Značaj vodstva u odgovornom poslovanju - primjer Republike Hrvatske

Širol, Alison

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:651409

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

ALISON ŠIROL

ZNAČAJ VODSTVA U ODGOVORNOM POSLOVANJU- PRIMJER REBUPLIKE HRVATSKE

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

ALISON ŠIROL

ZNAČAJ VODSTVA U ODGOVORNOM POSLOVANJU- PRIMJER REBUPLIKE HRVATSKE

Diplomski rad

JMBAG: 0303013878, redoviti student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Društveno odgovorno poslovanje

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Društveno odgovorno poslovanje

Mentor: Doc. dr. sc. Tea Golja

Pula, 2016.

KAZALO

UVOD **1**

1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE **3**

1.1. DEFINIRANJE POJMA DOP-a 4

1.2. KORISTI OD DOP-a 9

1.3. BUDUĆNOST DOP-a 14

2. VODSTVO I DOP **19**

2.1. STILOVI VODSTVA 22

2.2. IZVORI MOĆI 25

2.3. RAZLIČITA GLEDIŠTA NA VODSTVO 27

2.3.1. Pristup na temelju osobina 30

2.3.2. Pristup temeljen na vještinama 30

2.3.3. Pristup temeljen na stilu 32

2.3.4. Situacijski pristup 34

2.3.5. Noviji stilovi vodstva 35

2.4. ETIKA I KULTURA VODSTVA U ODGOVORNOM POSLOVANJU 37

3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE **41**

3.1. PODRUČJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA 43

3.2. MJERENJE KVALITETE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA 45

3.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA KVALITETE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U HRVATSKOJ 49

4. PRIMJER DOBRE PRAKSE ODGOVORNIH PODUZEĆA **51**

4.1. PRIMJER PODUZEĆA- ERICSSON NIKOLA TESLA d.d. 51

4.2. PRIMJER PODUZEĆA- KONČAR INSTITUT ZA ELEKTROTEHNIKU 58

4.3. PRIMJER PODUZEĆA- PIK VRBOVEC MESNA INDUSTRIJA d.d. 62

ZAKLJUČAK **66**

LITERATURA **68**

POPIS SLIKA **71**

POPIS TABLICA **73**

SAŽETAK/ SUMMARY **74**

UVOD

Cilj ovog rada je definirati značaj vodstva u odgovornom poslovanju, uz primjere trgovačkih društva koje djeluju u Republici Hrvatskoj.

U prvom poglavlju razmatramo značenje društveno odgovornog poslovanja, koristi od uvođenja istog u poslovanje i budućnost društveno odgovornog poslovanja. Trgovačka društva kroz provođenje brojnih i različitih društveno odgovornih inicijativa u sklopu svoje poslovne strategije postižu mnogobrojne koristi. One dugoročno utječu na pozitivnu percepciju trgovačkog društva kod njegovih interesno-utjecajnih pojedinaca i skupina, te samim time na poslovne rezultate i uspješno poslovanje. Osim koristi koje ostvaruje samo trgovačko društvo, brojne su koristi provođenja društveno odgovornih inicijativa i za potrošače i kupce, zaposlenike i širu društvenu zajednicu. Možemo reći da se društveno odgovorno poslovanje temelji na uzajamnom povjerenju i razvoju, te zajedničkom ulaganju u budućnost i time čini poveznicu između poslovnog svijeta i zajednice u kojoj djeluje.

U drugom poglavlju analiziramo stilove vodstva i moć utjecaja vođe na sljebenike. Postoje različiti pristupi i ponašanja vođa koje sljedbenici slijede. Utjecaj vođe izaziva različite promjene kod ljudi, te njihovo vodstvo utječe na živote istih. Sve to donosi veliku odgovornost s kojom se vođe moraju nositi. Zato je primijena etičkih načela logička u djelovanju vođa.

U trećem poglavlju promatramo na koji način suvremene korporacije zahtjevaju stvaranje, takvog upravljanja koji će nadzirati menadžment, odnosno biti svojevrsni menadžment menadžmenta, a to nazivamo korporativnim upravljanjem. Ono se zasnivana u stvaranju odnosa koji ravnomjerno uravnotežuju interne i eksterne mehanizme. Analizu tih odnosa promatrati ćemo kroz područja koja obuhvaća korporativno upravljanje, na primjeru izabranih korporacija.

Svrha istraživanja je ukazati na koji način vodstvo utječe na korporaciju. Odgovorno poslovanje predstavlja povećanje vrijednosti društva, zaposlenika, poslovnih partnera, zajednice, dobavljača, interesno utjecajnih skupina, odnosno, povećava dobrobit svih.

Osnovni cilj svakog trgovačkog društva je da uspješno posluje ostvarujući zadane strateške smjernice, dok društvena odgovornost povećava dugoročni uspjeh istih. Značaj vodstva u odgovornom poslovanju važan je čimbenik u svakodnevnom ophođenju prema poslu, zaposlenima, dionicama i svim zainteresiranim stranama koje sudjeluju u stvaranju dugoročnih ciljeva kompanije. Kroz primjere dobrih praksi, raste i broj društava koje promoviraju i provode inicijative društvene odgovornosti, te možemo reći da ona postaje koncept koji društva počinju koristiti u cjelini.

Prilikom obrađivanje teme značaj vodstva u odgovornom poslovanju korištena je stručna literatura i znanstveni izvori, te metoda komparacije, analize, metoda studije slučaja, sinteze i metoda dedukcije.

1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Pojam društveno odgovornog poduzeća pojavljuje se 1960. godine. Razlog uvođenja društveno odgovornog poslovanja javlja se zbog potrebe osvješćivanja organizacija za rješavanje društvenih problema kao što su zaštita okoliša, poboljšavanje zdravlja, obrazovanja, odgovornosti poduzeća da djeluju po principima održivih resursa za buduće generacije i slično.

Odgovorno poslovanje potiče menadžment da svoje poslovne aktivnosti usmjere na akcije koje će biti od interesa za društvo, odnosno da posluju za dobrobit društva i samu organizaciju. Društveno odgovorno poslovanje uvjetuju snažni pritisci civilnog društva koji prisiljavaju poduzeća da prate trendove odgovornog vođenja poslovanje, te da ih usade u sve aktivnosti poslovanja. Aktivnosti koje obuhvaćaju su odnosi s različitim dionicima kao što su vlasnici, dioničari, zaposlenici, dobavljači, vlade, mediji, lokalna zajednica i šira javnost.

Rezultat koji se očekuje od društveno odgovornih poduzeća je da integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima u poslovanju. Riječ je o praksi koja nadilazi zakonske zahtjeve, a svako poduzeće odlučuje o tome kojim će područjima obratiti više pozornosti, u skladu s vlastitim strateškim ciljevima, izvorima rizika i poslovnim mogućnostima. To pridonosi osnaživanju vlastite konkurentnosti povećanjem reputacije, smanjivanjem troškova poslovanja, praćenjem industrijskih trendova, zadovoljavanjem potreba kupaca, motivacijom i privlačenjem najboljih zaposlenika, smanjenjem rizika od tužbi, pristupom jeftinijem kapitalu i upravljanjem rizicima (https://dop.hgk.hr, 15.04.2016).

Društveno odgovorna poslovna praksa se je počela primjenjivati sredinom dvadesetog stoljeća zbog diferenciranja ponude određenog poduzeća od konkurenata. Potrošači mogu birati između širokog broja proizvoda različitih kvaliteta i cijena, te cijena nije više presudna za kupnju nekog proizvoda.

Sve se više obraća pažnja reputaciji kompanija, načinu na koji posluju, da li brinu o dobrobiti zajednice, obraćaju li pozornost da ukoliko obavljaju neke negativne aktivnosti, da iste svedu na minimum i slično.

1.1. DEFINIRANJE POJMA DOP-a

Društvena odgovornost poduzeća definira se kao predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive. Europska komisija definira društvenu odgovornost poduzeća kao koncept putem kojeg poduzeća integriraju društvene i ekonomske ciljeve u svoje poslovne aktivnosti te odnose s dionicima na dobrovoljnoj osnovi (http://www.dop.hr/?p=646, 05.05.2016).

Društvena odgovornost poduzeća doprinos je koji poduzeća svojim temeljnim aktivnostima obavljaju prema društvu. Norma društvene odgovornosti ISO 26000 definira društvenu odgovornost kao odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva, uzima u obzir očekivanja dionika, usklađeno je s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja, te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima (http://www.dop.hr/?p=646, 05.05.2016).

Društvenu odgovornost možemo sažeti kao obvezu svih koji posluju na način da uz cilj maksimiziranja profita, maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, te da minimiziraju negativan utjecaj. Iako se poslovna etika i društvena odgovornost rabe kao sinonimi, važno je naglasiti da se poslovna etika odnosi na pojedinca, odnosno radnu skupinu. Njihove se odluke procjenjuju na način da li su moralno ispravne ili neispravne, dok se društvena odgovornost odnosi na cjelokupni totalitet poslovanja naprema društvu ili zajednici u kojoj djeluje.

S obzirom na različite definicije, koncept društvene odgovornosti poduzeća definira isto značenje neovisno o kojoj se definiciji radi, važno je kako ga poduzeća integriraju u svoja poslovanja i koje koristi daje svim dionicima. Koncept društvene odgovornosti se može primjenjivati kako na velika, tako i na srednja ili mala poduzeća. Društvena odgovornost nije samo uredno plaćanje poreza ili prijava zaposlenika, održavanje dobrih odnosa sa kupcima, dobavljačima i slično. To je više od toga, jer društveno odgovorna poduzeća predstavljaju tvrtke koje dobrovoljno rade u korist okoliša, zajednice, zaposlenika, mladih i ostalo, jer im je stalo do istih.

Tvrtke koje žele biti društveno odgovorne, mogu to napraviti pokretanjem različitih projekata kao što su projekti volontiranja zaposlenika, sponzoriranje zajednice, dobrotvorne i humanitarne projekte i slično. Metodologija društvene odgovornosti definira niz kriterija za ocjenjivanje razine primjene društveno odgovornih praksi koji su podijeljeni u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Slijedeća slika nam prikazuje dimenzije indexa društveno odgovornog poslovanja, odnosno povezanost različitih cjelina unutar korporacije koje moraju zadovoljiti kako bi dokazale da posluju odgovorno.[1]

Slika 1. Dimenzije indexa dop-a



Izvor: http://hrcak.srce.hr/130001, 03.05.2016

[1] http://hrcak.srce.hr/130001, 03.05.2016

Možemo reći da između društva i organizacije postoji jaka međuovisnost, te je bitno da moralno i etički, poduzeća i građani budu zajedno uključeni u rješavanje širih problema društva.
Društveno angažiranje tvrtki u ostvarivanju i rješavanju problema društva, osigurava istima da stvore pozitivan imidž koji privlači krajnje potrošače, investitore i ostale. Tvrtke ulaganjem u obrazovanje osiguravaju kvalitetniju radnu snagu, koja će im možda trebati u budućnosti, a s druge strane na taj način ublažavaju probleme siromaštva. Društveno odgovorno ponašanje može pomoći poduzećima u tri segmenta poslovanja: može unaprijediti prodaju, može poticati razvoj ljudskih potencijala, te može izgraditi veće povjerenje u poduzeće.

Argumenti za društvenu odgovornost su: očekivanja javnosti i javni imidž, dugoročni profit, bolja okolina, sprječavanje vladine regulative, ravnoteža moći i odgovornosti, interesi dioničara, posjedovanje resursa, nadmoć prevencije nad liječenjem (Bahtijarević, Sikavica, Pološki, 2008.).

S druge strane postoje i argumenti onih koji ne podupiru koncept društvene odgovornosti, već smatraju da je jedina društvena odgovornost menadžment i organizacije da maksimiziraju profit. Smatraju da se zbog društvene odgovornosti može smanjiti i ugroziti ekonomska produktivnost organizacije, te da će to štetno djelovati na organizaciju. Štetno djelovanje se očituje u dodatnim troškovima koje će morati plaćati potrošači kroz viših cijena proizvoda i usluga, time će se smanjiti konkurentnost na tržištu.

Ipak, koncept društvene odgovornosti sve je značajniji u modernim poduzećima koja imaju sve veću ulogu prema i u društvu. Smanjivanjem i osiromašivanjem svih oblika resursa nastali su različiti pokreti koji su počeli buditi svijest, sve većem broju ljudi tako je i nastao primjerice pokret Occupy Wall Street u New Yorku. Prosvjednici su prosvjedovali protiv vodećih američkih banaka za koje su smatrali da su odgovorni za osiromašenje svjetskog siromaštva i drugih posljedica financijske krize. Različiti utjecaji civilnog društva prisiljavaju poduzeća da drugačije djeluju i posluju.

Možemo reći da trendovi prisiljavaju poduzeća koja žele opstati na tržištu da posluju po principima društvenog poslovanja. Zato poduzeća sve češće u svoje aktivnosti integriraju brigu za okoliš i društvena pitanja, odnosi prema zaposlenima, medijima, zakonima i drugim bitnim akterima na tržištu. Što doprinosi u stvaranju jačanja vlastite konkurentnosti, povećanju reputacije smanjivanju troškova poslovanja, praćenju trendova, zadovoljavanju potreba kupaca, povećanje motivacije i privlačenju najboljih zaposlenika i boljem upravljanju rizicima. Nadalje ćemo definirati pojam društvene odgovornosti kroz nekoliko definicija.

Društvenu odgovornost poduzeća još promatramo kao koncept putem kojeg poduzeća ugrađuju društvene i ekološke ciljeve u svoje poslovne aktivnosti te odnose s dionicima na dobrovoljnoj osnovi. Društvena odgovornost je predanost gospodarstva da pridonosi održivom ekonomskom razvoju radeći s ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom, općenito kako bi svi mogli poboljšati uvjete u kojima žive (http://www.dop.hr/?p=646, 05.05.2016).

Norme društvene odgovornosti ISO 26000 definiraju društvenu odgovornost kao odgovornost organizacije za utjecaj njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš transparentnim i etičnim ponašanjem koje pridonosi održivom razvoju te zdravlju i dobrobiti društva, uzima u obzir očekivanja dionika, usklađenost s važećim zakonima i međunarodnim normama ponašanja te je integrirano u organizaciju koja ga provodi u svojim odnosima s dionicima. Koncept društvene odgovornost najviše se istražuje na utjecaju velikih poduzeća, ali se može primijeniti na poduzeća svih veličina (http://www.dop.hr/?p=646, 05.05.2016).

Društveno odgovorno poslovanje ili društvena odgovornost poduzeća jest aspekt korporativnog upravljanja poduzećem koji objedinjuje ekonomski cilj ostvarivanja profita i zadovoljavanja širih društvenih kriterija s krajnjih ciljem zadovoljstva svih uključenih interesno-utjecajnih skupina poduzeća (Omazić, M., A.,2008).

Glavna područja djelovanja društvene odgovornosti poduzeća koja se trebaju uzeti u obzir kada se raspravlja o odgovornom poslovanju koje obuhvaća korporativno upravljanje koje ćemo u nastavku pobliže objasniti jesu: transparentnost, objavljivanje informacija o poslovanju poduzeća, neovisnost i stručnost pojedinih direktora, upravljanje rizicima, sustav nagrađivanja koji određeno poduzeće primjenjuje i slično.

Važno je napomenuti da je i u sklopu rada, Europska unija donijela strateške dokumente koji prepoznaju važnost konvergencije društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja. Europska komisija je radi bolje usklađenosti europskih i svjetskih pristupa DOP-u donijela strateške dokumente u kojima se korporativno upravljanje i društvena odgovornost definiraju kao ključni elementi u izgradnji povjerenja građana EU-a prema ujedinjenom tržištu Unije. Vođeni prema važnosti navedenih elemenata razvili su i strategiju društveno odgovornog poslovanja u EU. Strategija ističe sljedeće važnosti kao glavne elemente društvena i korporativne odgovornosti: rad na međunarodnoj razini, jačanje svijesti o društvenoj odgovornosti i jačanje transparentnosti te sustava izvještavanja o aktivnostima društava na području DOP-a.

Analiziramo li poslovni sektor RH možemo vidjeti da se on grana na šest grana, odnosno na promicanje društvene odgovornost djeluju različita poslovne organizacije (HRPSOR, HGK, HUP, AmCham), obrazovne organizacije, stručne organizacije (Hrvatsko društvo za kvalitetu, Hrvatska inicijativa za konkurentnost), mediji, vlada (Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo, Vladin Ured za udruge) i nevladine organizacije. Aspekti društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj se promiču putem određenog broja poslovnih udruženja, ministarstva, stručnih organizacija, medija i drugih.

Suradnja i koordinacija važan su dio napredovanja svih aktivnosti koje bi u budućnosti moglo rezultirati višom razinom razumijevanja, a time i na to da se utjecaj društvenog poslovanja usadi u tvrtke, vlasti i javnost kao održivu komponentu razvoja svih u zajednici.

Možemo zaključiti da društveno odgovorno ponašanje zahtjeva od poduzeća da udovolje zahtjevima zajednice, da poštuju opću dobrobit društva i okoliša, bolju organiziranost društva, razvoj informacijskih tehnologija, te da se postigne viši stupanj obrazovanosti.

Kako bi se to moglo osigurati potrebno je da postoje i čimbenici koji će to moći osigurati, što ćemo prikazati na sljedećoj slici.[2]

Slika 2. Ključni čimbenici društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj



Izvor:https://udruge.govs.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/csr_report_2006_hr.pdf, 15.05.2016

1.2. KORISTI OD DOP-a

Poslovanje po načelima društveno odgovornog poslovanja donosi brojne prednosti za poduzeća kao što su upravljanje ugledom, konkurentnost, bolje tržišno pozicioniranje, zapošljavanje bolje radne snage, zadržavanje radnika, motiviranje, uspješnije i učinkovitije poslovanje.

[2] https://udruge.govs.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/csr_report_2006_hr.pdf, 15.05.2016

Rezultat koji poduzeća dobivaju od odgovornije poslovne prakse jesu povećani tržišni udio, veća produktivnost, besplatna reklama, zadovoljstvo zaposlenika, lojalnost potrošača i slično.

