlenika u poduzeću**

Ranks				
	Pozicija zaposlenika	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Poduzeće surađuje s javnim ustanovama ili udrugama na projektima od društvenog značaja	Uprava ili srednji menadžment	9	35,00	315,00
	Zaposlenik bez menadžerskih odgovornosti	35	19,29	675,00
	Total	44		

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u.

**Tablica 28: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H11)**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Poduzeće surađuje s javnim ustanovama ili udrugama na projektima od društvenog značaja
Mann-Whitney U	45,000
Wilcoxon W	675,000
Z	-3,565
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,001 <sup>b</sup>
a. Grouping Variable: Pozicija zaposlenika	
b. Not corrected for ties.	

Izvor: Izračun autorice u SPSS-u

Iz tablice 28, može se vidjeti da empirijska signifikantnost ( $\alpha^*$ ) iznosi 0,000 što je 0%. Budući da je empirijska signifikantnost manja od 5% ( $\alpha^* < 5\%$ ), ne može se prihvatiti nulta hipoteza da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima ispitanika u zadanim uzorcima. Prema tome, jedanaesta istraživačka hipoteza, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o suradnji poduzeća s javnim ustanovama i udrugama na projektima od društvenog značaja između zaposlenika koji su u poduzeću na različitim pozicijama, **ne može se prihvatiti**.

Nakon odbacivanja početne hipoteze, na temelju podataka iz tablice 27 može se uočiti da zaposlenici koji se nalaze na pozicijama bez ikakvih menadžerskih odgovornosti imaju lošiji prosječni rang u percepciji promatranog poduzeća o davanju donacija, u odnosu na zaposlenike koji se nalaze u upravi ili srednjem menadžmentu. Dakle, može se zaključiti da oni zaposlenici koji se nalaze na višim pozicijama su ujedno i skloniji pozitivnijem mišljenju po ovom pitanju.

#### 4.4. Osvrt na dobivene rezultate

U ovom radu testiralo se ukupno 11 istraživačkih hipoteza, razvrstanih u ukupno pet grupa, gdje je svaka grupa predstavljala jedno područje primjene DOP-a.

U prvoj grupi hipoteza, vezanih za uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju poduzeća, *prva hipoteza*, koja je pretpostavljala nepostojanje ovisnosti između poznavanja značenja koncepta DOP-a od strane zaposlenika i stupnja njihova obrazovanja **prihvaćena je**. S obzirom da je 39% uzorka izjavilo da poznaje značenje DOP-a, dok je istovremeno samo 15,9 posto ukupnog uzorka zaposlenika visoko obrazovano, znači da su neki zaposlenici i s nižim stupnjem obrazovanja također upoznati sa značenjem koncepta DOP-a, te je potvrđivanje ove hipoteze bilo očekivano. *Druga hipoteza* iz ove grupe, koja je pretpostavljala nepostojanje razlike u percepciji zaposlenika promatranog poduzeća kao društveno odgovornog, s obzirom na poziciju zaposlenika u promatranom poduzeću, **odbaćena je**. Naime, rezultati su pokazali da su zaposlenici na višim pozicijama u poduzeću skloniji opisivanju poduzeća kao društveno odgovornog u odnosu na zaposlenike na nižim pozicijama.

U drugoj grupi hipoteza, vezanih za odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, *prva istraživačka hipoteza*, koja je pretpostavljala nepostojanje ovisnosti između percepcije zaposlenika o ravnopravnosti spolova prilikom zapošljavanja u promatranom poduzeću i spola zaposlenika **prihvaćena je**. Prihvaćanje hipoteze bilo je očekivano budući da u poduzeću ima zaposlenih žena, unatoč činjenici da se bavi djelatnošću koja se može klasificirati kao tradicionalno muška. Druga istraživačka hipoteza u ovoj grupi, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o redovitoj isplati plaće, s obzirom na poziciju zaposlenika u poduzeću, **prihvaćena je**. Ovi rezultati bili su očekivani budući da je čak 95% uzorka ispitanika izjavilo da poduzeće Šela proizvodnja redovito isplaćuje plaće. Treća istraživačka hipoteza u ovoj grupi, koja je pretpostavljala da ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o postojanju formalnog sustava upravljanjem zdravljem i sigurnosti zaposlenika na mjestu rada, i pozicije zaposlenika u poduzeću, **prihvaćena je**. Dobiveni rezultati su očekivani budući da je 77% uzorka izjavilo da u poduzeću postoji formalan sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radnom mjestu.

