Implementacija društveno odgovornih praksi u strategiji poduzeća

Brkljača, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2017

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:137:363260

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

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“

IVA BRKLJAČA

IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNIH PRAKSI U STRATEGIJU PODUZEĆA

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

IVA BRKLJAČA

IMPLEMENTACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNIH PRAKSI U STRATEGIJU PODUZEĆA

Diplomski rad

JMBAG: 0303004702, redovan student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje

Mentor: doc.dr.sc. Tea Golja

Pula, ožujak 2017.

Sadržaj

UVOD....4
1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP) – Što je to uopće DOBRO?....6
1.1. Definicija DOP-a....8
1.2. Razlozi uvođenja i izazovi provedbe DOP-a....12
1.2.1. Suvremeni trendovi....13
1.2.2. Najveći izazovi u provedbi DOP-a....15
1.3. Preduvjeti implementacije DOP-a....18
1.3.1. Osnovni principi DOP-a....19
1.3.2. Ključna područja društvene odgovornosti po ISO 26000....22
1.3.3. Model implementacije DOP-a....23
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ....28
2.1. Razvoj koncepcije DOP-a u Hrvatskoj....28
2.2. Glavni činitelji koji utječu na DOP u Hrvatskoj....29
2.3. Ključni dionici DOP-a u Hrvatskoj....31
2.4. Ključna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj....33
2.5. Izazovi, mogućnosti i preporuke u promicanju DOP-a u Hrvatskoj....35
3. OBRADA POSLOVNOG SLUČAJA – Ericsson Nikola Tesla....39
3.1. Opća obilježja....39
3.2. Obilježja društveno odgovornog poslovanja u Ericsson Nikola Tesla d.d. 41
3.3. Ključne interesne skupine....42
3.4. Područja društveno odgovornog poslovanja....43
3.4.1. Ekonomska održivost - doprinos kompanije ekonomskom prosperitetu....44
3.4.2. Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju....47
3.4.3. Radna okolina....51
3.4.4. Tržišni odnosi....58
3.4.5. Zaštita okoliša....60
3.4.6. Odnosi sa zajednicom....63
ZAKLJUČAK....66
LITERATURA
POPIS TABLICA
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

UVOD

Primjena društveno odgovornog poslovanja danas je sve popularnija i postala je ustaljenom praksom u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse imju koristi svi uključeni. Budući da društveno odgovorno poslovanje postaje sve značajnim elementom u postizanju konkurentnosti i efikasnog poslovanja suvremenih poduzeća, postavlja se pitanje tendencije društvene odgovornosti u hrvatskom gospodarstvu i koja su to poduzeća preuzela takav sustav rada. Cilj rada je istražiti i prikazati primjenu društvenu odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, te je prikazati na odličnom primjeru poduzeća Ericsson Nikola Tesla, koji provodi društvenu odgovornost. Cilj je isto tako i dokazati da društveno odgovorno poslovanje postaje sve značajnije u hrvatskoj poslovnoj zajednici; te da svi dionici, poslovni sektor, vlada i društveni sektor sve ozbiljnije shvaćaju uopće društveno odgovorno poslovanje kao mehanizam razvoja hrvatskog gospodarstva, i uviđaju njegovu ul,ogu u stvaranju konkurentske prednosti.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljn o i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva, što se odnosi na cjeloukupni raspon njegova djelovanja. Dakle, što poduzeće proizvodi, na koji način proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje, kako prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulažu u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava, samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.

Svrha ovog rada utvrditi je koliko je društveno odgovorno poslovanje zastupljeno u praksi.

U prvom poglavlju pojašnjava se općenito pobliže pojam DOP-a, odnosno društveno odgovornog poslovanja, te što je to uopće dobro u društveno odgovornom poslovanju. Govori se o razlozima uvođenja DOP-a, te isto tako i izazovima uvođenja takvog poslovanja u poslovanje poduzeća. Priakazana je i implementacija društveno odgovornog poslovanja, odnosno preduvjeti implementacije DOP-a, te je riječ i o ključnim područjima društvene odogovornosti.