Koristi od društveno odgovornog poslovanja:

- povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- jačanje brenda,
- jačanje imidža,
- jačanje sposobnosti privlačenja ljudi i motivacije,
- sniženje troškova,
- povećanje privlačnosti za ulagače i veći povrat (Kotler, 2011).

Povećanje prodaje i udjela na tržištu, primjenjujući društveno odgovorno poslovanje uviđa se da sve više poduzeća na taj način postaju konkurentnija na tržištu. Potrošači sve više teže većoj vrijednosti proizvoda koji uključuju i veću vrijednost kroz ostvarivanje dobrobiti za cijelu zajednicu. Osnovni kriteriji su cijena, kvaliteta, dostupnost i slično.

S druge strane to su kriteriji da poduzeća ne koriste dječji rad kao radnu snagu, pozitivnog utjecaj na okoliš, da se ne koriste genetski modificirani materijali ili sastojci i slično. Jačanje brenda, u stvaranju snažnijeg i opće prepoznatljivog brenda, te da se poduzeća razlikuju od konkurencije, važna uloga koja doprinosi u tome je društveno odgovorno poslovanje.

Marketinške inicijative koje uključuju veći društveni sadržaj imaju pozitivni efekt na mišljenje o brendu i na osjećaje koje on izaziva, nego na inicijative slične veličini i obujmu s manjim društvenim sadržajem. Pod društvenim sadržajem podrazumijevaju se aktivnosti u okviru marketinške inicijative čija je svrha da konkretno pridonose dobrobiti društva (Kotler, 2011).

Jačanje imidža, stvaranje pozitivnog imidža, rezultira pozitivnom reputacijom, te time privlači potencijalne potrošače i investitore.

Cjelokupna organizacija se prepoznaje na temelju stvorenog imidža, te se u skladu sa njime vrijednuje njezino poslovanje, proizvodi, identitet.

Jačanje sposobnosti privlačenja ljudi i motivacije. Zadovoljni i educirani zaposlenici najbolji su način na koji poduzeće može osigurati i zadržiti najkompetentnije zaposlenike. Iste je potrebno kontinuirano promatrati, usmjeravati kako bi mogli zajedno s tvrtkom rasti. Društveno odgovorno poslovanje je najbolji način provedbe navedenog i zadržavanja kvalitetne radne snage, posebno visoko obrazovanih i stručnih ljudi.

Sniženje troškova poslovanja je u racionalnoj upotrebi resursa, smanjenje emisije štetnih tvari u zrak, tlo i vodu, te smanjivanjem otpada, odnosno povećanjem recikliranja kroz odvojeno sakupljanje otpada i slično. Povećanje privlačnosti za ulagače i veći povrat, smatra se da financijske institucije daju povoljniju cijenu kapitala trgovačkim društvima koja posluju po principima društveno odgovornog poslovanja. Razlog je tome što poduzeća koja strateški pristupaju društvenoj odgovornosti povećavaju svoju izglede za ostvarivanje kvalitetnijeg upravljanja za sve dionike.

Kroz navedene koristi poduzeća mogu ostvariti veći rast i razvoj, te pozitivni imidž trgovačkog društva, ali i brojne druge poslovne prilike. Društvena odgovornost stvara pretpostavke za dugoročniju profitabilnost poslovanja, za poslovanje koje djeluje u dobrobiti svih dionika.

Trgovačko društvo koje posluje po načelima društvene odgovornosti na prvo mjesto stavlja kvalitetu svojih proizvoda i usluga, te konkretne promjene koje će zadovoljiti rastuće i izmjenjive potrebe potrošača. Samim time uz transparentno poslovanje trgovačko društvo poštuje prava potrošača te ispunjavaju zakonske obveze.

Tako se dugoročno gradi povjerenje i uzajamno djelovanje između trgovačkog društva i potrošača, ali i između trgovačkog društva i kupaca, dobavljača, poslovnih partnera. S druge strane, na poslovanje trgovačkih društava utječu potrošači i kupci koji kupuju proizvode, te i oni imaju određenu korist od kupnje proizvoda društveno odgovornih poduzeća. Potrošači utječu na poslovanje poduzeća direktnim i indirektnim etičkim zahtjevima koje se odnose na odluke o kupnji.

Potrošači donose odluku o kupnji ne temelju cijene proizvoda, odnosno zainteresirani su i za način proizvodnje proizvoda koji namjeravaju kupiti. Važna pitanja koja postavljaju prilikom donošenja odluke o kupnji jesu način zaštite okoliša koji korporacija poduzima, etička pitanja i slično. Odnosno, da li su njihove metode proizvodnje u skladu s etičkim i moralnim vrijednostima društva, primjerice korištenje dječje radne snage, potrošači kažnjavaju poduzeća s odustajanjem od kupovine i odlučuju se za proizvode konkurenata. Ovaj način objašnjava da tvrtkama koje etički posluju, potrošači više daju prednost u kupnji njihovih proizvoda.

Potrošači i kupci su ključni akteri bez kojih organizacije ne bi mogle prodavati svoje proizvode, kao ni donirati dodatna sredstva mnogim neprofitnim organizacijama. Postoje takozvani zeleni proizvodi koji osiguravaju potrošačima i kupcima kvalitetu proizvoda onih trgovačkim društava koji posluju na etički i ekološki siguran način.

Svakodnevno donošenje odluka potrošača vezanih uz kupnju određenih proizvoda, potrošači mogu razmatrati kupnju proizvoda od onih poduzeća od kojih i samo oni mogu imati koristi, a mogu i svojom odlukom o kupnji utjecati i na dobrobit cjelokupne zajednice kupujući proizvod koji je povezan s većim dobrom.

Društveno odgovorna poduzeća omogućuju okvir u kojem osim potrošača i kupaca, dodatnu vrijednost mogu postići i zaposlenici. Odnosno, zaposlenima je omogućeno da uvide prilike i mogućnosti koja su vezana uz osjetljiva socijalna i ekološka pitanja, te da na ista mogu direktno djelovati. Na taj način zaposlenici direktno utječu na poboljšanje konkurentnosti trgovačkog društva.

Dakle,(Omazić, 2007.) koristi koje proizlaze iz društveno odgovornih inicijativa u kojima sudjeluju zaposlenici za same zaposlenike su:

- unapređivanje kompetencija, vještina i znanja zaposlenika, te rad na ciljanim sposobnostima kao što su kreativnost ili vođenje,
- porast motivacije i lojalnosti zaposlenika kroz osjećaj samozadovoljstva i poštovanja prema učinjenom,
- umrežavanje s novim ljudima,

- osjećaj timskog duha i pripadnosti,
- dobar imidž u novih talenata koji će predstavljati budućnost trgovačkog društva.

Društveno odgovorna trgovačka društva najmanje jednom godišnje provode istraživanja o stavovima zaposlenika naspram trgovačkog društva, temeljem čega pripremaju inicijative, aktivnosti i slično za određena problematična područja kako bi dodatno unaprijedili svoje poslovanje, te odnos s zaposlenicima. Odnos s zaposlenicima se nadovezuje i s odnosom s lokalnom zajednicom u kojoj djeluje. Trgovačka društva nastoje izgraditi dobar odnos s lokalnom zajednicom u kojoj posluju radi stvaranja potencijalnog poticajnog okruženja u zajednici i smanjivanje negativnih utjecaja.

Trgovačka društva doprinose zajednici na način da:

- osiguravaju radna mjesta,
- plaćanjem poreza,
- doniranjem u humanitarne svrhe,
- sponzoriranjem kulturnih i drugih klubova unutar zajednice,
- očuvanjem okoliša i dr.

Zajednica ima korist od društveno odgovornog ponašanja trgovačkih društva kroz:

- rješavanje važnih društvenih problema korištenjem resursa trgovačkog društva,
- kroz imidž trgovačkog društva i njegov značaj, zajednica može privući pozornost šire javnosti medija za određene probleme pa time rješenja postaju izglednijima,
- unapređivanje kompetencija (znanja i vještina) svih koji sudjeluju u procesu,
- unapređivanje odnosa s trgovačkim društvom te stvaranje dugoročnog partnerskog odnosa (Bačun, Matešić, Omazić, 2012).

1.3. BUDUĆNOST DOP-a

Kako bismo shvatili koliko odgovorno poslovanje pospješuje samo poslovanje poduzeća, najprije moramo analizirati koji su počeci tome prethodili. Prva organizacija koja je počela djelovati kao neprofitna organizacija s ciljem promocije društvenog poslovanja i korporativne odgovornosti bila je britanska organizacija Business in the Community osnovana 1983 godine.

Potreba za povećanjem brige o društvenoj odgovornosti i odgovornije poslovanje, te osnivanjem organizacija koje će voditi brigu za isto, proizašlo je iz razloga koji se dogodio 1995 godine. Naime, 1995 godine dogodio se skandal s Nikeovim loptama, te se uvidjelo da iza uspješnog brenda stoji dječji prisilni rad. Djeca iz Pakistana bila su prisiljena da rade na proizvodnji loptiju, te se u tu svrhu osnovala prva organizacija za promociju društveno odgovornog poslovanja CSR Europe (DOP Europe). Nažalost, to nije jedini primjer prisilnog dječjeg rada.

DOP Europa je europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanja. Ona kroz svoju mrežu od oko 50 korporativnih članova i 45 nacionalnih DOP organizacija okuplja više od 10 000 tvrtki. Djeluju kao platforma za one tvrtke koje žele unaprijediti održivi rast i pozitivno doprinositi zajednici. Trenutno rade na inicijativi za rješavanje europske i globalne izazove Enterprise 2020. Inicijativa Enterprise 2020 objašnjava na koji način bi se trebala provoditi strategija Europske unije Europa 2020. Ista se bavi pitanjima održivosti koja dovodi u pitanje današnje obrasce življenja, rada, učenja, komuniciranja, te dugoročan plan održivosti resursa. Zalažu se za razvoj inovativnijih poslovnih praksi, te u tu svrhu rade zajedno sa svojim dionicima na pružanju rješenja za postojeće i nove društvene potrebe.

U 2015. godini proizašao je Enterprise 2020 manifest koji je obrazlagao potrebu za rješavanje nezaposlenosti, klimatskih promjena i demografskih promjena. Manifest je pokret koji poziva tvrtke i vlade da zajedno poduzmu akcije koje se tiču rješavanja navedenih triju strateških prioriteta (http://www.csreurope.org/about-us/our-strategy, 16.05.2016.), a to su:

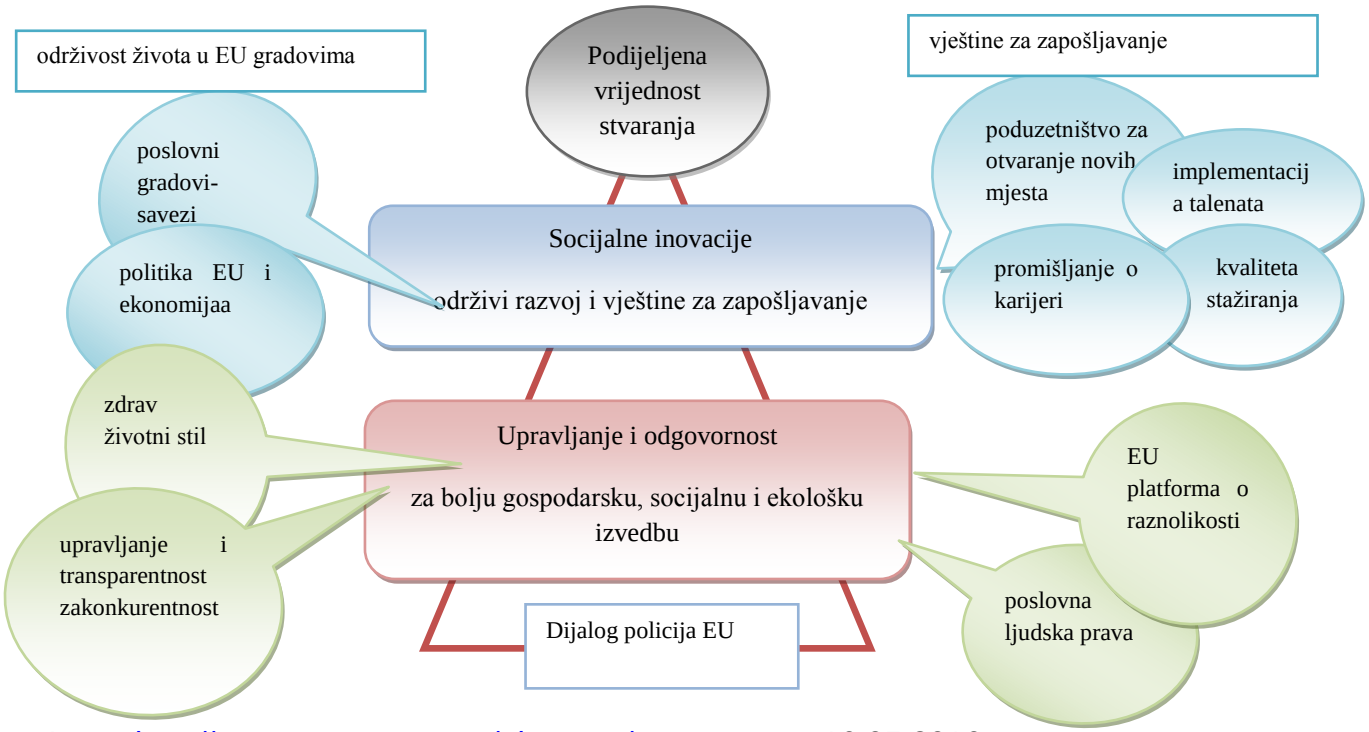
1. Zaposlenost koja je prioritet upravljanja,

2. Poticanje tvrtki da se uključe u zajednicu kao partneri, uključujući gradove i regije za razvoj i provedbu novih održivih metoda za proizvodnju, potrošnju i egzistenciju.

3. Transparentnost i poštivanje ljudskih prava u središtu poslovnog ponašanja.

Sljedeća slika nam prikazuje usluge i aktivnosti koje nam može pružati CSR Europa (DOP Europa). Svrha ove sheme je međusobna komunikacija i učenje na temelju najboljih praksi unutar i između različitih sektora.[3]

Slika 3. DOP Europa usluge i aktivnosti



Izvor: http://www.csreurope.org/about-us/our-strategy, 16.05.2016

Podijeljena vrijednost stvaranja oblikuje se kroz rad na održivom razvoju i vještinama koje su potrebne za otvaranje novih mjesta, implementaciju talenata, razvijanju karijere i kvalitetnijem stažiranju. To se može ostvariti kroz bolje načine pronaženja i provođenja politika kroz održavanja različitih radionica, seminara, izdavanjem publikacija i slično.

[3] http://www.csreurope.org/about-us/our-strategy, 16.05.2016

Sve navedeno pospješuje rast i diverzifikaciju, te bolji pristup stvaranju jezgrovitijih promjena politike u organizacijama, ali i društvu općenito. Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda potpisan je 26. srpnja 2000 godine. Definirano je deset načela društveno odgovornog poslovanja, koja se primjenjuju i danas, a odnose sa na područja ljudskih prava, radnih prava, okoliša i borbe protiv korupcije, koji će biti prikazani u slijedećoj tablici.[4]

Slika 4. Načela odgovornog poslovanja

LJUDSKA PRAVA	RADNA PRAVA	OKOLIŠ	BORBA PROTIV KORUPCIJE
1. NAČELO: Tvrtke bi trebale podupirati i poštivati zaštitu međunarodnih ljudskih prava unutar svog područja utjecaja; i	**3. NAČELO:** Tvrtke bi trebale podržavati slobodu udruživanja i stvarno priznavanje prava na kolektivno pregovaranje;	**7. NAČELO:** Tvrtke bi trebale podupirati predostrožan pristup izazovima na području okoliša;	**10. NAČELO:** Tvrtke bi trebale raditi na suzbijanju korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i podmićivanje.
2. NAČELO: pobrinuti se da ne sudjeluju u kršenjima ljudskih prava.	**4. NAČELO:** dokidanje svih oblika prisilnog rada;	**8. NAČELO:** pokrenuti inicijative radi promicanja veće odgovornosti prema okolišu; i	
	5. NAČELO: stvarno ukidanje dječjeg rada; i	**9. NAČELO:** poticati razvoj i širenje tehnologija neškodljivih za okoliš.	
	6. NAČELO: ukidanje diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem i izborom zanimanja.		

Izvor: http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf, 16.05.2016

Usvajanjem koncepta društveno odgovornog poslovanja tvrtke su shvatile da se mogu diferencirati od konkurencije. Jedini rizik je u tome što neke tvrtke koriste koncept odgovornog poslovanja samo kao marketinški trik. Koncept DOP-a temelji se na pretpostavci da je moderna društvena odgovornost (CSR), kao poslovni, upravljački i kao etički sustav nije uspio, te da ga treba zamijeniti novim pristupom DOP 2.0. Evolucijski je da se stvari s vremenom usavršuju, pa tako i principi društvene odgovornosti moraju evaluirati, od DOP-a 1.0 do DOP-a 2.0.

[4] http://www.britishcouncil.hr/sites/default/files/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf, 16.05.2016

Osim zalaganja za društvenu odgovornost, uvidjelo se da ona ima šire shvaćanje i s vremenom je došlo do logičkog slijeda usavršavanja društvene odgovornosti na sveobuhvaćeniji termin korporativne održivosti i odgovornosti (http://www.dop.hr/?p=646, 20.05.2016).

DOP je način na koji poslovni subjekt dosljedno stvara zajedničke vrijednosti u društvu kroz gospodarski razvoj, dobro upravljanje, odgovornost dionika i unaprjeđenje okoliša. Drugim riječima DOP je integriran, sistemski pristup od strane tvrtke koja gradi, a ne erodira ili uništava ekonomske, socijalne, ljudske i prirodni kapital poduzeća. Razvoj društveno odgovornog poslovanja evoluirao je kroz godine, te ćemo na sljedećoj slici prikazati na koji se način to odvijalo.[5]

Slika 5. Razvoj društveno odgovornog poslovanja.