U trećoj grupi hipoteza, vezanih za odgovorne politike i prakse zaštite okoliša, *prva istraživačka hipoteza*, koja je pretpostavljala nepostojanje ovisnosti između percepcije zaposlenika o brizi poduzeća za okoliš, i pozicije zaposlenika u poduzeću, **prihvaćena je**. Ovakvi rezultati očekivani su budući da je 65% uzorka izjavilo da poduzeće sustavno ili povremeno mjeri svoj utjecaj na okoliš iako to nije propisana zakonska obveza, te samo poduzeće na svojim web stranicama ima poseban odjeljak posvećen njihovoj brizi za okoliš. *Druga istraživačka hipoteza* iz ove grupe, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o poduzimanju mjera za smanjenje potrošnje energije od strane promatranog poduzeća između

zaposlenika na različitim pozicijama, **prihvaćena je**. Ovakvi rezultati bili su očekivani budući da je 68,2% uzorka izjavilo da poduzeće poduzima mjere za smanjenje potrošnje energije.

U četvrtoj grupi hipoteza, vezanih za odgovorne prakse u tržišnim odnosima, *prva istraživačka hipoteza*, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o etičkom odnosu poduzeća prema dobavljačima između zaposlenika na različitim pozicijama, **prihvaćena je**. Ovakvi rezultati bili su očekivani budući da 72,7% uzorka smatra da se poduzeće Šela proizvodnja etički odnosi prema svojim dobavljačima. Druga istraživačka hipoteza iz ove grupe, koja je pretpostavljala da ne postoji ovisnost između percepcije zaposlenika o brizi promatranog poduzeća za kupce i pozicije zaposlenika u istome, također je **prihvaćena**. Ovakvi rezultati bili su očekivani budući da je čak 90% uzorka izjavilo da promatrano poduzeće brine o zadovoljstvu svojih kupaca.

Konačno, u petoj grupi hipoteza, vezanih za odgovorne politike i prakse u odnosima sa zajednicom, *prva istraživačka hipoteza*, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o donacijama poduzeća, između zaposlenika koji se nalaze na različitim pozicijama u poduzeću, **odbačena je**. Naime, testiranje je pokazalo da su zaposlenici koji se nalaze na višim pozicijama u promatranom poduzeću skloniji mišljenju da poduzeće daje donacije na godišnjoj razini. Druga istraživačka hipoteza iz ove grupe, koja je pretpostavljala da ne postoji razlika u percepciji zaposlenika o suradnji promatranog poduzeća s javnim ustanovama i udrugama na projektima od društvenog značaja između zaposlenika koji se nalaze na različitim pozicijama, **odbačena je**. Naime, testiranje je pokazalo da su pozitivnijem mišljenju po ovom pitanju skloniji zaposlenici na višim pozicijama.

Sukladno dobivenim rezultatima testiranja svih hipoteza u ovom dijelu, a promatrano po područjima Indeksa DOP-a, može se zaključiti da je poduzeće Šela proizvodnja:

1. uključilo određene dimenzije DOP-a u svoju poslovnu strategiju;
2. društveno odgovorno po pitanju brige za radnu okolinu;
3. društveno odgovorno po pitanju brige za okoliš;
4. društveno odgovorno po pitanju brige u tržišnim odnosima;
5. nije društveno odgovorno po pitanju brige za širu zajednicu.

## **5. ZAKLJUČAK**

Briga poduzeća, ne samo o profitu, već i o posljedicama koje njegovo poslovanje ima na lokalnu zajednicu i društvo u cjelini, poznata je kao koncept društveno odgovornog poslovanja. Sam

pojam u teoriji je prisutan više od 7 desetljeća, te je prošao dug put razvoja, od defenzivne faze u kojoj su se poduzeća borila protiv pritisaka javnosti za implementacijom društveno odgovornog poslovanja u vlastite poslovne prakse, do situacije u kojoj su poduzeća shvatila brojne primjene od društveno odgovornog poslovanja, te počela sama iznalaziti načine i područja u kojima mogu djelovati društveno odgovorno. Raspravu o tome trebaju li poduzeća uvoditi koncept DOP-a u svoje poslovanje, danas pomalo zamjenjuje rasprava o tome treba li DOP biti zakonski obavezan, barem velikim poduzećima. Naime, postoje primjeri u svijetu, poput Indije koja je zakonski nametnula obvezu društveno odgovornog poslovanja velikim poduzećima u svojoj zemlji.