Zatim, u drugom poglavlju, riječ je o društveno odgovornom poslovanju u Republici Hrvatskoj; općenito o razvoju koncepcije DOP-a u RH, razmatraju se glavni činitelji i ključni dionici koji utječu na društveno odgovorno poslovanje, te je riječ i o samim područjima društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Treće poglavlje predstavlja društveno odogovorno poslovanje u poduzeću Ericsson Nikola Tesla, koje je uzeto kao primjer dobre prakse primjene DOP-a u poslovanje. Poglavlje je podijeljeno na dio koji govori općenito o poduzeću i obilježjima DOP-a, te dio koji je posvećen područjima DOP-a u poduzeću.

Glavni izvori podataka korišteni tokom pisanja rada jesu stručna i znanstvena literatura, internet te interni p0odaci poduzeća Ericsson Nikola Tesla.

1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP) – Što je to uopće DOBRO?

Činjenje dobra pojavljuje se pod raznim imenima kao što su to – korporativna društvena odgovornost, korporativno građanstvo, korporativne filantropske aktivnosti, korporativna davanja, korporativni društveni angažman, odnosi sa zajednicom, djelovanje u zajednici, razvoj zajednice, korporativna odgovornost, globalne građanske aktivnosti i korporativni društveni marketing.[1]

Društveno odgovorno poslovanje ili u prijevodu s engleskog originala *korporacijska društvena odgovornost (corporatesocialreposnisibility*) ima podrijetlo u društvenom aktivizmu 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća. Svijest o pitanjima kao što su jednake šanse za sve, rasna jednakost te sigurnost i zdravlje na radnome mjestu, prvo je potaknula javnost na pomnije preispitivanje poslovnih običaja nego što se činilo prije, a zatim i na stavljanje tih obveza u zakonske okvire.

Korporacije, međunarodne organizacije, vlade, nevladine udruge, akademska zajednica, masovni mediji i javnost, pokušavaju, usvojiti svijest o tome kako su resursi kojima raspolaže čovječanstvo doista ograničeni i kako ti resursi nisu vlasništvo samo dioničara, pa i čovječanstva u cjelini. Svijest o ograničenosti svih prirodnih resursa i nužnosti zaštite prirodne sredine, ali i svijest pojedinaca i naroda o važnosti poštovanja i zaštite ljudskih prava i minimalne globalne socijalne pravednosti, tjera sve korporacijske i društvene dionike na to da na nov način teorijski promišljaju i prakticiraju – na globalnoj, nacionalnoj, lokalnoj i korporacijskoj razini – korporativni i društveni razvoj. Ako uspijemo pronaći tržišne pristupe koji zadovoljavaju potrebe siromašnih na način koji poslovanju donosi profit i političarima glasove, pronaći ćemo održivi put za smanjenje nepravdi u svijetu. To je trajan zadatak. Nikad neće biti završen. Ali svjesni napor da se odgovori na te izazove promijeniti će svijet.[2]

---

[1]Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb, str. 14.

[2]Letica, B. (2010): Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb., str. 2.

Bill Gates, najbogatiji čovjek, najuspješniji suvremeni kapitalistički poduzetnik i najveći globalni dobrotvor, kaže kako:

„*Mi možemo postići da tržišne snage bolje rade za siromašne ako uspijemo razviti kreativniji kapitalizam – ako doseg tržišnih snaga možemo rastegnuti tako da više ljudi može ostvarivati profit ili, u najmanju ruku, preživljavati. Tržišne snage trebaju služiti ljudima koji pate zbog najvećih nepravdi. Možemo, također, napraviti pritisak na vlade diljem svijeta da se novac poreznih platiša troši na način koji bolje izražava vrijednosti ljudi koji plaćaju porez*."[3]

Analitičari Europske komisije zaključili su da je opće suglasje postignuto oko ovih ključnih načela europske korporacijske društvene odgovornosti:[4]

- ➢ KDO je povezan s konceptom održivog razvoja;
- ➢ KDO znači da postoji svijest o tome da biznis u svojim operacijama treba voditi računa o društvenim, ekološkim i ekonomskim učincima;
- ➢ KDO nadopunjuje, a ne zamjenjuje zakone i društveni dijalog;
- ➢ KDO je svjetski problem/tema i ta njegova vanjska (u odnosu na EU) dimenzija najveći je izazov;
- ➢ KDO zahtijeva razvoj dijaloga između kompanija i drugih dionika;
- ➢ KDO obrazovanje i osposobljavanje menadžera, radnika i ostalih presudno je važno;
- ➢ KDO uspijeva ili pada na pitanju transparentnosti i vjerodostojnih sredstava provjere.