Izvor:http://www.managementexchange.com/hack/csr-20-reinventing-corporate-social-responsibility-21st-century, 25.05.2016

DOP 1 djeluje više na mikro razini, pokušava poboljšati trgovačka društva u vidu izrade posebnih projekata i praksi, ali na makro razini ne djeluje u tolikoj mjeri. Zato je DOP 2.0 obuhvaćeniji termin koji sadrži društvene, ekološke, etičke i druge pokazatelje. Promijenjeni način na koji gledamo na društveno poslovanje je DOP 2.0, zalaže se za korporativnu održivost i odgovornost (http://www.managementexchange.com/hack/csr-20-reinventing-corporate-social-responsibility-21st-century, 25.05.2016).

[5] http://www.managementexchange.com/hack/csr-20-reinventing-corporate-social-responsibility-21st-century, 25.05.2016

Postoji pet principa po kojima određujemo DOP 2.0:

1. Kreativnost- naši društveni i ekološki problemi su složeni problemi koji trebaju kreativna rješenja.
2. Skalabilnost - CSR literatura treba odgovorne i održive projekte koji trebaju biti primjer za opću zajednicu.
3. Odaziv
4. Globalnost- To znači "misliti globalno, djeluj lokalno". U složenim, međusobno povezanom, globaliziranom svijetu, tvrtke će morati postati mnogo više sofisticiranije u kombinaciji međunarodnih standarda u lokalnim kontekstima, pronalaženjem lokalnih rješenja koja su kulturološki prikladna, bez odbacivanja univerzalnih načela.
5. Cirkularnosti

DOP 2.0 je suština izrade pozitivnog doprinosa društvu, kroz stvaranje održive i odgovorne poslovne prakse, uz financijsku i gospodarsku podršku sustava koji omogućuje stvaranje boljeg svijeta, očuvanja ne samo na mikro razini, nego globalnog djelovanja (http://www.managementexchange.com/hack/csr-20-reinventing-corporate-social-responsibility-21st-century,25.05.2016).

2. VODSTVO I DOP

Vodstvo i društveno odgovorno poslovanje su usko povezani, jer poslovanje na društveno odgovoran način zahtjeva od vodstva uravnoteženo balansiranje interesa različitih dionika i sastavnice poslovanja na pravedan način. Rezultat odgovornog poslovanja i dobrog vodstva trebala bi stvoriti dugoročno održivu vrijednost, ne samo za dioničare, nego i za zaposlenike, kupce, zajednicu, odnosno za cijelo društvo u cjelini. Vođe su odgovorni za pozitivan i negativan utjecaj njihove kompanije koje imaju na društvo i okoliš, osim djelovanja u okviru zakonske usklađenosti i odgovornosti.

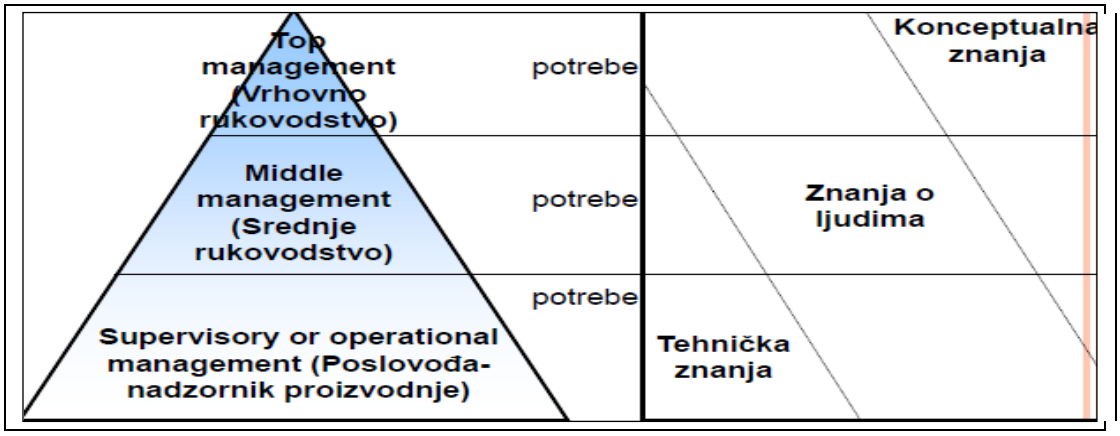
Društveno odgovorno poslovanje mora postati vodeće načelo za korporativno vodstvo i poduzetništvo. Usporedimo li neka ključna svojstva vodstva i društveno odgovornog poslovanja, može se utvrditi da postoje odrednice koje su obostrano primjenjive: balansiranje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, jednako dobar tretman prema svim dionicima, motiviranje i inspiriranje zaposlenika takvo ponašanje, stvaranje etičke kulture (Vuković, 2016).

Jedna od najvažnijih značajki koji vođa mora žrtvovati je rizik žrtvovanja kratkoročnih ciljeva kako bi ostvario dugoročne ciljeve. Društveno odgovorno poslovanje karakterizira ostvarivanje dugoročne održivosti, pa je zato i bitno dugoročno poslovanje trgovačkih društava. Ostvarivanjem kratkoročnih ciljeva menadžeri osiguravaju sebi povećane prihode i nagrade, ali na štetu dugoročnih ciljeva. Menadžeri i dioničari su često u neskladu kada su u pitanju kratkoročni i dugoročni ciljevi i ostvarivanje profita. Organizacije teže dugoročnoj orijentaciji, te tako ostvaruju i veću vrijednost i za dioničare. Osnovna zadaća vodstva je u balansiranju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva kako bi ostvarili jasnu viziju i dostigli postavljenje ciljeve. Vodstvo ne uključuje samo vođu, već se svi zaposlenici moraju uključiti u zajedničko kreiranje planova i ciljeva organizacije.

Postoje mnogobrojne definicije i pristupi vodstva. Vodstvo je sposobnost utjecaja na okruženja, ponašanje pojedinica, odnos s ljudima, te utjecaj na osobnost samog vođe. Vođenje predstavlja usmjeravanje suradnika, zaposlenih prema postavljenim ciljevima. Jedan od ciljeva odgovornog vođe može biti i usmjeravanje organizacije ka odgovornom poslovanju prema dionicima i okruženju.

Potrebno je da vođa posjeduje određene osobine, kako bi mogli usmjeravati organizaciju ka njezinom poboljšanju, kako za samu organizaciju, tako i za društvo općenito. Zato možemo reći da je vodstvo društvena aktivnost, koja mora biti vođena istom idejom, odnosno vizijom i misijom za ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Vodstvo se stvara u organizaciji na različitim razinama. Zato ćemo kroz slijedeću sliku analizirati koje su to potrebne vještine, znanja i sposobnosti koje trebaju posjedovati određene razine menadžmenta (Certo, 1992).

Slika 6. Razine menadžmenta i struktura nužnih znanja, sposobnosti i vještina



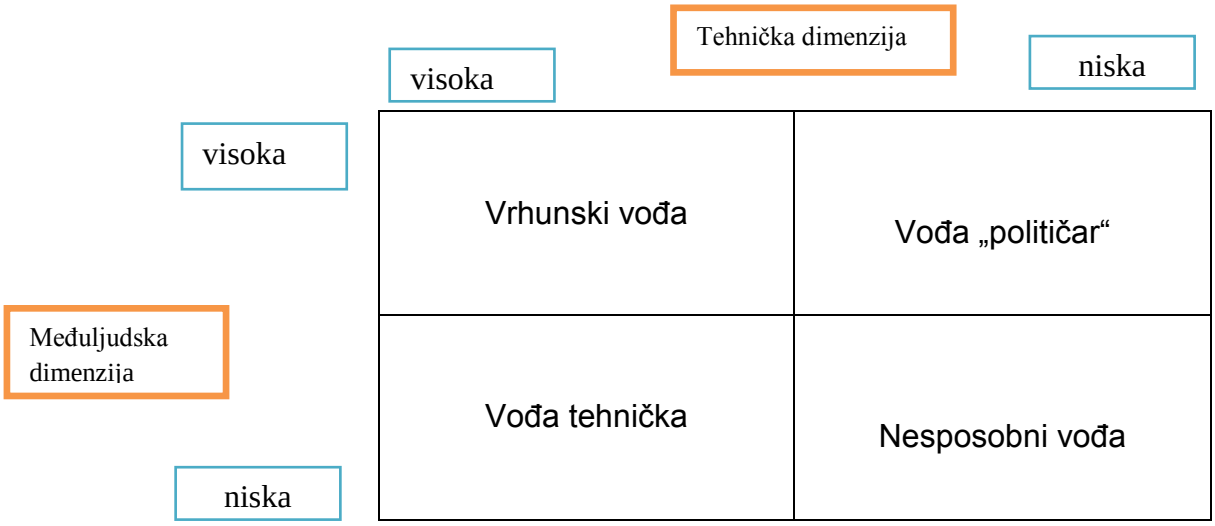
Izvor: Certo,1992.

Možemo vidjeti da svaka razina menadžmenta mora posjedovati određena znanja kako bi mogli na pravi način upravljati organizacijom. Najviše vodstvo menadžmenta mora posjedovati konceptualna znanja koja će im omogućiti da oblikuju viziju poduzeća, zatim najviše strategije poduzeća odnosno oblikovanje politike poduzeća, te stvaranje uvjeta za primjenjivanje određenih strateških pravaca djelovanja.

Srednja razina menadžmenta koju čine menadžeri određenih poslovnih jedinica moraju posjedovati određena vodstvena znanja, kako bi mogli pratiti potrebe razvoja, tehnike i tehnologije, te da se prilagode vođenju poduzeća upotrebljavajući ta znanja kao siguran temelj za daljnji rad sa skupinama i međuljudskim odnosima u skladu sa postavljenom misijom i vizijom poduzeća. Tehničko-tehnološka znanja specifična su za niže razine vodstva. Vođe trebaju posjedovati specifična znanja za određene funkcije rada, poznavanje metoda i tehnika rada na užem području rada. Ako generaliziramo najviše vodstvo postavlja osnovi razvoj usmjerenja poduzeća, srednje vodstvo ostvarenje postavljenjih osnovnih usmjerenja i pravaca, te okvire područja djelovanja, ciljeve i osigurati njihovo ostvarenje.

Dok niža razina vodstva se odnosi na neposredno vođenje, te sudjelovanje pri operativnoj izvedbi ciljeva i slično. Nadalje, razlikujemo dvije dimenzije vodstva: tehničku i međuljudsku dimenziju. Slika 7 nam pokazuje dvije dimenzije vodstva: tehničku i međuljudsku dimenziju.[6]

Slika 7. Odnos dviju dimenzija vodstva



Izvor: Sikavica, 2008.

Analizirajući možemo vidjeti da je nesposobni vođa slab u obje dimenzije, odnosno on nema potrebna tehnička znanja, znanja za međusubnu interakciju s ljudima, te ne predstavlja dobrog vođu, već se smatra nesposobnim.

[6] Sikavica (2008)

Druga vrsta je vođa političar za kojeg se smatra da je jak u međuljudskoj dimenziji, ali mu nedostaju tehnička znanja. Vođa tehničar ima jako veliko tehničko znanje, ali mu nedostaju socijalna znanja. Najpoželjniji tip vođe je vrhunski vođa koji posjeduje visoku razinu tehničkih znanja, ali i da zna upravljati sa odnosima s ljudima odnosno visoku razinu međuljudske dimenzije.

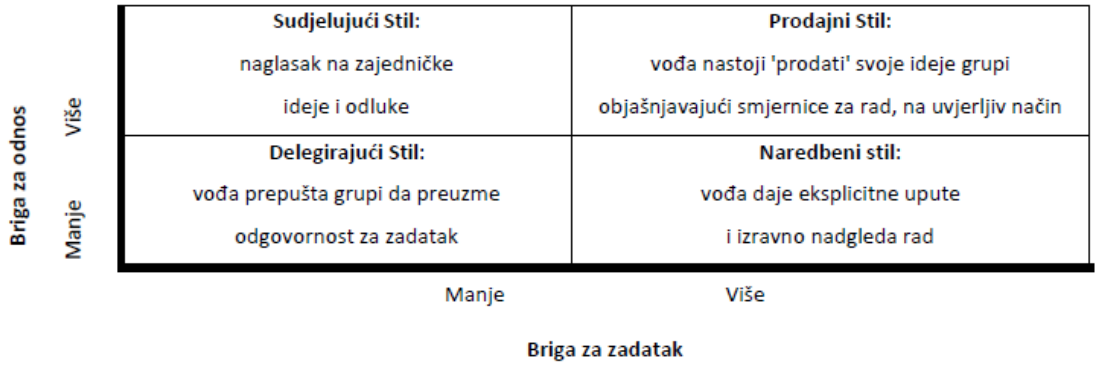
2.1. STILOVI VODSTVA

Vodstvo podrazumijeva dvije strane u sustavu vođenja organizacije, a to su sposobni vođa koji zna kreirati viziju i vodit ljude u ostvarivanju te vizije, te sljedbenike koji slijede vođu i prihvaćaju viziju i ideje vođe.

Vođenje poduzeća se smatra dinamičnim poslom te podrazumijeva da vođa poznaje okruženje, dobro upravlja s ljudima, socijalne vještine, da je dovoljno fleksibilan u novonastalim promjenama i događajima s kojima se susreće, odnosno da uči u hodu.

Vodstvo je aktivnost oblikovanja ponašanja ljudi u poduzeću. Proces utjecaja na druge da usmjere napore u pravcu ostvarivanja zajedničkog cilje.Vođe su usmjereni na budućnost, te im je zadatak da inspiriraju ljude s kojima rade, ali da i time ostvaruju postavljene ciljeve. Princip vodstva je da jedna osoba utječe na drugu osobu kako bi se uspješno mogao izvesti postavljeni zadatak. Ono mora biti usmjereno na konstantnu komunikaciju između sudionika koji rade na određenom zadatku, ali oni moraju biti motivirani da se zadatak uspješno provede. Slijedeća slika nam prikazuje stilove vodstva koji se razlikuju po tome da li određenu važnost, na temelju koje vođe određuju svoje odluke, razmjerno daju više ili manje brizi za odnos ili brizi za izvršenje određenog zadatka (Hersey, Blanchard, 1977).

Slika 8. Stilovi vodstva



Izvor: Hersey, Blanchard, 1977.

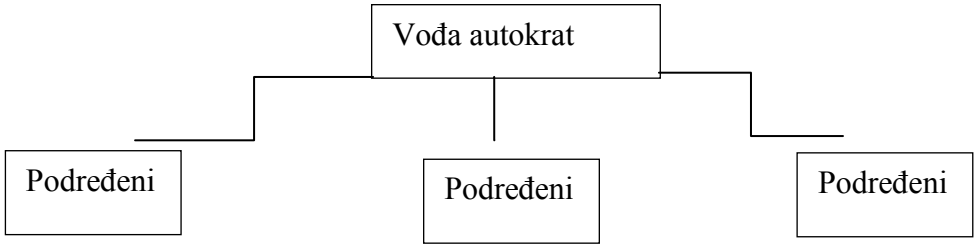
Menadžeri koji najviše brinu o izvršenju konkretnog zadatka nastojat će prenijeti njegovo izvođenje na svoje podređene naređivanjem naredbeni stil.

Oni koji uz brigu o konkretnom zadatku brinu i za odnose s podređenima pokušat će uvjeravanjem privoljeti podređene da izvrše zadatak spada u prodajni stil. Oni koji više brinu za odnose s podređenima nego za sam konkretni zadatak uključiti će podređene u proces planiranja i donošenja odluka karakteristično je za sudjelujući stil. Oni koji nisu naročiti zainteresirani niti za sam zadatak niti za odnose s podređenima prepustit će podređenima da sami odluče kada i kako će izvršiti zadatak spada u delegirajući stil (Vuković, 2016).

Oni smatraju da se delegiranje, odnosno prepuštanje odluke kako i kada će se izvršiti zadatak, predstavlja najviši oblik povjerenja menadžera naprema podređenima. Time im se prepušta kontrola nad izvršenjem zadatka, te tako menadžeri mogu lakše upoznati ljude i dodjeljivati im zadatke ovisno o trudu i mogućnostima zaposlenika. Kroz proces delegiranja, menadžeri mijenjaju svoj stil vodstva koji prelazi od naredbenog, prodajnog do delegirajućeg. Odnosno, možemo zaključiti da kvalitete vodstva nisu fiksne, već se one mogu mijenjati ovisno o ljudima s kojima radimo, kao i njihovim osobinama.Stil vođenja će također biti različit u tek osnovanim poduzećima naspram onim koja su već uhodana u poslovanje. Možemo zaključiti da stil vodstva se razlikuje i po okolnostima u kojima se nalaze vođe.

Stilove vođenja možemo klasificirati i prema trim različitim vrstama:autokratski stil vodstva, laissez-faire vodstvo i demokratsko vodstvo. Autokratski stil vođenja predstavlja neograničenu moć jedne osobe u donošenju odluka, koja se ne konzultira sa svojim suradnicima, te zapovjeda i vodi sustav na temelju principa kazni i nagrada. Ovakav vođa svoj stil opravdava na način da mu on donosi brzo donošenje odluka i povećava proizvodnost rada, što je prednost u kriznim situacijama kada se odluka mora donijeti brzo, što je prikazano na sljedećoj slici.

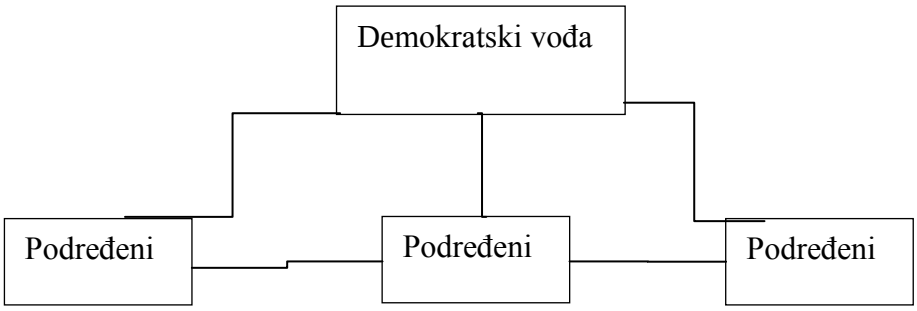
Slika 9. Prikaz strukture autokratskog stila vođenja



Izvor: Izrada autora

Demokratski stil vođenja predstavlja uključivanje suradnika ili podređenih u sami proces donošenja odluka. Ovaj stil poklanja pozornost na međuljudskim odnosima u kojima svi sudjeluju, te na taj način stvara veće zadovoljstvo zaposlenika, ali i većim učinkom, prikazano na slici 10.