U Hrvatskoj je društveno odgovorno poslovanje novija poslovna praksa, koja se zapravo više svodi na donacije i sponzorstva, te se kao takva prije svega koristi u marketinške svrhe. Unatoč tome postoje stvarni napori da se educiraju poduzeća o strateškoj implementaciji DOP-a. Iako u Hrvatskoj trenutno postoji 20ak poduzeća, prvenstveno velikih, koja su zaista implementirala određene dimenzije DOP-a u svoje poslovanje, pred Hrvatskom je u kontekstu strateške implementacije DOP-a još jako puno posla. Naime, postoje brojni problemi u hrvatskim poduzećima čije se postojanje kosi s principima društveno odgovornog poslovanja poput korupcije, nepotizma, povreda ugovora o radu, birokratizacije i sl.

U empirijskom dijelu ovog rada cilj je bio istražiti, na primjeru konkretnog poduzeća, je li poduzeće i u kojem opsegu implementiralo društveno odgovorne prakse. U tu svrhu formiran je anketni upitnik kojeg su popunjavali zaposlenici promatranog poduzeća. Od ukupno 50 zaposlenika poduzeća Šela proizvodnja d.o.o. njih 44 pristupilo je ispunjavanju upitnika, čime je uzorak obuhvatio 88% populacije. Rezultati anketnog ispitivanja pokazali su da u uzorku prevladavaju muškarci kojih je 88%, što je normalno s obzirom na činjenicu da je riječ o proizvodnom poduzeću koje obavlja djelatnost koja se može klasificirati kao tradicionalno muška djelatnost. Što se tiče dobne strukture, u realiziranom uzorku prevladavaju zaposlenici mlađe životne dobi, odnosno od 18 do 31 godine kojih je 80%. Nadalje, u uzorku zaposlenika prevladavaju zaposlenici sa srednjom stručnom spremom kojih je 84%, te zaposlenici koji nemaju nikakve menadžerske odgovornosti kojih je 79% u uzorku. Odgovori na pitanja iz anketnog upitnika vezana za koncept DOP-a pokazala su da:

1. 39% uzorka poznaje značenje koncepta DOP-a;
2. 72,7% uzorka smatra da je poduzeće Šela proizvodnja d.o.o. društveno odgovorno;
3. 82% uzorka smatra da poduzeće Šela proizvodnja izvještava o DOP-u;



4. 98% uzorka smatra da u poduzeću postoji netko odgovoran za DOP;
5. 80% uzorka smatra da žene i muškarci imaju jednaku mogućnost zaposlenja u poduzeću;
6. 95% uzorka tvrdi da poduzeće Šela proizvodnja redovito isplaćuje plaće;
7. 77% uzorka tvrdi da u poduzeću postoji formalan sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti;
8. 59% uzorka smatra da poduzeće samo povremeno prati svoj utjecaj na okoliš;
9. 68,2% uzorka smatra da poduzeće poduzima mjere za smanjenje potrošnje energije;
10. 72,7% uzorka smatra da se poduzeće etički odnosi prema svojim dobavljačima;
11. 90% uzorka smatra da se poduzeće sustavno brine o zadovoljstvu kupaca;
12. 59,52% uzorka smatra da poduzeće daje donacije na godišnjoj razini; te
13. 54,54% uzorka smatra da poduzeće surađuje s javnim ustanovama i udrugama na projektima od društvenog značaja.

Iz navedenog da se zaključiti kako općenito zaposlenici poduzeća imaju percepciju poduzeća Šela proizvodnja kao društveno odgovornog. Testiranje hipoteza, provedeno u empirijskom dijelu rada, pokazalo je da je poduzeće usvojilo neke dimenzije DOP-a. Naime, promatrano po područjima Indeksa DOP-a, može se zaključiti da je poduzeće Šela proizvodnja:

1. uključilo određene dimenzije DOP-a u svoju poslovnu strategiju;
2. društveno odgovorno po pitanju brige za radnu okolinu;
3. društveno odgovorno po pitanju brige za okoliš;
4. društveno odgovorno po pitanju brige u tržišnim odnosima;
5. nije društveno odgovorno po pitanju brige za širu zajednicu.