Uzimajući u obzir ta načela za polazište, Europska komisija je 2002. godine objavila svoje prvo priopćenje o korporacijskoj društvenoj odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost: doprinos poduzeća održivom razvoju.

Što bi se moglo uzeti kao jedna od mnogobrojnih definicija DOP-a. Tako će u sljedećem podpoglavlju biti riječi upravo o raznim i brojnim definicijama DOP-a.

---

[3] http://news.harvard.edu/gazette/story/2007/06/remarks-of-bill-gates-harvard-commencement-2007/

(02. studeni 2016.)

[4] Letica, B. (2010): Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb., str. 2.

1.1. Definicija DOP-a

Korporacijska društvena odgovornost u suštini je koncept kod kojeg poduzeća dragovoljno odlučuju da pridonose boljem društvu i čišćem okolišu. U vrijeme kada Europska unija nastoji označiti svoje zajedničke vrijednosti prihvaćanjem Povelje o temeljnim pravima, sve više europskih kompanija sve jasnije shvaća svoju društvenu odgovornost i smatra je dijelom svog identiteta. Ta se odgovornost izražava prema zaposlenicima i još općenitije prema dionicima na koje poslovanje kompanije utječe i koji mogu utjecati na njeno poslovanje.[5]

Dakle, mnogo je definicija društveno odgovornog poslovanja, odnosno korporativne društvene odgovornosti. Neke od njih jesu:

Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.[6]

Najvažniji element ove definicije je izraz *dragovoljnost*. Ovdje se, dakle, ne podrazumijevaju zakonski obvezne poslovne aktivnosti, niti aktivnosti koje se zbog svoje etičke prirode mogu očekivati, već dragovoljno opredjeljenje tvrtke da premaši uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse ili davanju različitih priloga. Ova se opredijeljenost mora jasno iskazati da bi se za tvrtku moglo reći da je *društveno odgovorna*, a provodi se putem usvajanja novih poslovnih praksi ili doprinosa, novčanih ili nekih drugih priloga. Izraz *dobrobit zajednice* u ovoj definiciji podrazumijeva jednako i uvjete života ljudi i pitanja čuvanja okoliša.

Sljedeća definicija korporativne društvene odgovornosti je definicija *Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj* (World Business Council for Sustanable Development), u skladu s fokusom te organizacije na ekonomski razvoj, objašnjava korporativnu društvenu odgovornost kao „opredjeljenja tvrtki da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da, u cilju unaprjeđenja kvalitete života, surađuju sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnim zajednicama i društvom uopće“.[7]

---

[5] http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:n26039 (02. studeni 2016.)

[6] Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb, str. 14.

[7] http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx (06. listopad 2016.)

Organizacija *Biznis za društvenu odgovornost* (Business for Social Responsibility) definira korporativnu društvenu odgovornost kao „poslovanje usklađeno s etičkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, a također i s onim što društvo očekuje od tvrtki ili čak nadilazi takva očekivanja“. Ova definicija je nešto šira, budući da uključuje povezivanje poslovnih odluka s „etičkim vrijednostima i zakonskim propisima, ali i s poštovanjem ljudi, društva i životne sredine“.[8]

Kotler Philip i Lee Nancy, u svojoj definiciji, koriste i izraz korporativne društvene inicijative pod kojim podrazumijevaju najvažnije aktivnosti u okviru korporativne društvene odgovornosti, te definicija glasi[9]:

Korporativne društvene inicijative (akcije) su najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje.