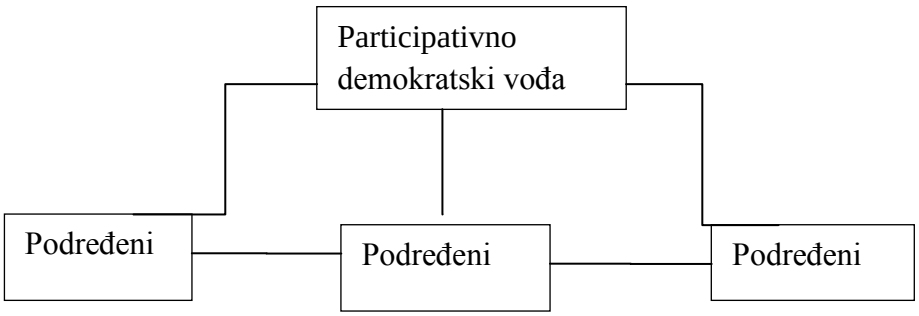
Slika 10. Prikaz demokratskog stila vođenja



Izvor: Izrada autora

Laissez-fair stil vodstva karakterizira da zaposlenici, suradnici sami donose odluke, vodstvo im osigurava sredstva potrebna za rad i odgovaraju im na pitanja, prikazano na sljedećoj slici.

Slika 11. Prikaz Laissez-fair stil vodstva



Izvor: Izrada autora

Ovakav oblik je pogodan za poticanje kreativnosti, odnosno za poslove koji potiču kreativnost, istraživački rad i slično.

2.2. IZVORI MOĆI

Moć je usko vezan pojam za vodstvo, jer nam ono pokazuje koliko vođa može utjecati na ljude. Utjecaj na ljude se može vidjeti kroz djelovanja na ljude putem vjerovanja, stavova i postupaka drugih. Najbolji primjer ljudi koji na nas mogu utjecati jesu doktori, liječnici, ministri, profesori i slično. Oni rabe svoju moć kako bi u nama izazvali neku promjenu. Postoje dva osnovna tipa moći u organizacijama, a to su: moć pozicije i moć osobe. [7]

Tablica 1. Tipovi moći

MOĆ POLOŽAJA	**MOĆ OSOBA**
Moć zakona	Moć uzora
Moć nagrade	Moć stručnosti
Moć prisile	

Izvor: Northouse, 2010

[7] Northouse (2010)

Moć položaja podrazumijeva mogućnost koja proizlazi iz određenog položaja pojedinca, to je utjecaj koji vođa ima na svoje sljedbenike. On uključuje moć zakona, moć nagrade i moć prisile. Moć osobe proizlazi iz toga što sljedbenici smatraju vođu simpatičnim i stručnim, te uključuje moć uzora i moć stručnosti. Vođa mora pokazati da je spreman preuzeti rizik svojih odluka koje se temelje na stručnosti u rješavanju različitih problema i situacija kako bi mogao dovesti organizaciju do željenog cilja. Smatra se da je poželjno da sljedbenici smatraju svojeg vođu dobrim uzorom, dok kod stručnosti im se moć dodjeljuje na temelju toga kako ga sljedbenici doživljavaju kao vođu. U tablici najmanje poželjan oblik je prisila, jer koristeći se prijetnjama i kaznama može doći do suprotnog efekta i sljedbenici se ne mogu poistovjetiti s organizacijom te to može utjecati na postizanje ciljeva (Northouse, 2010).

Ovi izvori moći utječu na mogućnost vođe da kroz ovlaštenja utječe na stavove, vrijednosti i ponašanje drugih. Postoje mnoge definicije moći, ali važno je razumijeti zašto ljudi rabe moć u organizacijama. Izvori moći dolazi iz različitih izvora, ali one nisu dostupne svima ni svakome, niti ne moraju biti dostupne nekome cijelo vrijeme.

Izvori moći se također mogu koristiti istovremeno jer su mnogi od njih međusobno povezani. Oni ovise i o ljudskom vjerovanju da netko ima moć nad nečim. Vodstvo je mjerenje ljudskih napora u postizanju optimalnih rezultata. Sve aktivnosti menadžera su usmjerene prema ljudima, jer njihove odluke utječu na ponašanje, posljedice i kontrolu rezultata. Sljedeća slika nam prikazuje objašnjenja vezana uz moć vodstva.[8]

[8] Northouse (2010)

Tablica 2. Prikaz moći vodstva

MOĆ UZORA	Zasniva se na tome što se sljedbenici poistovjećuju s vođom i što im se on sviđa. Školski učitelj kojega učenici obožavaju ima moć uzora.
MOĆ STRUČNOSTI	Zasniva se na predodžbi o sposobnosti vođe. Vodič koji je znalac u stranoj državi ima moć stručnosti.
MOĆ ZAKONA	Povezana je s položajem ili formalnim poslovnim autoritetom. Sudac koji izriče kazne u sudnici iskazuje moć zakona.
MOĆ NAGRADE	Proizlazi iz mogućnosti nagrađivanja drugih. Nadzornik koji nagrađuje vrijedne zaposlenike koristi moć nagrade.
MOĆ PRISILE	Proizlazi iz mogućnosti kažnjavanja drugih. Trener koji igrača drži na klupi zbog kašnjenja na trening koristi moć prisile

Izvor: Northouse, 2010.

Pojam moći kao sposobnosti ili mogućnosti utjecaja također je povezan s vodstvom. Pojedinci imaju moć kada mogu djelovati na stavove, vjerovanja i postupke drugih.

2.3. RAZLIČITA GLEDIŠTA NA VODSTVO

Uz ličnost, poziciju i iskustvo vođe domena vodstva obuhvaća (Kets de Vries, 2009.) osobnost sljedbenika, zajedno s njihovim stavovima, vrijednostima, vjerovanjima, te snagom povezanosti unutar grupe u kombinaciji sa situacijom priroda zadatka, tip organizacije, korporativna kultura, faktori djelatnosti i socioekonomska politička situacija, što će biti prikazano je slijedećoj slici.[9]

[9] http://hrcak.srce.hr/112065, 22.05.2016.

Slika 12. Domena vodstva



Izvor: (http://hrcak.srce.hr/112065, 22.05.2016).

Analizirajući sliku uviđamo da na sam stil vođenja ravnomjerno utječu osobine vođe, sljedbenika i situacije o kojoj se radi. Vođe ovisno o karakteru, vrijednostima, stavovima, vjerovanjima, poziciji i iskustvu utječu na njegov stil vođenja. Sljedbenici ovisno o povezanosti unutar grupe, karakteru i vrijednostima, stavovima i vjerovanjima utječu na ponašanje vođe i njegovom odabiru stila vođenja. Dok situacija utječe na stil koji će vođa primjenjivati. Oni su u uzajamnoj povezanosti i ne mogu zasebno funkcionirati.

Postoje različita gledišta na vodstvo (Northouse, 2010), a to su:

- pristup na temeljen na osobinama,
- pristup temeljen na vještinama,
- pristup temeljen na stilu,
- situacijski pristup,
- transformacijsko vodstvo,

- teorija puta do cilja,
- noviji stilovi vodstva.

Pristup temeljen na osobinama naglašava kako su neki ljudi rođeni s posebnim osobinama koji ih čine velikim vođama. Tijekom godina različiti su istraživači pokušali utvrditi krajnje osobine vođa. Prve teorije nazivane su teorijama velikih ljudi, kojima su bile urođena svojstva i obilježja među istaknutim društvenim, političkim i vojnim vođama.

Iako samo posjedovanje određenih osobina ne garantira da će netko postati vođa, osobine koje se pozitivno koriste kao je u pitanju vodstvo jesu: odgovornost, rješavanje zadataka, ostvarenje ciljeva, rješavanje problema, tolerancija, ponašanje, spremnost na posljedice odluka i slično.

Postoje šest osobina (http://hrcak.srce.hr/112065, 20.05.2016) prema kojima se vođe razlikuju od osoba koje nisu vođe: inicijativa, želja za vodstvom, iskrenost i poštenje, samopouzdanje, kognitivne sposobnosti i znanje o poslu. Smatraju da se pojedinci mogu roditi s tim osobinama, naučiti ih, ili i jedno i drugo. Uz ličnost vođe veže se peterofaktorski model ličnosti koji obuhvaća:

- neurotizam (sklonost depresiji, anksioznosti, nesigurnoj ranjivosti i neprijateljstvu),
- ekstrovertiranost (sklonost društvenosti, potvrđivanju i posjedovanju pozitivne energije),
- otvorenost (sklonost obaviještenosti, kreativnosti, pronicljivosti i znatiželjnosti),
- ugodnost (sklonost prihvaćanju, prilagodbi, povjerenju i brižnosti),
- savjesnost (sklonost temeljitosti, organiziranosti, nadzoru, pouzdanosti i odlučnosti).

2.3.1. Pristup na temelju osobina

Kod pristupa temeljenog na osobinama važno je spomenuti emocionalnu intelegenciju, odnosno niz osobina kao što su empatija prema drugima, socijalne vještine, komunikacija, uspješno rješavanje sukoba. Potrebno je istražiti na koji način emocije utječu na vodstvo. U svakom slučaju pristup temeljen na osobinama može pomoći vođama na način da im pomogne u vidu toga koje osobine imaju, a koje ne, odnosno da uoče svoje nedostatke i prednosti koje ih čine vođama. Ipak, skup poželjnih osobina koje čine vođu ne može se u potponosti točno definirati, treba uzeti u odnos i sagledavanje određenih utjecaja situacije u kojima se nalazi vođa. Ključni faktor uspjeha prilagođavanja različitim situacijama je upravo ono što se traži u suvremenim organizacijama.

2.3.2. Pristup temeljen na vještinama

Pristup temeljen na vještinama usmjeren je na vještine i sposobnosti koje vođe mogu naučiti s vremenom. Vodstvo (Northouse, 2010) ovisi o trima osobnim vještinama: tehničkim vještinama kao što su znanje, stručnost u određenoj vrsti posla ili aktivnosti, međuljudskim vještinama primjerice znanje i sposobnost rada s ljudima te vještine apstraktnog mišljenja. Određene se vještina, traže na određenim mjestima, na primjer za vođe na nižim razinam potrebne su tehničke i međuljudske vještine. Pristup temeljen na vještinama usmjeren je na vještine i sposobnosti uspješnog vođe koje se mogu učiti i razvijati.

Važnost određenih vođinih vještina mijenja se ovisno o tome gdje se vođa nalazi u hijerarhiji upravljanja, za vođe na nižim razinama najvažnije su tehničke i međuljudske vještine, za one na srednjoj razini sve tri skupine vještina, a za one na višim razinama vještine apstraktnog mišljenja i međuljudske vještine.

Model vodstva temeljen na vještinama (http://hrcak.srce.hr/112065, 20.05.2016) opisuje vodstvo kao sposobnosti (znanja i vještine) koje čine uspješno vodstvo mogućim, a to su:

1.sposobnosti

- vještine rješavanja problema – vođina sposobnostkreativnog rješavanja novih, neobičnih i nejasnih problema,
- razumijevanja ljudi i društvenih sustava znanja – skup podataka i mentalnih struktura koje se koriste u organiziranju podataka

2. individualna obilježja

- opće kognitivne sposobnosti – inteligencija osobe (perceptivna obrada, obrada podataka, opće vještine zaključivanja, sposobnost kreativnog i divergentnog mišljenja, vještine pamćenja),
- kristalizirana inteligencija – inteligencija naučena ili stečena tijekom vremena, uskladišteno znanje koje stječemo iskustvom,
- motivacija – vođe moraju biti voljni i motivirani suočiti se sa složenim organizacijskim problemima, moraju biti voljni pokazati dominantnost, trebaju biti odani društvenom dobru organizacije,
- ličnost,

3. ishodi vodstva – uspješno rješavanje problema (smišljanje rješenja koja su logična, učinkovita i jedinstvena), učinak (stupanj u kojem je vođa uspješno obavio dodijeljene mu dužnosti),

4. radno iskustvo – izazovni radni zadaci, mentorstvo, prikladan trening i izravno iskustvo u rješavanju novih i neobičnih problema mogu pomoći vođama; radno iskustvo može pozitivno djelovati i na individualna obilježja

5. utjecaji okoline – čimbenici izvan sposobnosti, obilježja i iskustava vođe (npr. razine vještina podređenih).

Promatra li se pristup temeljen na vještinama najvažnije sposobnosti pojedinca odnosi se na rješavanje problema odnosno sposobnosti pristupanju problema, pronalasku rješenja, planiranju rješavanja, prikupljanju podataka, definiranju novog pristupa. U organizaciji ova sposobnost vođe omogućuje suradnju sa sljedbenicima

u svrhu rješavanja problema i osiguravanje podrške promjenama koje je potrebno uvesti. Tako je važno da vođa shvati stavove sljedbenika o definiranom problemu ili njegovom mogućem rješenju, da razumiju potrebe, ciljeve i zahtjeve različitih strana u organizaciji, da sukladno tome prilagođava vlastito ponašanje, te da uspješno uvjeri sljedbenike u dobrobit promjene ili riješi sukob nastao zbog iste. Važna je i sposobnost koja se odnosi na znanja, jer oni vođe koji znaju mnogo internih i eksternih elemenata poslovanja mogu uspješnije voditi organizaciju.

Pod internim elementima se smatra npr. proizvodi i usluge organizacije, procesi, zaposlenici, funkcioniranje organizacije, dok se pod eksternim smatraju klijenti, dobavljači, konkurencija, vlada, mediji i ostali. Uz znanje o spomenutim elementima, uspješni vođe posjeduju i znanje o različitim načinima na koje su ovi elementi povezani.

2.3.3. Pristup temeljen na stilu

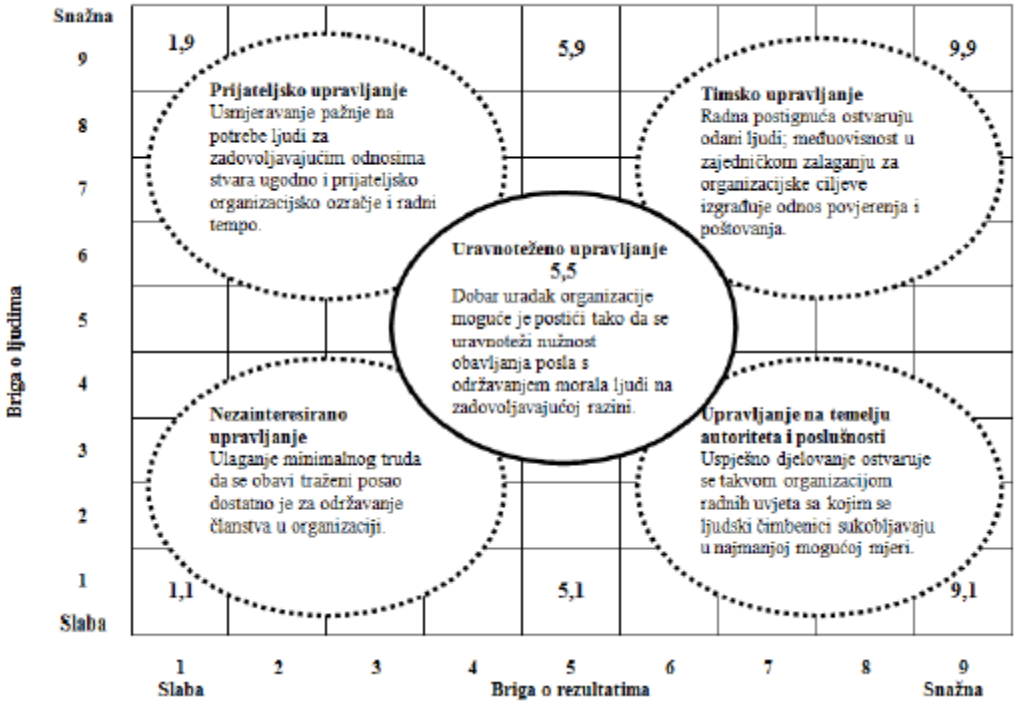
Pristup temeljen na stilu je usmjeren na ono što vođe rade, a ne kakvi su oni. Menadžerska mreža ili Mreža vodstva objašnjava kako vođe pomažu organizacijama u ostvarenju ciljeva pomoću dvaju čimbenika: brige o proizvodnji i brige o ljudima.

Briga o proizvodnji obuhvaća način na koji vođe izvršavaju svoje organizacijjske zadatke, aktivnosti vezane uz odluke, način djelovanja, razvoj novih proizvoda, opseg rada i slično. Briga o ljudima obuhvaća odnosi se na to koliko je vođa usmjeren na ljude u organizaciji, osiguravanju dobrih uvjete rada, izgradnji dobrih odnosa, povjerenje organizaciji, pravednost strukture plaćanja, promicanje društvenih odnosa. Analizira mreže vodstva najbolje pokazuje slijedeća slika koja jednostavnim prikazom razmatra kojim će se osobina pojedini vođa koristiti ovisno da li je više sklon brizi za ljude ili o rezultatima (Northouse, 2010).

Slijedeća slika nam pokazuje mrežu vodstva.[10]

[10] http://hrcak.srce.hr/112065, 25.05.2016.

Slika 13. Mreža vodstva



Izvor: http://hrcak.srce.hr/112065, 25.05.2016

Promatrajući temeljnih pet stilova iz mreže vodstva može se zaključiti da odgovarajući stil za zadovoljenje potreba suvremenih organizacija ovisi o situaciji. U odabiru stila, vođa mora odrediti s obzirom na situaciji u kojoj se nalazi da li će biti usmjeren na zadatke, dok će u nekim situacijama biti usmjeren na odnose. Podređeni su ti kojima se vođa treba prilagoditi, jer neki podređeni trebaju vođu koji će ih usmjeravati, dok drugima treba vođa koji će se brinuti za njih. Vođa zato treba procijeniti koji stil će primijeniti u odnosu na situaciju. U suvremenim organizacija uspješan vođa mora znati naći pravilnu ravnotežu između jednog i drugog stila.