## LITERATURA

1. Afrić Rakitovac, K. i Žužić, A. (2014). Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja. *Zbornik radova 6. nacionalne konferencije o DOP-u*, str. 15 – 38.
2. Cadbury, A. (2006). Corporate Social Responsibility. *Twenty – First Century Society*, Vol. 1 (1), str. 5 – 21.
3. Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational stakeholders. *Business horizons*, Vol. 34(4), str. 39 – 48.
4. Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct. *Business and Society*, Vol. 38(3), str. 268 – 295.
5. Carroll, A.B. i Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Review*, Vol 12(1), str. 85 – 105.
6. Cone Communications, (2015). Global CSR Study. *Cone Communications*. Dostupno na: <http://www.conecomm.com/2015-cone-communications-ebiquity-global-csr-study-pdf>.
7. Crowther, D. (2008). Corporate Social Responsibility. *Bookboon*.
8. Crowther, D. i Aras, G. (2008). Corporate Social Responsibility. *Bookboon*.
9. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defines: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15(1), str. 1 – 13.
10. ESDN, (2012). Focus CSR: The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR Strategies and Action Plans, ESDN Quarterly Report No. 23, *European Sustainable Development Network (ESDN)*. Dostupno na: [http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2011-December-The New Communication of the EU Commission on CSR and National CSR strategies.pdf](http://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2011-December-The%20New%20Communication%20of%20the%20EU%20Commission%20on%20CSR%20and%20National%20CSR%20strategies.pdf).
11. Eterović, P., Jalšenjak, B. I Krkač, K. (2015). Corporate Social Responsibility in Croatia: From Historical Development to Practice. U “*Corporate Social Responsibility in Europe: United in Sustainable Diversity*”, Springer.

12. Garriga, E. I Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53., str. 51 – 71.
13. Glavočević, A. i Radman Peša, A. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 3(2), str. 28 – 49.
14. HGK, (2010). Indeks DOP-a. *Hrvatska gospodarska komora, HGK*. Dostupno na: <https://dop.hgk.hr/>.
15. Heslin, P.A. I Ochoa, J.D. (2008). Understanding and Developing Strategic Corporate Social Responsibility. *Organizational Dynamics*, Vol. 37., str. 125 – 144.
16. Hohnen, P. (2007). Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business. *International Institute for Sustainable Development - IISD*. Dostupno na: [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf).
17. HRPSOR, (2017). 9. Konferencija o društveno odgovornom poslovanju, *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj*. Dostupno na: [http://hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/9.1\\_okonferenciji.pdf](http://hrpsor.hr/admin/uploads/article/files/9.1_okonferenciji.pdf).
18. HUP, (2017). Global Compact Hrvatska. *Hrvatska udruga poslodavaca*. Dostupno na: <http://www.hup.hr/global-compact-hrvatska.aspx>.
19. IISD, (2013). Corporate Social Responsibility (CSR). *International Institute for Sustainable Development - IISD*. Dostupno na: <https://www.iisd.org/business/issues/sr.aspx>
20. Inoue, Y. i Lee, S. (2011). Effects of Different Dimensions of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance in Tourism – related Industries. *Tourism Management*. 32., str. 790 – 804.
21. Kacperczyk, A. (2009). With Greater Power Comes Greater Responsibility? Takeover Protection and Corporate Attention to Stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), str. 261 – 285.
22. Mackey, A., Mackey, T.B. i Barney, J.B. (2007). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), str. 817 – 835.
23. Matešić, M. (2016). Komunikacija nefinancijskih utjecaja poduzeća u Hrvatskoj. U *Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“*. Visoka poslovna škola

Zagreb. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/828851.Zbornik\\_radova\\_-\\_Book\\_of\\_Proceedings\\_FR\\_2016\\_-online.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/828851.Zbornik_radova_-_Book_of_Proceedings_FR_2016_-online.pdf).