Ovakvim inicijativama najčešće se podržavaju društveni ciljevi koji pridonose zdravlju zajednice (npr. Sprječavanju širenja AIDS-a, rano otkrivanje raka dojke, pravovremeno cijepljenje), sigurnosti (kao što su posebni programi za vozače, sprječavanje kriminala, sigurnost u vozilima), obrazovanju (opismenjavanje stanovništva, kupovina kompjutora za škole, obrazovanje za posebne potrebe) i zapošljavanju (edukacija na radnom mjestu, politika zapošljavanja, lokacija tvrtki), životnoj okolini (reciklaža, prestanak korištenja štetnih kemikalija, smanjenje ambalaže) razvoju zajednice i ekonomskom razvoju (krediti za kupovinu kuća s niskom kamatom) i drugim osnovnim potrebama i željama ljudi (rješavanje problema gladi, pitanja beskućnika, prava životinja, korištenja biračkog prava, borba protiv diskriminacije).

Korporacijsku društvenu odgovornost BitC definira[10]:
“Tvrtke na društvo i okoliš utječu svojim poslovanjem, proizvodima ili uslugama i svojom interakcijom s ključnim dioničarima kao što su zaposlenici, kupci, ulagači, lokalne zajednice, dobavljači i ostali. Pojmom korporacijska odgovornost označava se upravljanje tim utjecajem

[8] http://www.bsr.org/en/about/story (06. listopad 2016.)

[9] Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb, str. 15.

[10] http://www.bitc.org.uk/issues/environment (08. listopad 2016.)

tako da se obogati vrijednost tvrtke i pridonese širem gospodarskom i društvenom boljitku trenutačno i na duže vrijeme."

Odgovorno poslovanje je o tome kako posao čini novac, a ne samo kako troši svoj profit. Radi se o upravljanju rasta odgovorno uz smanjenje zavisnosti prirodnih izvora. Riječ je o tome kako poslovanje djeluje u obliku poslodavca, dobavljača i kupca, te kako to može pomoći da se stvore živopisne zajednice u kojima ljudi mogu napredovati.

CSR360 GPN (Global Partner Network) može podržati tvrtku u razvoju i implementaciji strategije DOP-a svijetu kroz[11]:

- Pristup organizacijama s iskustvom u DOP-u u više od 64 zemalja
- Brokerski poslovi i odnos izgrađen na lokalnoj razini
- Specijalističko lokalno znanje DOP-a i lokalne kulture, socijalnog i poslovnog okruženja u određenoj zemlji
- Mogućnost za suradnju s drugim međunarodnim i lokalnim tvrtkama
- Pristup DOP resursima uključujući kompletima alata, priručnicima, publikacijama

U 2013. i 2014. godini, BITC su sudjelovali u projektu "Jačanje odgovornog građanstva" koji je financiran uz potporu Europske unije u okviru programa "Europa za građane". Projektni cilj bio promicanje DOP-a, održivost i odgovorna potrošnja za građane u Slovačkoj i u zemljama srednje Europe.

Definicije poput ovih, potvrda su da se aktivnosti vezane za korporacijsku društvenu odgovornost ostvaruju u kontroliranom programu aktivnosti unutar trajnih odnosa – koje poslovni subjekt ne može birati – s raznolikom skupinom dioničara koja uključuje vlast, neprofitne organizacije, kupce/klijente, zaposlenike i ostale.

[11] http://www.bitc.org.uk/services/benchmarking/cr-index/about-cr-index (08. listopad 2016.)

Prema Kotleru i Lee (2009), šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u poslovanje[12]

1. Korporativno društveno promoviranje (*CorporateCausePromotion*) - korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju,
2. Korporativni društveni marketing (*Social Marketing*) – korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice,
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima (*CauseRelated Marketing - CRM*) korporacije se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj,
4. Korporativna filantropija (*CorporatePhilantrophy*) - korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu li društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije i/ili u naturi,
5. Društveno koristan rad (*EmployeeVolunteerism*) - korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrotvornim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije,
6. Društveno odgovorna poslovna praksa (*SociallyResponsible Business Practices*) - korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu tj. ulagati u takav cilj.

Pred poduzeća i organizacije stavlja se širok izbor između društveno odgovornih poslovnih praksi koje mogu uključiti u svoje marketinške aktivnosti. Ovisno o vrsti poslovanja potrebno je odabrati onu alternativu koja se najbolje uklapa u poslovnu politiku samog poduzeća. Bilo koja od navedenih alternativa jamči uspjeh poduzeću jer kroz nju pokazuje svoju brigu za društvo i namjeru da se pomogne čitavoj zajednici. Bilo tko, od pojedinaca do vodećih organizacija može pomoći u dostizanju, svijesti i prepoznavanju društveno odgovornih praksi.