Mreža vodstva (Northouse, 2010) udružuje brigu o proizvodnji i brigu o ljudima u modelu koji ima dvije osi koje se križaju. Mreža vodstva prikazana je na slici 12. Vodoravna os predstavlja vođinu brigu o proizvodnji, a okomita os njegovu brigu o ljudima. Svaka od tih osi prikazana je kao ljestvica od 9 stupnjeva (brojka 1 predstavlja najmanju, a brojka 9 najveću brigu). Mreža vodstva tako oslikava pet temeljnih stilova vodstva: upravljanje temeljeno na autoritetu i poslušnosti, prijateljsko upravljanje, nezainteresirano, uravnoteženo i timsko upravljanje.

2.3.4. Situacijski pristup

Situacijski pristup podrazumijeva da se vođe različiti ponašaju u različitim situacijama, a uspješan vođa mora znati na koji način će se prilagoditi zahtjevima različitih situacijama. Kako bi to ostvario, vođa mora znati procijeniti mogućnosti svojih zaposlenika za obavljanje određenih zadataka. Uspješan vođa mora, promatrajući svoje zaposlenike odrediti njihove mogućnosti i spremnost na obavljanje pojedinog zadatka, te sukladno tome vođe primijenjuju određeni stil vođenja. Vođa mora pristupati svakom zadatku pojedinačno kako bi mogao utvrditi i prilagoditi pristup promjenama i napredovanjima zaposlenika na njihovim različitim razvojnim razinama.

Četiri stila vodstva jesu delegirajući stil, podržavajući stil, trenerski i usmjeravajući stil vodstva. Razvojne razine sljedbenika mogu varirati od visoke, umjerene do niske. To znači da zaposlenici na visokoj razini imaju razvijene sposobnosti potrebne za obavljanje određenog zadatka, dok oni koji su na niskoj razvojnoj razini nemaju vještine za obavljanje zadatka. U suvremenim organizacijama situacijski pristup pomaže vođama da shvate na koji način zaposlenici napreduju ili nazaduju.

Sljedeća slika nam pokazuje četiri različita stila vodstva. Oni uključuju određeno usmjeravanje i podršku podređenima koje može biti u rasponu od slabog do jako usmjeravanja ili podrške istima.[11]

[11] http://hrcak.srce.hr/112065,27.05.2016

Slika 14. Četiri stila vodstva



Izvor: http://hrcak.srce.hr/112065,27.05.2016

2.3.5. Noviji stilovi vodstva

Noviji stilovi vodstva su se razvili iz razloga je odgovaraju današnjim situacijama suvremenih organizacijama. Naglasak se stavlja na stilove vodstva koji uključuju zaposlenike odnosno davanje slobode kako bi mogli najbolje iskoristiti svoje sposobnosti. Razlikuju se od stilova koji su se koristili u prošlosti, jer se je tada u velikoj mjeri kontroliralo ljude i radne procese. Uz opisane pristupe vodstvu pojavili su se i nekoliko novijih stilova vodstva koji se više mogu poistovjetiti sa današnjim organizacijama. To su na primjer transformacijsko vodstvo, timsko vodstvo, trening kao stil vodstva, supervodstvo, vodstvo služenjem. U nastavku ćemo opisati glavne karakteristike novijih stilova vodstva.

Transformacijsko vodstvo predstavlja čimbenike koji u današnje vrijeme utječu na organizacije. Temelje se kroz naglašavanje stilova vodstva koji uključuju zaposlenike u vođenje odnosno davanje slobode istima da slobodnije koriste svoje sposobnosti kako najbolje znaju.

U prošlosti nije bilo tako, onda je u velikoj mjeri bilo prisutno kontroliranje ljudi, načina na koji rade i slično. Zatim, postoji timsko vodstvo gdje se funkcije vodstva mogu dijeliti i raspodijeliti unutar radne grupe. Radne grupe su organizacijske skupine koje se sastavljaju od međuovisnih članova koji radi postizanja zajedničkih ciljeva surađuju na istom projektu.

Trening kao stil vodstva je oblik u kojem vođa sljedbeniku daje upute na koji način da svlada potrebne organizacijske izazove. Odnosno vođa uočava neodgovaravajuće ponašanje sljedbenika te ga usmjerava na koji način da ispravi isto. Oblik ponašanja vođe je kao u sportu, sportskom treneru. Vođa pažljivo sluša sljedbenika, daje mu emocionalnu potporu, motivira ga kako bi učinio sve da postigne zadovoljavajući rezultat koji se od njega očekuje, stručnih savjetom pokazuje kako da rješi problem, ima povjerenje i poštovanje od sljedbenika.

Supervodstvo je način vođenja koji drugima pokazuje kako da vode sami sebe. To je oblik koji oblikuje samostalne sljedbenike koji su spremni samostalno razmišljati i na njih kasnije obraćuje minimalnu pozornost. Odnosno oni se sami nose s izazovima radnih situacija.
Poduzetničko vodstvo se temelji na tome da je vođa poduzetnik koji ima ključnu ulogu u organizaciji. Ponaša se kao da preuzima sav rizik gubitka poslovanja i radi sve u svojoj moći da organizacija bolje funkcionira.

Vodstvo služenjem u primarnu ulogu stavlja vođu koji pronalazi sve načine kojima bi mogao pomoći sljedbenicima, njihovim potrebama, težnji i interesima, a sekundarno stavlja svoje potrebe i interese. Glavna zadaća mu je briga o ljudskim potencijalima, njihovo zadovoljstvo i interesi.

2.4. ETIKA I KULTURA VODSTVA U ODGOVORNOM POSLOVANJU

Kao što smo rekli, vodstvo je proces kroz koji utječemo na druge kako bi ostvarili zadani cilj. Utjecaj vođe izaziva različite promjene kod drugih ljudi te na taj način nosi veliki etički teret i odgovornost prema istima.

Kako vođe imaju veći nadzor i moć nad drugima, oni nose veću odgovornost na to kako njihovo vodstvo utječe na živote sljedbenika.

Neovisno o tome je li riječ o skupnom radu, organizacijskim pothvatima ili zajedničkim projektima, vođe uključuju podređene i koriste ih u svojim pokušajima ostvarenja zajedničkih ciljeva. U svim takvim slučajevima vođe imaju etičku odgovornost da se prema podređenima odnose dostojanstveno i s poštovanjem- kao prema jedinstvenim ljudskim bićima. Iako svi mi imamo etičku odgovornost da postupamo prema drugim ljudima kao prema jedinstvenim bićima, vođe imaju posebnu odgovornost jer ih priroda njihova vodstva dovodi u poseban položaj u kojem imaju veću mogućnost znatno utjecati na druge (Northouse, 2010).

Kada su svi alternativni izbori nepoželjni zbog mogućnosti negativnih posljedica, pri čemu je teško razlikovati ispravno od neispravnog, javlja se etička dilema. Najviše etičkih dilema izaziva sukobe između pojedinca i organizacije ili organizacije i društva u cjelini. Tri se odnosa smatraju posebno važnim za menadžere (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008):

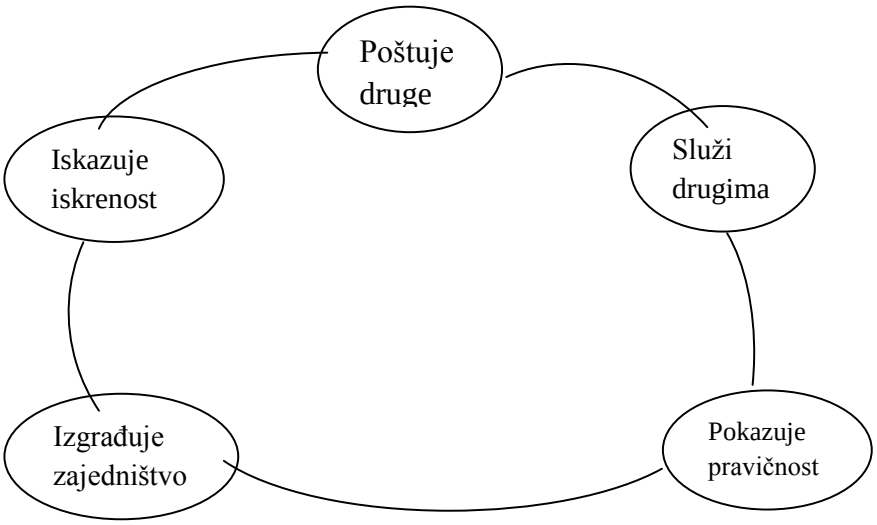
- odnos organizacije prema zaposlenicima- uključuje zapošljavanje i otpuštanje, radne odnose, nagrađivanje, napredovanje, radne uvjete, privatnost i poštovanje zaposlenika, ravnopravnost..
- odnos zaposlenika prema organizaciji je izvor brojnih etičkih problema u vezi sa sukobom interesa, tajnošću i povjerljivošću podataka, poštenju, ispunjavanju obveza i dr.
- odnos organizacije prema interesno-utjecajnim skupinama, odnosno u odnosima s potrošačima, konkurentima, dioničarima, dobavljačima,

prodavačima i sindikatima, pojavljuju se etičke dileme u području promidžbe, financiranja, nabave, pregovaranja i ugovaranja i ostalih procesa.

Etični vođe su vođe koji poštuju druge ljude, oni trebaju znati pozorno slušati svoje podređene, uviđati tuđa mišljenja i druga gledišta na određene stvari. To znači da prihvaćamo tuđe stavove, mišljenja i vjerovanja.

Istaknut ćemo nekoliko pitanja koja vođama mogu pomoći u boljem vodstvu: Što je ispravno ili pravedno učiniti? Što bi učinila dobra osoba? Pokazujem li poštovanje prema drugima? Ponašam li se velikodušno? Iskazujem li iskrenost i odanost prema drugima ? Služim li zajednici? Sljedeća slika nam pokazuje načela etičkog djelovanja vođe.[12]

Slika 15. Načela etičkog vodstva



Izvor: Northouse, 2010.

Vođe koji služe drugima objašnjavamo kroz primjer altruizma. Takve vođe djeluju u dobrobiti svojih sljedbenika, te ih stavljaju na prvo mjesto. Oni su usmjereni na sljedbenike i ponašaju se tako da u svom djelovanju pokazuju interese za ostvarivanje tuđeg dobra. Etični su vođe pravedni kada jednako postupaju prema svojim podređenima. Pravično je da nitko od sljedbenika nema povlašteni položaj, te da svi u očima vođe budi isti.

[12] Northouse, (2010)

Iskazivati iskrenost je važno za vođe kako bi mogli biti realni u svojem djelovanju, odnosno da ne obećavaju ono što ne mogu učiniti, ne izbjegavaju obveze, odgovornost, krivo tumačenje stvari i slično. Izgrađivanje zajedništva zahtjeva da vođe i sljedbenici imaju isti smjer kojim skupina treba ići. Etični vođa uzima u obzir zadovoljavanje svih potreba skupine, odnosno interese zajednice i kulture. Zajedničkim naporima ostvaruju dobrobit za svih.

Nadalje, postoje tri tipa etike u razvoju etičkog ponašanja vođe, menadžera, a to su moralni menadžment, amoralni menadžment i nemoralni menadžment. Nemoralni menadžment se smatra onim koji ne primjenjuju etička načela u poslovanju u svezi s odlučivanjem, te se suprotstavlja primjeni etičkih načela i sveopćem etičkom ponašanju. Glavni prioritet ovakvim menadžmenta jesu profit i dobitak bez obzira na cijenu i sredstva. Amoralni menadžment je onaj koji nije moralan, ni nemoralan. On jednostavno ignorira dimenzije odlučivanja i savjesnog poslovnog odlučivanja.

Amoralni menadžment može biti namjerno amoralan ili nenamjerno. Namjerno amoralan je onaj koji ne uključuje etiku u svoje odlučivanje, akcije, te ne primjenjuje etička načela u poslovnom području. Nenamjerno amoralan je onaj menadžment koji ne uključuje etiku u poslovanje zbog neosjetljivosti na moralne posljedice svojih odluka, te usmjerava svoja pitanja akcija u financijskom obliku, odnosno da li neka akcija može donijeti novac, u zakonski propisanom okviru.

Možemo zaključiti da se poslovna etika bavi dobri i lošim, pravednim i nepravednim odnosima. U mnogim životnim situacijama nekad se teško odlučiti između pravednog i nepravednosti, a nije to uvijek niti lako razlikovati. Poslovna djelatnost često zahtjeva da biramo između mogućnosti koje su u cjelini ispravne ili pogrešne. Zato se može reći da je etika prije svega proučavanje moralnih pitanja i odluka kada je nešto ispravno naspram pogrešnog, dobro naspram lošeg, ali i mnoge nijanse sivog u crno-bijelim pitanjima i odnosima koji egzistiraju u različitim situacijam i poslovnim događajima (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012).

Poslovna etika je vezana uz odnose koji ostvarujemo sa svim sudionicima u svojem poslovnom djelovanju, kako sa dobavljačima, kupcima, tako i sa zaposlenicima, zajednicom i okolinom. Svrha je da ne samo uspješno obavimo zadatak, već da to učinimo na etički način, tako da poštujemo sebe i drugog, na obostanu dobrobit.

Ljudska prava i njihova zaštita je jedna od osnovnim načela poslovne etike. Etičko ponašanje se treba usaditi i živjeti u svakoj osobi, a ne samo u vođi.

3. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje je svojevrsni menadžment menadžmenta ili metamenadžment budući da uključuje skup odnosa i interakcija menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina i definira okvir za postavljanje ciljeva i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva te praćenje izvedbe i djelotvornosti (Tipurić, 2015).

Glavna područja korporativnog upravljanja vezuju se uz pitanja moći, ovlasti i odgovornosti u obavljanju temeljne djelatnosti. Korporativno upravljanje treba dati odgovore na pitanja: tko nadzire trgovačko društvo i zašto, kako se društvom upravlja i u čijem interesu te na koji način dolazi do promjena položaja korporativne kontrole (Tipurić, 2015).

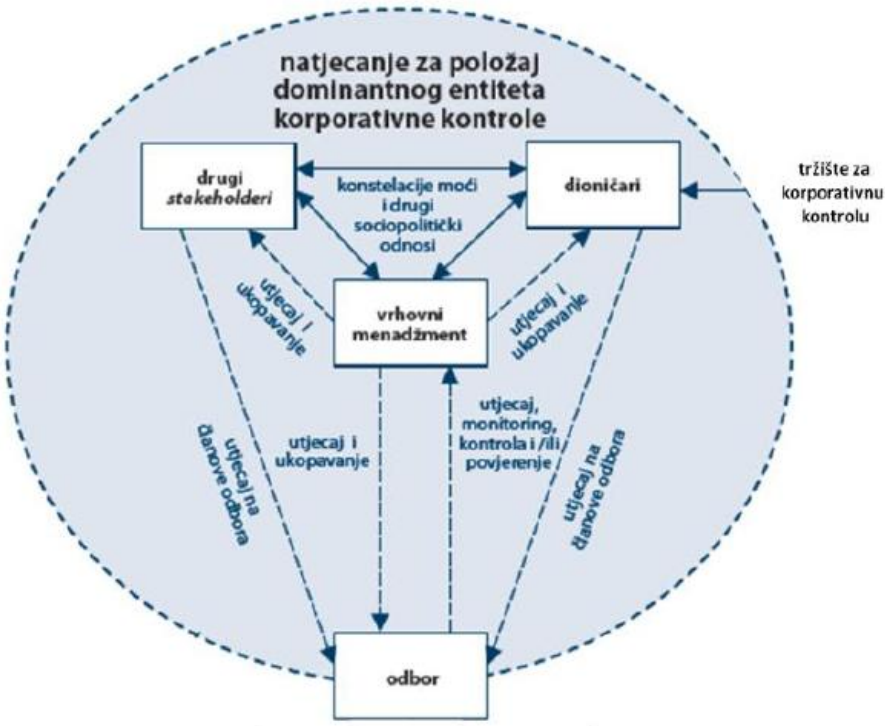
Dobro korporativno upravljanje zahtjeva da budu ravnomjerno uravnoteženi odnosi između internih i eksternih mehanizama koji osiguravaju efikasno upravljanje i rješavanje mogućih sukoba i problema. Naime, ono se ogleda u zasnivanju takvih odnosa u kojima će se stvoriti uvjeti onakvog ponašanja i djelovanje menadžera u korist društva, dioničara i ključnih interesno-utjecajnih skupina, na način da će se loši menadžeri zamijeniti boljima.

Stvaranje modernih korporacija zahtjeva stvaranje bogatstva za ključne interesno utjecajne skupine, ali na odgovoran način. Korporativno upravljanje je osnovni predmet proučavanja odnosa između upravljačke strukture neke korporacije. Korporativno upravljanje je sustav kojim se poduzeće usmjeruje i kontrolira.

Sljedeća slika nam pokazuje dinamiku korporativnog upravljanja. Odnosno pokazuje odnose koji se stvaraju između četiri ključna aktera: odbora, menadžmenta, dioničara i ostalim stakeholdera.[13]

[13] Tipurić, D. i suradnici, (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete koorporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Zagreb

Slika 16. Dinamika korporativnog upravljanja



Izvor: Tipurić, 2015.

Analizom navedenih definicija možemo zaključiti da su u korporativnom upravljanju važni međusobni odnosi na relaciji djelokruga nadzora, upravljanje rizicima, menadžmenta, osiguravanje jamstava, kontrole, ciljeva i odgovornosti, interesno-utjecajnih skupina i zadovoljavanje potreba istih.

3.1. PODRUČJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Što obuhvaća područja korporativnog upravljanja? Područja korporativnog upravljanja obuhvaća pravni okvir i praksu u kojim se donose odluke u nadzornim odborima i upravama organizacija, poštovanje zakona kojima se regulira poslovanje vrijednostnim papirima, reguliranje poslovanja financijskih institucija, odnosi s zaposlenicima, vlasnička prava, kompenzacijske sisteme, sisteme internog informiranja i kontrole. Svjetske korporacije su po preporuci Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) djelomično usvojile etički Kodeks o poslovanju kojim se obvezuju poštivati načela etike u cijelom svojem poslovanju.

To podrazumijeva obvezu djelovanja po načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, poštivanja dobrih poslovnih praksi, odnos s poslovnim partnerima, poslovnom okruženju, zaposlenicima.