24. McWilliams, A. i Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, Vol. 21., No. 5., str. 603 – 609.
25. McWilliams, A. Siegel D.S. i Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, Vol, 43(1), str. 1 – 18.
26. Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*, Vol 1(2), str. 16 – 22.
27. Nikandrou, I. i Tsachouridi, I. (2015). Does Being “Good” Pay Off Even During Periods of Crisis? An Employee Perspective. U *Corporate Social Performance: Paradoxes, Pitfalls and Pathways to the Better World*, Information Age Publishing, Inc.
28. OECD, (2005). The UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Complementarities and Distinctive and Contributions. *OECD*. Dostupno na: <http://www.oecd.org/investment/mne/34873731.pdf>.
29. Ohlrich, N. (2017). Mandatory Corporate Social Responsibility in India: How is it Working? *Nonprofit Quarterly*. Dostupno na: <https://nonprofitquarterly.org/2017/02/17/mandatory-corporate-social-responsibility-india-working/>.
30. Omazić, A.M. (2012). Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja. *HRPSOR Zagreb*. Dostupno na: [http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske\\_udruge/Global%20Compact/zbirka\\_studija\\_slucaja\\_DOP.pdf](http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Granske_udruge/Global%20Compact/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf).
31. Petričević, T. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i društveno-poduzetnički pothvati u turizmu. *British Council Hrvatska*. Dostupno na: [https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf).
32. Pivac, S. (2010). Statističke metode, nastavni materijali. *Ekonomski fakultet Split*.
33. Plećaš, K. i Rocco, S. (2016). CRM i izazovi pri implementaciji e-poslovanja u neprofitnoj organizaciji. U Zbornik radova „Život u digitalnom dobu: društveni aspekt“. Visoka poslovna škola Zagreb. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/828851.Zbornik\\_radova\\_-\\_Book\\_of\\_Proceedings\\_FR\\_2016\\_-online.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/828851.Zbornik_radova_-_Book_of_Proceedings_FR_2016_-online.pdf).
34. Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimension of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, Vol 1(1), str. 166 – 176.

35. Skoko, B. i Mihovilović, M. (2014). Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja. *Praktični menadžment, Vol. 5., br. 1.*, str. 84 – 91.
36. Stachowicz-Stanusch, A. (2015). Corporate Social Performance: Paradoxes, Pitfalls and Pathways to the Better World. *Information Age Publishing, Inc., USA.*
37. Suliman, A.M., Al – Khatib, H.T. I Thomas, S.E. (2017). Corporate Social Responsibility: The Evolution, Theories, and Critics. U *Corporate Social Performance: Reflecting on the Past and Investing in the Future*. Information Age Publishing Inc.
38. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010). Priručnik za metodologiju istraživačkog rada. *MEP, Zagreb.*
39. Vogel, D. (2007). The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. *Brookings Institution Press.*
40. Vrdoljak Raguž, I. i Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina, Vol. 4(1)*, str. 40 – 58.

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

### POPIS SLIKA

Slika 1: Dionici poduzeća .....	6
Slika 2: Globalno istraživanje o stavu potrošača prema DOP-u .....	10
Slika 3: Prednosti DOP-a .....	14
Slika 4: Piramida društveno odgovornog poslovanja.....	15
Slika 5: Faze razvoja društvene odgovornosti – razina poduzeća.....	20

### POPIS TABLICA

Tablica 1: Metode istraživanja .....	4
Tablica 2: Definicije DOP-a – kronološki redoslijed.....	7
Tablica 3: Načela Global Compact-a .....	17
Tablica 4: Primjeri društveno odgovornih praksi u Hrvatskoj.....	23
Tablica 5: Rezultati o poznavanju značenja koncepta DOP-a i stupnju obrazovanja.....	32
Tablica 6: Rezultati hi kvadrat testa (H1) .....	33
Tablica 7: Rezultati o poznavanju značenja koncepta DOP-a i stupnju obrazovanja 2.....	34
Tablica 8: Rezultati ponovljenog hi kvadrat testa (H1) .....	34
Tablica 9: Rangovi percepcije zaposlenika o promatranom poduzeću kao društveno odgovornom, prema poziciji zaposlenika u poduzeću .....	36
Tablica 10: Rezultati Mann – Whitney U - testa za uzorak ispitanika (H2) .....	36
Tablica 11: Rezultati o ravnopravnosti spolova i spola zaposlenika.....	38
Tablica 12: Rezultati hi kvadrat testa (H3) .....	38
Tablica 13: Rangovi percepcije zaposlenika o <i>redovitoj isplati plaće</i> , prema poziciji zaposlenika u poduzeću.....	39
Tablica 14: Rezultati Mann – Whitney U - testa za uzorak ispitanika (H4) .....	39
Tablica 15: Rezultati o brizi za zdravlje i sigurnost zaposlenika i pozicije zaposlenika .....	40
Tablica 16: Rezultati hi kvadrat testa (H5) .....	41
Tablica 17: Rezultati o brizi poduzeća za okoliš i pozicije zaposlenika .....	42
Tablica 18: Rezultati hi kvadrat testa (H6) .....	42
Tablica 19: Rangovi percepcije zaposlenika o brizi poduzeća za potrošnju energije, prema poziciji zaposlenika u poduzeću.....	43