Korporativno upravljanje zahtjeva uspješno vođenje korporacije. Ako se dobro upravlja s korporacijom tada one imaju i mogućnost da napreduju. Razvoj dobre prakse korporativnog upravljanja jest sine gua nonza poduzeća koja želeprosperirati na tržištima, pribaviti dodatni kapital, ostvariti konkurentsku prednost te opstati u svijetu sve većih konkurentskih izazova ubrzo promjenjivoj okolini, kao i za zemlje koje žele stimulirati investiranje u privatni sektor,privući inozemna ulaganja i stvarati kontekst gospodarskog rasta (Tipurić, 2015).

Kao što smo rekli glavna područja korporativnog upravljanja vežu se uz pitanja moći, ovlasti i odgovornosti koja spadaju u obavljanje temeljnih djelatnosti korporacije. Sljedeća slika će nam pokazati na koja pitanja treba odgovoriti kontekst korporativnog upravljanja.[14]

Analizirajući sliku možemo vidjeti da korporativno upravljanje obuhvaća devet područja. Sustav korporativnog upravljanja mora odgovoriti na pitanja: koga

[14] Tipurić, D. i suradnici, (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete koorporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Zagreb

menadžeri predstavljaju i zašto; komu menadžeri odgovaraju; kakve se veze menadžera s vlasnicima; kako se menadžeri nadziru i kako trebaju nadzirati; kakvi su odnosi većinskih i manjinskih dioničara; na koji način se štite prava manjinskih dioničara; kako se korporacija odnosi prema javnosti i potencijalnim ulagačima; kako se u korporacijske poslove uključuju druge interesno utjecajne skupine, posebice radnici, te kako se štite njihova rava i razmatraju zahtjevi; te kako se iskazuje društvena odgovornost poduzeća i drugo (Tipurić, 2015).

Slika 17. Pitanja korporativnog upravljanja



Izvor: Tipurić, 2015.

Kvalitetno korporativno upravljanje treba također osigurati poticaje nadzornom odboru, upravu u ostvarivanju ciljeva koji su u interesu korporacije. Dobar sustav vođenja osigurava smanjenje troškova kapitala i efikasniju upotrebu resursa u poslovanju korporacije (Tipurić, 2015).

3.2. MJERENJE KVALITETE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Dobro korporativno upravljanje smanjuje agencijske troškove u upravljačkim strukturama, sprječava oportunističko ponašanje vrhovnih menadžera, pruža okvir za zaštitu interesa dioničara, potiču poslovnu izvrsnost i optimalno korištenjeraspoloživih resursa, daje prostor za usavršavanje interesa i ciljeva ključnih interesno utjecajnih skupina, traži da se organizacijom upravlja na načelima društvene odgovornosti kako bi se osigurala njezina utkanost u socijalnu sredinu u kojoj djeluje (Tipurić, 2015).

Mjerenje kvalitete korporativnog upravljanja i usporedba organizacija s ključnim kreterijama i dimenzijama vrši se pomoću određenih indeksa korporativnog upravljanja. Neki od poznatijih i najraširenijih indeksa jesu GAMMA metodologija i Gamma Score agencija & Poor“s, ISS Governance QuickScore indeks, ISS Corporate Governance Quotient Governance Standards, SEECGAN indeks korporativnog djelovanja. Oni se smatraju najboljim odrednicama uspješnog vođenja korporativnog upravljanja u nekoj djelatnosti, praksi i slično. Između zemalja postoje velike povijesne, kulturne, jezične, političke i druge razlike koje treba uzeti u obzir prilikom korištenja određenog indeksa. Zemlje jugoistočne Europe imaju određeni zatvoreni sustav korporativnog upravljanja i različitosti posebnog konteksta s obziron na druge dijelove svijeta. SEECGAN indeks korporativnog djelovanja oblikovan je i prilagođen situaciji i posebnostima poslovnog okružja izabranih zemalja jugoistočne Europe (Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija, Makedonija, Crna Gora i Slovenija) koje imaju zajedničko nasljeđe i skoro stoljetnu povijest života u jednoj državi. Osnova za izračun indeksa je scorecard koji putem odgovora na pitanja analizira praksa korporativnog upravljanja u dioničkim društvima čije su dionice uvrštene na nekoj od burza u našoj regiji (Tipurić, 2015).

Proces izrade metodologije i SEECGAN indeks korporativnog djelovanja zahtjevao je zajedničke radionice i elektroničku komunikaciju svih stručnjaka iz navedenih zemalja koji su sudjelovali u stvaranju i oblikovanju istih. Cilj je da SEECGAN

indeks služi za usporedbu kvalitete društava po ključnim segmentima korporativnog upravljanja zasebno za svaku državu i između država (Tipurić, 2015).

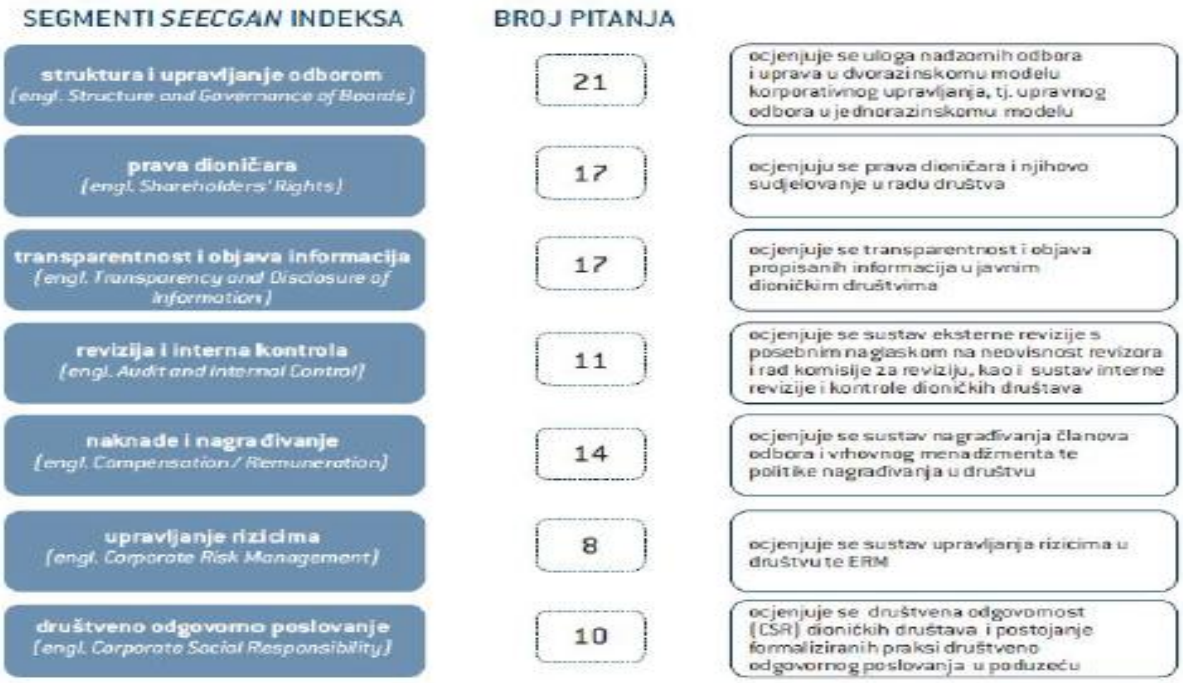
Osnova za izračun SEECGAN scorecard (Tipurić, 2015), koji se oblikuje na temelju odgovora na ukupno 98 pitanja grupiranih u sedam segmenata korporativnog upravljanja. To su :

1. struktura i upravljanje odborom,
2. prava dioničara,
3. transparentnost i objava informacija,
4. revizija i interna kontrola,
5. naknade i nagrađivanje,
6. upravljanje rizicima,
7. društveno odgovorno poslovanje.

Prvi segment pitanja struktura i upravljanje odborom obuhvaćena je skupom od 21 pitanja. Tu spadaju pitanja koja obuhvaćaju na primjer: rodnu ravnopravnost, zastupljenost nezavisnih članova, objava informacija o članovima nadzornog odbora i uprave društva i drugo.

U drugi segment prava dioničara koji obuhvaća 17 pitanja analiziraju se: načelo jedne dionice, taktike i politike obrane od preuzimanja, mehanizmi zaštite manjinskih dioničara, politike i procedure isplate dividende, trgovanje na temelju povlaštenih informacija i drugo. Treći segment je transparentnost i objava informacija, promatraju se pitanja vezana uz odredbe Kodeksa korporativnog djelovanja koji društvo slijedi, Statut i drugi akti društva, politike i pravilnici o transparentnosti i objavi povlaštenih informacija. Sljedeće slika će nam pobliže objasnit svih sedam segmenata (Tipurić, 2015).

Slika 18. Prikaz SEECGAN scorecarda korporativnog djelovanja



Izvor: Tipurić, 2015.

Nadalje, vidljivo je da četvti segment obuhvaća reviziju i internu kontrolu kojom se analiziraju eksterna revizija, interna revizija, neovisnost revizora, rotacija revizora, usluge i naknade revizora i revizijski odbor. Peti segment naknade i nagrađivanje obuhvaća 14 pitanja koja analiziraju sustave vrednovanja ostvarenih rezultata članova odbora, dioničarko pravo glasa o sustavima nagrađivanja u poduzeću, politike i kriterije, procedure vezane za dionice društva čiji su imatelji članovi uprave i drugi menadžeri, struktura kompenzacijskih paketa članova upravnoga i nadzornog odbora društva i neovisnost članova komisije za nagrađivanje. Šesti segment je vazan uz upravljanje rizicima koji analizira sustave upravljanja rizicima, postojanje samostalnog odjela za upravljanje rizicima, odgovorna osoba i zastupanje sustava upravljanja rizicima pri nadzornom odboru, strateški, operativni i financijski rizici i integrirano upravljanje rizicima. Sedmi segment je društveno odgovorno poslovanje koje obuhvaća 10 pitanja koji analiziraju kako trgovačka društva vode strategiju društvene odgovornosti, standardi i principi društveno odgovornog poslovanja, nefinancijsko izvještavnanje, etički kodeks, zastupanje društveno odgovornog poslovanja u nadzornom odboru te odnosi s interesno-utjecajnim skupinama.Sljedeća slika nam pokazuje na koji način su prikazana

pitanja u SEECGAN upitniku. Svaki segment upitnika se promatra posebno i svaki segment ima dodijeljene težinske vrijednosti u određenim ponderima: 1 (nešto manje važan aspekt), 2 (srednje važan), 3 (jako važan aspekt korporativnog djelovanja). Kada se oni izračunaju dobivamo ocjenu korporativnog upravljanja u dijelu koji segment označava.[15]

Slika 19. Prikaz pitanja u SEECGAN upitniku



Izvor: Tipurić, 2015.

SEECGAN upitnik formiran je na način da je na sva pitanja moguće odgovoriti samo potrvdno DA ili niječno NE, u rubrici komentar obrazlaže se koji dio ulazi u potrvdi dio odgovora, koji u niječni. Na primjer pitanje održava li društvo redovite sastanke s investitorima? Smatra se da će društvo odgovoriti potvrdno ukoliko na godišnjoj razini održava procijenjeni broj sastanka, recimo dvadeset, ako ne taj odgovor je negativan.

Svaki segment može dobiti pojedinačno najveću ocjenu deset, što znači da je na sva pitanja odgovoreno potvrdno, dok je minimalna ocjena nula što znači da je na sva pitanja odgovoreno niječno. Odnosno što je veća vrijednost to je značajno korporativnog upravljanja veća.

[15] Tipurić, D. i suradnici, (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete koorporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Zagreb

Nadalje, dionička se društva još dijele u četiri skupine ocjena: „A“ predstavljaju društva kojaimaju prvoklasno korporativno upravljanje, „B“ društva koja imaju dobro korporativno upravljanje, „C“ društva koja imaju nezadovoljavajuće korporativno upravljanje i „C“ društva koja imaju loše korporativno upravljanje.[16]

Slika 20. Raspon vrijednosti SEECGAN indeksa



Izvor: Tipurić, 2015.

Dionička društva mogu imati sveukupnu ocjenu A,B,C i D na temelju izračunate vrijednost SEECGAN indeksa, drugo što se analizira je prikaz skupa ocjena za svaki segment koji se analizira.

3.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA KVALITETE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U HRVATSKOJ

Istraživanje kvalitete korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj počelo je prikupljanjem podataka 2014 godine. Uzorak su bila dionička društva čije su dionice bile uvrštene na uređeno tržište Zagrebačke burze.

Ukupno je u istraživanju sudjelovalo 32 društva. Dionička društva koja su sudjelovala u uzorku pripadaju različitim djelatnostima hrvatskog gospodarstva, tako su dva društva iz financijskog sektora, pet se bavi turističkim djelatnostima,

[16] Tipurić, D. i suradnici, (2015.)

dvanaest društava je orjentirano na prerađivačke djelatnosti, pet transportnom djelatnošću, tri trgovinom, dva telekomunikacijom i dva građevinska, dok je jedno društvo razvrstano u ostale djelatnosti (Tipurić, 2015).

Ocjenu kvalitete prakse korporativnog upravljanja u hrvatskim dioničkim društvima pokazuje da je prosječna ocjena u Hrvatskoj 3.91 posto. To nam govori da kvaliteta korporativnog upravljanja nije na zadovoljavajućoj razini, te upućuje na potrebu razvoja. Društveno odgovorno poslovanje je bitan element korporativnog upravljanja jer on osigurava opstanak i uspješnost kompanija. Kao što smo nabrojali dionička društva imaju mnogostruke koristi od odgovornog poslovanja koje se očituju prema stvaranju jače reputacije, veće razine zadovoljstva i motiviranošću zaposlenika, članova lokalne zajednice i u konačnici imaju multiplikativni učinak na samo poslovanje poduzeća (Tipurić, 2015).

4. PRIMJER DOBRE PRAKSE ODGOVORNIH PODUZEĆA

Značaj vodstva u odgovornom poslovanju važan je čimbenik u svakodnevnom ophođenju prema poslu, zaposlenicima, dionicima i svim zainteresnim stranama koje sudjeluju u stvaranju dugoročnih ciljeva kompanije. Dobar vođa znači posjedovati potrebne vještine, ponašanje i odgovarajuća znanja, odnosno on svojim djelovanjem mora osigurati postavljene ciljeve koji su zapisani, uravnotežene odnose između članova, mogućnost za veća postignuća i slično. Dakle, implementacijom društveno odgovornog poslovanja u poslovanje kompanije on teži postizanje većih ciljeva za svih koji sudjeluju u poslovanju kompanije, ali i veće mogućnosti za zajednicu i društvo. Najbolje objašnjenje vodstva u odgovornom poslovanju je putem primjera društveno odgovornih tvrtki koje će biti navedene u nastavku. Primjerima dobre prakse odgovornih tvrtki opisani su primjeri tvrtki koje šalju znatnu poruku javnosti o načinu poslovanja i služe kao najbolji način za druge tvrtke, odnosno onima koja još ne primjenjuju način odgovornog poslovanja.

4.1. PRIMJER PODUZEĆA- ERICSSON NIKOLA TESLA d.d.

Ericsson Nikola Tesla, kao dioničko društvo povezano s korporacijom Ericsson, ravnopravno s ostalim Ericssonovim kompanijama sudjeluje u stvaranju novih komunikacijskih trendova u svijetu te predstavlja primjer društveno odgovornog poduzetnika u Hrvatskoj, ali i u zemljama u kojima djeluje. Djelatnost koju obavlja je isporučivanje suvremenih informacijsko-komunikacijskih proizvoda, rješenja, softvera i usluga.

Ericsson Nikola Tesla Grupu čine:

- Ericsson Nikola Tesla Servisi d.d. ,
- ovisna društva: Ericsson Nikola Tesla d.o.o., Ericsson Nikola Tesla BH d.o.o. i Libratel d.o.o.

Korporativno upravljanje označava okvir za vođenje poslova i nadzora društva, te u konačnici ima za cilj stvaranja dugoročne vrijednosti za dioničare i društvo. Uprava i Nadzorni odbor Ericssona Nikole Tesle kontinuirano podupiru poštivanje osnovnih načela korporativnog upravljanja kako bi osigurali zaštitu prava i jednak tretman dioničara, transparentnost poslovanja i odgovornost prema svim interesnim skupinama. Ericsson Nikole Tesle veliku pažnju pridaje pravodobnom i objektivnom informiranju zajednice o svojim aktivnostima i ostvarenim rezultatima poslovanja te njeguje imidž tvrtke s kodeksom etičkog ponašanja. Misija tvrtke je kreirati inovativna ICT rješenja koja poboljšavaju život ljudi stvarajući novu vrijednost za poslovnu i društvenu zajednicu. Vizija je da postanu regionalni lider u IDT industriji koji potiče i usmjerava razvoj komunikacija (http://www.ericsson.hr/naslovnica, 15.06.2016).

Načela korporativnog upravljanja, društvo je usvojilo u travnju 2005 godine. Načela se temelje na Zakonodavstvu Republike Hrvatske te preporukama OECD principa za korporativno upravljanje koja jasno definiraju prava i obveze uprave, nadzornog odbora i dioničara.

Područja društvene odgovornosti određena su u korporativnim i kompanijskim dokumentima: Kodeks poslovne etike, Kodeks ponašanja, Ericssonova uputa o načinu vođenja poslovanja, Kodeks za dobavljače, Politika upravljanja okolišem (http://www.ericsson.hr/investitori/izvjesca/2011/GI_11_drustveni.pdf, 16.06.2016).

Navedeni dokumenti sastavni su dio kompanijskog sustava upravljanja, te ih moraju primjenjivati svi zaposlenici u svakodnevnom radu. Iznimnu pažnju kompanija posvećuje da pravovremeno i istinito informiraju javnost o poslovnim rezultatima i aktivnostima koje provode.

Današnjica je suočena sa mnogim potrebama kao što su starenje stanovništva, otvaranje novih radnih mjesta, jačanje konkurentnosti i slično, zato se javlja potreba za stalnim napredovanjem, poticanja očuvanja ekosustava, prelazak na niskougljično gospodarstvo i drugo. Informacije se brže šire, usluge konvergiraju prema digitalnom svijetu, te je sve dostupno. Kako bi poduzeća mogle biti

konkurentna moraju prilagođavati svoje poslovanje i stvoriti mogućnost da se inovacije oblikuju u svim mogućim područjima.

Sljedeća slika nam pokazuje na koji način kompanija ima oblikovanu misiju, viziju, strategiju i politike.[17]

Slika 21. Ericsson Nikola Tesla- društveno odgovoran poduzetnik



Izvor: http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 17.06.2016.

Možemo vidjeti da Ericsson Nikola Tesla ima definiran jasan cilj koji opisuju u viziji, misiji, strategiji i politici vođenja poduzeća, a to je da žele postati vodeća ICT kompanija. To mogu postići ukoliko polažu određene napore kako bi postigli izvrsnost u tri navedene skupine, a to je da preko interesnih skupina ostvare željenu poziciju djelovajući putem društveno odgovornog poslovanja.

Interesne strane obuhvaćaju kupci, zaposlenici, investitori, tijela javne vlasti, sindikati, dobavljači i zajednica. Kroz dvosmjernu komunikaciju kompanija odgovorno utječe na svoje buduće poslovanje i ostvarenje svih ciljeva i željenih pozicija te kvalitetno doprinosi rastu i razvoju svih svojih kupaca, partnera, ali i prosperitetu zajednice u kojoj djeluje. Kompanija Ericsson Nikola Tesla aktivno doprinosi globalnom tehnološkom razvoju te već duži niz godina kontinuirano radi na inovativnim proizvodima i uslugama u operatorskom segmentu te naprednim rješenjima vezanim uz zdravstvenu zaštitu, promet, državnu upravu, komunalne

[17] http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 17.06.2016

djelatnosti i multimedijsku komunikaciju (http://www.ericsson.hr/naslovnica, 20.06.2016).

Društveno odgovorno poslovanje se postiže kroz područja ekonomske održivosti, uključenost drušveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, tržišni odnosi, zaštita okoliša, odnosi s zajednicom. Ekonomska održivost Ericssona Nikola Tesla prati se pomoću uravnotežene karte postignuća Balanced Scorecard-BSC i ključnih indikatora poslovanja Key Performance Indicator KPI.

Ericsson Nikola Tesla svoj poslovni rast temelje na tri glavna prioriteta koji se međusobno nadopunjavaju:

- pametan rast : svoje poslovanje temeljimo na znanju i inovativnosti,
- održiv razvoj: promičemo zeleno gospodarstvo temeljeno na učinkovitom korištenju resursa,
- uključiv rast: kontinuirano zapošljavamo mlade stručnjake, ulažemo u znanje i vještine (http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 25.06.2016).

Ericsson Nikola Tesla Grupa je kompanija koja zapošljava gotovo 2800 zaposlenika, a u 2015 godini zaposlili su još 434 nova stručnjaka. Kako tehnologija traži stalne inovacije, tako i mladim stručnjacima se pruža prilika da se uključe u globalne ICT projekte važne za društvo budućnosti.

Iz tablice možemo vidjeti ukupne prihode i kako se raspoređuje dodana vrijednost Ericssona Nikola Tesla u razdoblju od 2014. godine i 2015. godine s obzirom na ostvarene prihode.[18]

[18] http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 25.06.2016.

Slika 22. Kretanje dodane vrijednosti iz poslovanja

	2015.	2014.
	'000 kn	'000 kn
prihodi od prodaje	1.364.258	1.314.868
ostali prihodi iz poslovanja	4.489	3.772
financijski prihodi	1.761	6.903
sveukupni prihodi	**1.370.508**	**1.325.543**
troškovi nabave i ostali operativni troškovi	-510.344	-621.540
amortizacija	-51.851	-46.280
dodana vrijednost koja se raspoređuje na:	**808.313**	**657.723**
- zaposlenike	716.765	570.365
- državu (porez na dobit)	0	0
- financijske institucije	199	8
- dioničare	91.349	87.350
porast dodane vrijednosti	+22,9%	

Izvor: http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 25.06.2016.

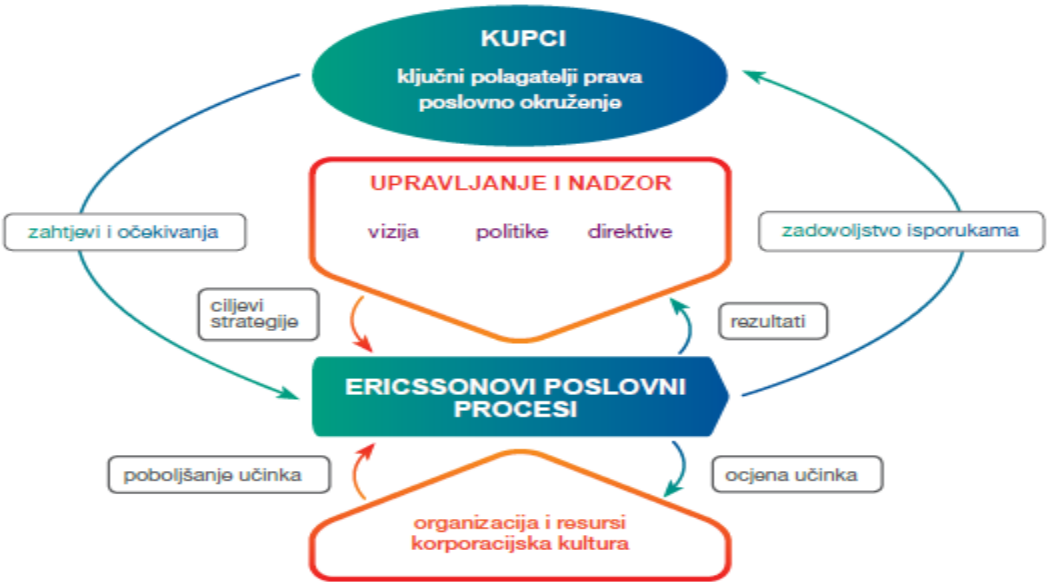
Ako se sagledaju prihodi od 2014. i 2015. godine može se vidjeti da se prihodi povećavaju. Prihodi obuhvaćaju prihode od prodaje koji su se povećali, ostale prihode iz poslovanja koji su također u porastu, dok su financijski prihodi smanjeni. Dodana vrijednost se raspoređuje na zaposlenike, državu, financijske institucije i dioničare. Dodana vrijednost je s obzirom na 2014. godina narasla u 2015. godini za 22.9 posto.

Informacijsko komunikacijske tehnologije imaju pozitivan utjecaj na razvijanje ekonomskog i socijalnog aspekta društva, ali i s aspekta zaštite i očuvanja zdravlja i okoliša. Ericsson Nikola Tesla kontinuirano radi na transformaciji industrije i društva na tržištima na kojima djeluje. To se ostvaruje stvaranjem dodane vrijednosti za sve dionike, uz stalnu prilagodbu i pronalaženje novih poslovnih mogućnosti za dugoročnu stabilnost i poslovni uspjeh. Konkurentnost temelje na dugoročnom rast kroz razvoj ljudskih potencijala, inovacijsku kulturu, integrirane načine rada i upravljanja. Korporativno poslovanje se temelji na svakodnevnoj primjeni jedinstvenih načela rada, najvišoj razini integriteta i etičnosti u poslovanju. Djelotvoran alat koji pomaže u vodstvu kompanije u upravljanju poslovanjem je integrirani sustav upravljanja poslovanjem. Dostupan je svim zaposlenicima, te on omogućava izvršavanje postavljenjih ciljeva poslovanja. Sljedeća slika 24 nam

pokazuje integrirani sustav upravljanja (http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 26.06.2016).

Integrirani sustav upravljanja služi za bolju vizualizaciju svi elemenata koji se koriste u sustavu upravljanja kompanije, te su njime definirana težišta na vrijednosne tokove poslovanja. Sustavom se definiraju uloge i odgovornosti, poslovne procese, te ostale čimbenike koji osiguravaju postizanje izvrsnosti na operativnoj i poslovnoj razini radi postizanja visoke kvalitete proizvoda, rješenja i usluga. Također važno je napomenuti da se sustav redovito ažurira i usklađuje s nastalim promjenama.[19]

Slika 23. Integrirani sustav upravljanja



Izvor: http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 25.06.2016.

Korporativno upravljanje čini okvir za vođenje poslova i nadzor u društvu. Dugoročni cilj mu je kontinuirano stvaranje ekonomske vrijednosti za dioničare. Korporativno upravljanje također opisuje sustav donošenja odluka i strukturu putem koje dioničari direktno ili indirektno kontroliraju upravljanje kompanijom (http://www.ericsson.hr/naslovnica, 25.06.2016).

[19] http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, 25.06.2016.

Dobro upravljanje kompanijom utječe na to da jača povjerenje svih strana, kredibilitet prema kupcima, partnerima, zaposlenicima, dioničarima i ostalima, te predstavlja značajan čimbenik u privlačenju ulaganja u samo društvo. Zato je bitna upravljačka struktura korporacije koja je prikazana na sljedećoj slici.[20]

Slika 24. Upravljačka struktura



Izvor: http://www.ericsson.hr/naslovnica, 25.06.2016.

Revizorski odbor je zadužen za vođenje brige i financijskim rezultatima poslovanja tijekom godine, godišnjim financijskim izvještajima, planu revizije za prethodnu godinu, nalazima revizije, sustavu interne kontrole, sustavu upravljanja rizicima, te ostalo obuhvaćeno Zakonom o reviziji, te prezentiranju utvrđenog. Primjer dijela revizijskog ureda je i odnos s dobavljačima. Odnosno Ericsson Nikola Tesla svake godine provodi reviziju značajnih dobavljača.

Ona se planira unaprijed, te u njoj sudjeluju osobe koje su odgovorne za kvalitetu, okoliš i zaštitu na radu. Cilj je revizije da se ustanovi postoje li nesukladnosti i kako se one mogu ukloniti zajedno s dobavljačem. Sastavi dio ugovora s dobavljačem je Kodeks ponašanja za dobavljače, Zahtjevi okoliša za Ericssonove dobavljače. U

[20] http://www.ericsson.hr/naslovnica, 25.06.2016

uklanjanju nesukladnosti dobavljačima pomažu Ericssonovi stručnjaci kako bi ihpotaknuli da stalno unapređuju svoje poslovanje uvođenjem novih aplikacija.

Kompanijske aktivnosti usklađene su s nacionalnim zakonskim odredbama o zaštiti okoliša, međunarodnim standardima, te provode politiku upravljanja okolišem. Uz navedeno posjeduju Certifikat za sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001. Također primijenjuju strategije dizajna prihvatljivog za okoliš, na taj način kontroliraju tijek materijala i energije, te omogućuju da i kupci smanje svoj utjecaj na okoliš.

4.2. PRIMJER PODUZEĆA- KONČAR INSTITUT ZA ELEKTROTEHNIKU

Končar institut za elektrotehniku je dioničko društvo koje je osnovano 1991. godine kao sastavni dio Grupe Končar. Vizija instituta je postane vodeće poduzeće u okruženju zaduženo za razvoj specifičnih proizvoda i opreme primjenom suvremenih tehnologija, kao i da ostvari vodeću poziciju u ispitivanjima, dijagnostici, nadzoru i analizi električne opreme primjenom suvremenih tehnologija, te sustava za elektrotehniku i električna vozila.

Zalažu se za uravnotežen odnos prema svim ključnim dionicima. Uspjeh poslovanja u današnjoj inovativnoj kapitalno intenzivnoj djelatnosti temelje na ljudima, kao ključ dugoročne održivosti. Zato konstantno ulažu u njihovu izobrazbu. Glavna pretpostavka uspjeha je u nastojanju osmišljavanja rješenja za zadovoljenje potreba klijenata, aktivno surađivati s istima te ih uključiti u cijeli proces razvoja proizvoda.

Svoj dugoročni održivi razvoj grade na područjima elektroenergetike i transporta, odnosno na: uslugama istraživanja i razvoja, kompetentnim laboratorijima, vlastitim naprednim rješenjima u informatičko komunikacijskoj tehnologiji, te senzorima.

Korporativna načela koja su usvojili vezana su za odgovorno poslovanje, definiranje procedure korporativnog upravljanja utemeljene na prepoznatljivim međunarodnim standardima, nadzor nad vođenjem poslova, uspostavljanja visokih standarda

korporativnog upravljanja, transparentnosti poslovanja, brigu za radnike, održiv razvoj i zaštitu okoliša. Struktura Grupe Končar prikazana je u sljedećoj tablici.[21]

Tablica 3. Struktura Grupe Končar

ENERGETIKA I TRANSPORT	INDUSTRIJA I TRGOVINA	POSEBNE DJELATNOSTI	PREDSTAVNIŠTVA
INŽENJERING ZA ENERGETIKU I TRANSPORT	KUĆANSKI APARATI	INSTITUT ZA ELEKTROTEHNIKU	RUSKA FEDERACIJA
GENERATORI I MOTORI	MALI ELEKTRIČNI STROJEVI	ENERGETIKA I USLUGE	BOSNA I HERCEGOVINA
ELEKTRIČNI VISOKO-NAPONSKI APARATI	NISKONAPONSKE SKLOPKE I PREKIDAČI		SRBIJA
ELEKTRIČNI APARATI SREDNJEG NAPONA		PRIDRUŽENO DRUŠTVO	
SKLOPNA POSTROJENJA		ENERGETSKI TRANSFORMATORI	
DISTRIBUTIVNI I SPECI-JALNI TRANSFORMATORI			
MJERNI TRANSFORMATORI			
ELEKTRONIKA I INFORMATIKA			
METALNE KONSTRUKCIJE			
ELEKTRIČNA VOZILA			
MONTAŽNI INŽENJERING			
OBNOVLJIVI IZVORI			

Izvor: http://www.koncar-institut.hr/o_nama/Poslovni_pokazatelji, 27.06.2016.

Svoju kompetentnost i prepoznatljivost s društvenom zajednicom temelje na integriranom sustavu upravljanja. Sustav obuhvaća:

- sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO/EC 17025, EN 45011),
- sustav upravljanjem okolišem (ISO 14001),
- sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu (OHSAS 18001),
- sustav upravljanja informacijskom sigurnošću ISO/IEC 27001.

Politika sustava upravljanja zalaže se na trajno razvijanje i širenje instituta na nova tržišta, pritom zadovoljavajući potrebe svih zainteresiranih strana: kupaca, poslovnih

[21] http://www.koncar-institut.hr/o_nama/Poslovni_pokazatelji, 27.06.2016.

partnera, zaposlenika, vlasnika, dobavljača, državnih institucija i institucija društvene zajednice.

Osnovna načela instituta jesu: načelo usmjerenosti prema kupcu, vođenje na svim razinama, angažiranje svih zaposlenika, sustavni pristup upravljanju, trajno poboljšanje, obostrana korisnost odnosa s dobavljačima i partnerima.

Veliku pažnju posvećuju zaposlenicima kako bi bili motiviraniji za rad i zaštitu njihovog zdravlja i sigurnosti na radu. Društveno odgovorno poslovanje Instituta temelji se na skupu mjera poslovne politike, kojom se želi osigurati povoljno okruženje za kreativno i inovativno stvaralaštvo te korektne i poticajne odnose prema svim stranama uključenim u poslovne procese.

Društvena odgovornost jedna je od bitnih odrednica koja osigurava održivi razvoj Instituta jer pridonosi:

- motivaciji zaposlenika za stvaralaštvom radi njegovanja pravednosti u odnosima prema svim stranama,
- lojalnosti zaposlenika i poslovnih partnera koji prepoznaju vrijednosti za obje strane,
- društvenom ugledu Instituta u kojem se mogu zaposliti samo najbolji, ne samo po znanju već i po spremnosti na međusobnu suradnju i timski rad,
- razvoju akademske zajednice u smjeru koji osigurava primjenljivost njihovih rezultata obrazovanja i istraživanja, zapošljavanju i materijalnoj pomoći aktivnostima zajednice koje vode boljim uvjetima života (http://www.koncar-institut.hr/o_nama/drustvena_odgovornost, 21.08.2016).

Primjer dobre prakse društveno odgovornog poslovanja, Končar instituta za elektrotehniku, podrazumijeva uravnotežen odnos prema svim sudionicima s kojima posluju, te teže visoko inovativnom, kapitalno-intenzivnoj djelatnosti kojoj su temelj ljudi kao ključ dugoročnog uspjeha i održivosti. Glavnu ulogu u postizanju uspješnosti imaju zaposlenici, te se istima pridodaje velika važnost kroz ulaganja u njihovu izobrazbu, koja s financijskog gledišta raste iz godine u godinu rezanjem drugih troškova. Bitno je ulagati u razvoj ljudskih potencijala kako bi mogli svi imati korist od istog.

Druga bitna pretpostavka njihovog uspjeha se očituje u optimalnom zadovoljavanju potreba klijenata, koje nastoje aktivno uključiti u cijeli proces dobivanja rješenja za razvoja budućih proizvoda. Ovakva praksa se je pokazala veoma uspješnom, što se najbolje može vidjeti na sljedećem primjeru strateške suradnje između Končara i Vipnet-a.

Oni su zajedničkom suradnjom izgradili sustav eko bazne stanice koji služi za napajanje obnovljivim izvorima energije, a za proizvodnju električne energije se osim sunca i vjetra, koriste gorive članke. Dobiveno rješenje koje je proizašlo dobivanjem ovog proizvoda prepoznato je i na međunarodnoj razini, te su dobili različita priznanja.

Kontinuirani razvoj proizvoda i dobivanje rješenja smatra se temeljem za suradnju, povjerenje između društava, dijeljenje znanja i iskustava koje potpomažu zaposlenicima kako bi mogli i dalje napredovati.

Društvo grupe Končar je za 2015. godinu ostvarilo konsolidirane prihode od prodaje proizvoda i usluga u iznosu od 3.049,1 milijuna kuna, što je u odnosu 2.648,8 milijuna kuna na 2014. godinu za 15,1 posto više. Vidljivo iz tablice 4.[22]

Tablica 4. Poslovni pokazatelji

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

Izvor: http://www.koncar-institut.hr/o_nama/Poslovni_pokazatelji, 27.06.2016.

[22] http://www.koncar-institut.hr/o_nama/Poslovni_pokazatelji, 27.06.2016.