Tablica 20: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H7) .....	44
Tablica 21: Rangovi percepcije zaposlenika o odnosu poduzeća prema dobavljačima, prema poziciji zaposlenika u poduzeću.....	45
Tablica 22: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H8) .....	45
Tablica 23: Rezultati o brizi poduzeća za kupce i pozicije zaposlenika .....	46
Tablica 24: Rezultati hi kvadrat testa (H9) .....	46
Tablica 25: Rangovi percepcije zaposlenika o odnosu poduzeća prema donacijama zaposlenika, prema poziciji zaposlenika u poduzeću.....	47
Tablica 26: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H10) .....	47
Tablica 27: Rangovi percepcije zaposlenika o odnosu poduzeća prema suradnji poduzeća s javnim ustanovama i udrugama, prema poziciji zaposlenika u poduzeću .....	49
Tablica 28: Rezultati Mann – Whitney U – testa (H11) .....	49

## **POPIS GRAFOVA**

Graf 1: Struktura uzorka ispitanika prema spolu i dobi .....	25
Graf 2: Struktura uzorka ispitanika prema stupnju obrazovanja i poziciji u poduzeću .....	26
Graf 3: Struktura uzorka prema poznavanju koncepta DOP-a.....	26
Graf 4: Struktura uzorka prema percepciji poduzeća kao društveno odgovornog.....	27
Graf 5: Struktura uzorka prema izvještavanju o DOP-u, i postojanju odbora za DOP.....	27
Graf 6: Struktura uzorka prema percepciji o ravnopravnosti spolova.....	28
Graf 7: Struktura uzorka prema stavu o redovitosti isplate plaće .....	28
Graf 8: Struktura uzorka prema percepciji o brizi za zdravlje zaposlenika i okoliš .....	29
Graf 9: Struktura uzorka prema percepciji o brizi poduzeća za energiju.....	29
Graf 10: Struktura uzorka prema percepciji o odnosu poduzeća prema dobavljačima.....	30
Graf 11: Struktura uzorka prema percepciji o brizi poduzeća za kupce .....	30
Graf 12: Struktura uzorka prema percepciji o brizi o društvu.....	31

## SAŽETAK

Cilj ovog rada bio je empirijski istražiti je li, i u kojem opsegu, konkretno poduzeće usvojilo koncept DOP-a kao standardni način poslovanja. Pritom, za ocjenu se koristio Indeks DOP-a, koji predstavlja metodologiju za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju isključivo hrvatskih tvrtki. Promatrano po područjima ovog indeksa, istraživanje provedeno u ovom radu pokazalo je da je poduzeće Šela proizvodnja d.o.o. uključilo većinu, ali ipak ne sve, dimenzije DOP-a u svoju poslovnu strategiju. Naime, poduzeće se provedenim istraživanjem pokazalo društveno odgovornim po pitanju brige za radnu okolinu, okoliš, kupce i dobavljače (tržišne odnose), dok se nije pokazalo društveno odgovornim po pitanju brige za širu zajednicu.

*Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, Indeks DOP-a, dimenzije DOP-a.*

## SUMMARY

The aim of this paper was to analyze whether is, and to which extent, the observed company adopted CSR concept as a standard business procedure. In addition, the CSR Index, which is the methodology for assessing responsible business practices in the Croatian companies, was used for evaluation. Looking at the specific areas of the CSR Index, the research carried out in this paper showed that the company Šela production ltd., involved most, but all of, the dimension of corporate social responsibility. Namely, the company can be described as socially responsible in terms of care for working environment, environment, consumers and suppliers (market relations), while not being socially responsible in terms of concerns for the wider community.

*Key words: corporate social responsibility, CSR Index, dimensions pf CSR.*