Analiziramo li materijalne troškove, u 2015. godini su iznosili 2.108,5 milijuna kuna, u odnosu na 2014 godinu 1.858,4 milijuna kuna. Bruto plaće su porasle s 555.2 milijuna kuna na 567.2 milijuna kuna u 2015. godini. Rashodi za kamate su se smanjili od 13.2 milijuna kuna u 2014 na 12.3 milijuna kuna u 2015. godini. Isplata dividenda je u 2015 godini iznosila 30.7 milijuna kuna, a u 2014. godini je bila 30.9 milijuna kuna. Povećala se je porez na dobit s 15.9 milijuna kuna na 18.2 milijuna kuna u 2015. godini. Dok su donacije i sponzorstva s 1.8 milijuna kuna u 2014. godini, smanjile se na 1.4 milijuna kuna. Potvrda predanosti društveno odgovornog poslovanja Končar instituta je to, što su trostruki dobitnici nagrade Indeks društveno odgovornog poslovanja u kategoriji srednjih poduzeća.

4.3. PRIMJER PODUZEĆA- PIK VRBOVEC MESNA INDUSTRIJA d.d.

PIK Vrbovec je dioničko društvo čija je osnovna djelatnost proizvodnja i promet mesa te mesnih prerađevina. Nastao je 1961. godine, a 2005. godine ulazi u sastav koncerna Agrokor i počinje raditi na intenzivnom razvoju kompanije. Svojim proizvodima zadovoljavaju gotovo četrdeset posto potreba za crvenim mesom i mesnim prerađevinama od crvenog mesa. Predstavlja vodeće poduzeće u mesnoj industriji na području Hrvatske i regije.

Misija PIK-a je stvarati, proizvoditi i isporučivati visoko kvalitetne proizvode od svježeg i prerađenog crvenog mesa koji će predvidjeti i zadovoljiti potrebe potrošača. Pritom ćemo graditi povjerenje potrošača, ulagati u zaposlenike, brinuti se za njihovo zadovoljstvo kao i zadovoljstvo društvene zajednice i vlasnika.Vizija poduzeća je bogatom tradicijom te najmodernijom tehnologijom, inovativnim rješenjima, ljudima kao našom najvećoj snagom i prvenstveno kvalitetom proizvoda postati lider na regionalnom tržištu, značajan subjekt na tržištu EU te dodatno ojačati vodeću poziciju u Hrvatskoj (http://www.pik-vrbovec.hr/upoznajte-nas-misija-i-vizija-a82-84?lang=hr, 28.06.2016).

Proizvodi robne marke PIK jesu PIK-ove šunke, mortadele, kobasice, Piko, hrenovke te Pik naresci, koji svojom kvalitetom i povjerenjem potrošača su prisutni u svakom segmentu tržišta. Kvalitetu svojih proizvoda jamče uspostavljanjem sustava sljedivosti, odnosno praćenjem namirnica od uzgoja, prerade, proizvodnje, distribucije pa sve do polica. Ulažu u stavno poboljšanje svojih tvornica i pogona, tako 2012. godine su završene tri investicije: tvornica za proizvodnju trajnih kobasica, pogon za narezivanje i pakiranje proizvoda.

Ključni čimbenici uspjeha za ostvarivanje društveno odgovornog poslovanja jesu zadovoljavajući tehnološki i zdravstveni standardi. Zato je unutar poduzeća potrebno proaktivno raditi na razvoju ljudskih potencijala, zaštiti okoliša i kontinuirana suradnja s lokalnom zajednicom. U poduzeću se kontinuirano radi na zaposlenicima, odnosno ulaganjem u znanja, kompetencije i zadovoljstvu zaposlenika.

Služba za razvoj ljudskih potencijala radi na motiviranju i edukaciji zaposlenika kroz dodatne programe edukacije, kao stručni seminari, konferencije, interne edukacije unutar kompanije, team buildinge, te dodiplomske, poslijediplomske i specijalističke studije. Također interno učilište Agrokor Akademija omogućuje svakom zaposleniku da sudjeluje na treninzima, radionicama i seminarima te da se upozna i razmijeni iskustva s kolegama iz drugih kompanija.

Integrirani sustav upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću te zdravstvenom ispravnosti proizvoda jamče poštovanjem i primjenjujući sukladno međunarodnim normama ISO 9001, ISO 14001, OHSASA 18001, Codex Alimentariusa i standarda za auditiranje kvalitete i sigurnosti hrane za prehrambene proizvode.

Upravljanje okolišem provodi se u skladu s temeljnim zakonima zaštite okoliša (Zakona o zaštiti okoliša, Zakona o otpadu, Zakona o vodama, Zakona o zaštiti zraka, Zakona o zaštiti tla i dr.) kao i poštivanja Politike upravljanja okolišem koju je u lipnju 2006 godine usvojio Agrokor koncern. Sukladno navedenom, PIK Vrbovec, od srpnja 2007 godine primjenjuje sustav upravljanja okolišem prema zahtjevima

međunarodne norme ISO 14001 čime se približava visokim zahtjevima i propisima EU i ostalih svjetskih tržišta. U ožujku 2009 tvrtka Bureau Veritas provela je certifikacijski audit nakon kojeg je PIK Vrbovec Mesna industrija, d.d. portfelju dosadašnjih potvrda visokog standarda i sustava upravljanja dodao i sustav upravljanja zdravljem i sigurnosti sukladan zahtjevima OHSAS 18001 (http://www.pik-vrbovec.hr/upoznajte-nas-zastita-okolisa-zdravlje-i-sigurnost-energetska-ucinkovitost-a82-92?lang=hr, 28.06.2016).

Upravljanjem okolišem uređeno je i poštivanjem politike upravljanja okolišem, zdravljem i sigurnošću koju je usvojio koncern Agrokor. Implementacijom sustava upravljanja okolišem na svim razinama organizacije dokazuju i događaji koji predhode tome u razdoblju od 2006 godine do 2016, a to su:

- održavanje i poboljšanje sustava upravljanja okolišem, koje je uvedeno 2006 godine zbog sustavnom praćenje legislative zaštite okoliša, kao i ocjena zadovoljenja zakonskih i ostalih zahtjeva (2007),
- razvrstavanje svih vrsta otpada, s ciljem smanjenja komunalnog otpada te recikliranjem svih vrsta sekundarnih sirovina,
- prevencija onečišćenja i incidentnih situacija prilikom skladištenja i upotrebe opasnih kemikalija (2007),
- razvrstavanje nusproizvoda životinjskog podrijetla prema kategorijama i zbrinjavanje kod ovlaštenih sakupljača,
- prevedba ciljeva i programa zaštite okoliša te izgradnja gradskog kolektora i pročistača otpadnih voda (2010),
- primjena najboljih raspoloživih tehnika u svim procesima proizvodnje, s ciljem smanjenja onečišćenja vode, zraka i tla, kao i usklađivanjem sa odrednicama Direktive IPPC,
- kontinuirano praćenje i mjerenje te izvješćivanje o emisijama stakleničkih plinova, s naglaskom na emisije CO^2,
- kontinuirana izobrazba zaposlenika,
- kontinuirani pozitivni pokazatelji u potrošnji energenata u smislu racionalne potrošnje energenata i očuvanja prirodnih resursa. (http://www.pik-

vrbovec.hr/upoznajte-nas-zastita-okolisa-zdravlje-i-sigurnost-energetska-ucinkovitost-a82-92?lang=hr , 28.06.2016).

Kontrolu zdravstvene ispravnosti proizvoda, higijenu djelatnika, radnih površina i opreme provjeravaju uzimanjem uzoraka koji testiraju u vlastitom laboratoriju. Proces se još prati provedbom HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) preventivnog sustava sigurnosti hrane, kako bi mogli izvoziti i na najzahtjevnije tržišta Amerike i Europe.

Pik Vrbovec osim zaštite okoliša i razvoja ljudskih potencijala, radi na održavanju hrvatske kulture i tradicije. Podupiru već trideset godina manifestaciju pod nazivom *kaj su jeli naši stari,* omogućujući očuvanje starih tradicionalnih jela, naglašavaju da njihovo svježe meso dolazi upravo sa hrvatskih farmi i to više od 100 farmi diljem Hrvatske, da od istih dolazi preko 450.000 svinja i 40.000 junadi, te zagovaraju dokazanu sljedivost hrvatskog podrijetla i okusa. Osim toga, poduzeće svake godine izdvaja sredstva namijenjena sponzorstvima i donacijama raznim organizacijama, te na taj način ostvaruju suradnju s lokalnom zajednicom.

Zaključujemo da je primjer dobre prakse odgovornog poslovanja Pik Vrbovca u postizanju visoke kvalitete i standarda proizvoda. Kao ključne čimbenike u postizanju kvalitete naglašavaju povećanje tehnoloških i zdravstvenih standarda, a kako bi to postigli razvili su dugoročnu strategiju unutar poslovanja. Nalaze se na vrhu hrvatske prerađivačke industrije, a kako bi zadržali to mjesto proaktivno ulažu u razvoj snažnog društveno odgovornog poslovanja. Svoj uspjeh osiguravaju kroz kontinuirani razvoj ljudskih potencijala, zaštitu okoliša i suradnjom s lokalnom zajednicom. Razvoj ljudskih potencijala je u centru njihove strategije kojom omogućuju napredovanje zaposlenika, pogotovo menadžera na svim razinama kroz različite razvojne programe. Odnosno prilagođavaju razvoj menadžera na specifičan način kako bi zadovoljili njihove individualne potrebe. Svake godine izdvajaju sredstva koja su namijenjena sponzorstvima i donacijama raznim organizacijama, te se sva sponzorstva ocjenjuju i evaluiraju kako utječu na efekte poslovanja poduzeća.

ZAKLJUČAK

Vodstvo je kompleksna tema koja podrazumijeva različita djelovanja vođa u društveno odgovornom poslovanju. Ima mnogo stilova vodstva koja opisuju djelovanje vođa u organizacijama. Važnost vodstva i društveno odgovornog poslovanja je u tome što su oni usko povezani, odnosno društveno odgovorno poslovanje zahtjeva od vodstva da ono uravnotežuje balansiranje interesa između različitih sudionika. Dugoročno bi rezultat dobrog balansiranja između vodstva i odgovornog poslovanja trebao donijeti rezultate koji povećavaju održivu vrijednost za dioničare, zaposlenike, kupce, zajednicu, odnosno za društvo u cjelini. Najveću odgovornost za pozitivan i negativan utjecaj korporacija na društvo i okoliš imaju vođe. Zato se očekuje od vođa da na etičan i pravedan način donose svoje odluke. Značaj vodstva je važan čimbenik koji podrazumijeva svakodnevno ophođenje prema poslu, zaposlenicima, dionicima i svim zainteresiranim stranama koje sudjeluju u stvaranju dugoročnih ciljeva kompanije.

Srž odgovornog poslovanja podrazumijeva komunikaciju i suradnju između svih dionika u procesu poslovanja. Sve veći pristup informacijama i obrazovanosti potrošača, povećava i njihovu osjetljivost na odabir proizvoda i usluga, što je rezultiralo činjenicom da su poslovni subjekti počeli shvaćati koje im sve koristi donosi ovakav pristup poslovanja. Osim dugoročne dobrobiti, odgovorno poslovanje stvara pozitivne učinke koji se ogledaju i u jačanju imidža trgovačkih društva, unapređenje odnosa s zajednicom, te druge koristi.

Dakle, implementacijom društveno odgovornog poslovanja u poslovanje kompanije teži se postizanje većih ciljeva za svih koji sudjeluju u poslovanju kompanije, ali i veće mogućnosti za zajednicu i društvo. Najbolje je to prikazano kroz primjere kompanija kao Ericsson Nikola Tesle d.d., Končar i Pik Vrbovec.

U Hrvatskoj korištenje ovog koncept još uvijek nije na visokoj razini. Kroz primjere dobrih praksi šalje se jaka poruka javnosti o načinu poslovanja koji zadovoljava koncept društveno odgovornog poslovanja, te služi kao najbolji način za druge tvrtke koje još ne primjenjuju ovaj koncept.

Društveno odgovorno poslovanje u većini slučajeva, ukoliko poduzeća primjenjuju ovaj koncept na pravilan način, ostvaruju pozitivan poslovni rezultat. Zato kao dobar poticaj poduzećima može biti upravo djelovanje u pravcu postizanja veće vrijednosti za društvenu zajednicu u kojoj posluju.

LITERATURA

A) KNJIGE:

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.(2008.) Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
2. Brealey, Myers, Marcus,(2007.) Osnove korporativnih financija, Mate, Zagreb
3. Certo, S. C. (2008) Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb
4. Dubljević, M., Galeković, S., Obradović-Dragišić, G. (2006.) Žene i vođenje, CESI, Zagreb
5. Havard, A.(2013.) Istinsko vodstvo, Verbum, Split
6. Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.) Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, II. izdanje, Mate, Zagreb
7. Kets de Vries, M. (2009.) Tajna vodstva: ponašanje vođa u poduzetništvu, Profil International, Selectio, Zagreb
8. Kotler, P., Lee, N.(2011.) Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P.d.o.o., Zagreb
9. Northouse, P., G. (2010.)Vodstvo- teorija i praksa, Mate, Zagreb
10. Omazić, M., A.,(2008.) Društvena odgovornost poduzeća i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb
11. Tipurić, D. i suradnici, (2015.) Korporativno upravljanje u Hrvatskoj: ocjena kvalitete koorporativnog upravljanja hrvatskih dioničkih društava SEECGAN metodologijom, CIRU, Zagreb
12. Vujić, V.; Ivaniš, M.; Bojić, B. (2012.) Poslovna etika i multikultura. Rijeka, Sveučilište u Rijeci.

B) ČASOPISI I PUBLIKACIJE:

1. Ackman, D. (2002.) Enron The Incredible, Forbes; dostupno na: www.forbes.com/2002/01/15/0115enron. html

2. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2012.) Leksikon održivog razvoja,Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, dostupno na: http://www.dop.hr/wp-content/uploads/leksikon_odrzivog_razvoja.pdf

3. Corporate Social Responsibility (CSR), (2008.) Guidelines CSR-Reporting in Tourism; dostupno na: http://earthresponsible.files.wordpress.com/2013/03/csr-leitfaden_eng_ger-kate.pdf

4. Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, dostupno na: https://www.jstor.org/stable/pdf/4165007.pdf

5. Friedman Milton, dostupno na stranici:

6. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj; dostupno na: http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf

7. http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html

8. Omazić M. A. i sur. (2012.) Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR); dostupno na: http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/ ZSSDOP.pdf

9. Strategija CSR EUROPE, http://www.csreurope.org/about-us/our-strategy

C) MREŽNE STANICE

1. Društveni izvještaj Ericsson Nikola Tesla, dostupno na: http://www.ericsson.hr/odrzivost-i-drustvena-odgovornost,
2. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, dostupno na: http://www.hrpsor.hr,
3. Službene stranice PIK Vrbovec mesna industrija, dostupna na: http://www.pik-vrbovec.hr
4. Službene stranice Društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, dostupno na:http://www.dop.hr/?p=646
5. Službene stranice Ericsson Nikola Tesla, dostupno na: http://www.ericsson.hr/naslovnica
6. Službene stranice Končar- institut za elektrotehniku, dostupno na: http://www.koncar-institut.hr

POPIS SLIKA

Slika 1. Dimenzije indexa dop-a 5

Slika 2. Ključni čimbenici društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj 7

Slika 3. DOP Europa usluge i aktivnosti 14

Slika 4. Načela odgovornog poslovanja 14

Slika 5. Razvoj društveno odgovornog poslovanja. 16

Slika 6. Razine menadžmenta i struktura nužnih znanja, sposobnosti i vještina.. 19

Slika 7. Odnos dviju dimenzija vodstva.....20

Slika 8. Stilovi vodstva.....21

Slika 9. Prikaz strukture autokratskog stila vođenja 22

Slika 10. Prikaz demokratskog stila vođenja 22

Slika 11. Prikaz Laissez-fair stil vodstva 23

Slika 12. Domena vodstva 26

Slika 13. Mreža vodstva 30

Slika 14. Četiri stila vodstva 31

Slika 15. Načela etičkog vodstva.....35

Slika 16. Dinamika korporativnog upravljanja 38

Slika 17. Pitanja korporativnog upravljanja 39

Slika 18. Prikaz SEECGAN scorecarda korporativnog djelovanja 42

Slika 19. Prikaz pitanja u SEECGAN upitniku 43

Slika 20. Raspon vrijednosti SEECGAN indeksa.....43

Slika 21. Ericsson Nikola Tesla- društveno odgovoran poduzetnik 47

Slika 22. Kretanje dodane vrijednosti iz poslovanja.....49

Slika 23. Integrirani sustav upravljanja 50

Slika 24. Upravljačka struktura.....51

POPIS TABLICA

Tablica 1. Tipovi moći 24

Tablica 2. Prikaz moći vodstva 25

Tablica 3. Struktura Grupe Končar 53

Tablica 4. Poslovni pokazatelji 54

SAŽETAK

Cilj ovog rada je odrediti značaj vodstva u odgovornom poslovanju na primjeru poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U prvom poglavlju rada osvrnuti ćemo se na društveno odgovorno poslovanje, te koje koristi imaju poduzeća od društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje se smatra konceptom koji pozitivno djeluje na društvene probleme kao što su zaštita okoliša, poboljšanje zdravlja, obrazovanja, odgovornost poduzeća kako bi djelovala po principima održivih resursa i dr.

Nadalje, objasnit će se stilovi vodstva i moć utjecaja vođa na sljedbenike. Vođe mogu na različite načine utjecati na sljedbenike, zato se teži da vođe moralno i etički pristupe svom položaju, uz sve odgovornosti koje se od njih zahtjevaju. Najbolji prikaz odgovornog poslovanja i odgovornih vođa je kroz primjere dobrih praksi korporacija koje su to i zaslužile svojih djelovanjem.

SUMMARY

The aim of this work is to determine the importance of leadership in social corporate responsibility in a case of company in the Republic of Croatia.

In the first chapter of the work we will take on social responsibility, and that the benefits which having the companies from social corporate responsibility. Social corporate responsibility is considered as a concept that has a positive effect on social issues, such as environmental protection, health improving, education, companies responsibility to act according to the principles of sustainable resources, and others.

Furthermore, we will explain the styles of leadership and power influence from leaders to followers. Leaders can affect on followers on many different ways, therefore, tendency is that leaders morally and ethical approaches to their own position, with all the responsibilities which are required of them. The best view of corporate responsibility and responsible leaders is through examples of good practices of corporations that have earned it with their own action.