[12]Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb, str. 33.

1.2. Razlozi uvođenja i izazovi provedbe DOP-a

Ishodište svih teorija korporacijske društvene odgovornosti čine ideja dioničke teprije, ideja da odbori direktora i nadzorni odbori te posebice uprave i menadžeri nisu odgovorni smo vlasnicima - dioničarima, već i svim dionicima: unutarnjim (vlsnici, dioničari, investitori, ali i radnici, sindikati, korporacijske udruge) i vanjskim (kupci, komitenti, dobavljači, lokalna zajednica, organi uprave, vlade). U skladu s dioničkom teorijom svi su ti subjekti zapravo "vlasnici" korporacije jer joj pružaju različite resurse kako bi mogla poslovati: legitimitet (civilno društvo), legalitet (država), znanje, iskustvo i motivaciju za rad (zaposlenici), prirodne resurse (lokalna ili šira društvena zajednica), novac i tehnologiju (investitori, vlasnici, dioničari) i menadžerska i poslovna znajnja (uprave i menadžeri).

Društveno odgovorno poslovanje postaje sve važniji segment u poslovanjima poduzeća, jedan je od načina postizanja konkurentske prednosti poduzeća; što je i uvelike jedan od važnijih razloga uvođenja DOP-a u poslovanje. Jačanje konkurencije zahtjeva promjene u razmišljanju čitavog društva, te je potrebna suradnja svih interesno utjecajnih skupina. U svrhu ostvarivanja pozitivne konkurencije potrebno je smanjiti neodlučnost poduzeća u primjeni prakse DOP-a koja je prvenstveno interne naravi te ovisi o osobnim stavovima rukovoditelja. Kako bi se povećala razina svijesti i važnosti o društvenoj odgovornosti te povezale sve inicijative i stvorila mreža organizacija koje se bave DOP-om potrebno je stvaranje platforme za DOP. Potrebno je aktivnije djelovanje svih interesno-utjecajnih dionika. Uz vlasnike, zaposlenike, potrošače, lokalnu zajednicu, političke institucije i dr., naglasak treba biti i na obrazovnim institucijama kao nositeljima i promotorima DOP-a.

Business for SocialResponsibility, jedna od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu, pruža tvrtkama informacije, instrumente, trening i savjetodavne usluge u vezi s povezivanjem korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija.

Na osnovi njenog istraživanja i iskustva može se zaključiti da su tvrtke (preuzimajući tu odgovornost) ostvarile niz različitih koristi, kao što su, između ostalih[13]:

- ➢ Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- ➢ Jačanje pozicije brenda
- ➢ Jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- ➢ Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- ➢ Smanjenje troškova poslovanja
- ➢ Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare

1.2.1. Suvremeni trendovi

Kako tvrtke sve više i više posluju odgovorno, ili bar žele tome težiti, tako se stvaraju novi trendovi u poslovanju. Sve su više vidljiva davanja od strana korporacija, intenzivnije je izvješćivanje o korporativnim inicijativama iz domene društvene odgovornosti, uspostavljanje korporativne društvene norme da se čini dobro.

Suvremeni trendovi, prema Kotler-u[14]:

- ➢ Intenzivnije izvješćivanje

Istraživanje koje je 2002. godine obavila američka firma za pružanje stručnih usluga *KPMG* na uzorku od 250 top tvrtki prema ljestvici časopisa *Fortune*, ukazalo je na stalno povećanje broja američkih tvrtki koje izvješćuju o korporativnoj odgovornosti. Tada je 45 posto ovih tvrtki objavljivalo izvješća u vezi s ekologijom, društvenim angažmanom ili održivošću, za razliku od 35 posto koliko ih je to činilo u vrijeme istraživanja objavljenog 1999. godine.

---

[13]Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb, str. 21.

[14]Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb, str. 16.

Iz rezultata je vidljivo kako je već 2002. godine, s obzirom na samo 3 godine razlike od provođenja istraživanja, društveno odgovorno poslovanje postajalo sve popularnije. Sve više tvrtki osiguravaju transparentnost u svom poslovanju, što svakako pridonosi odgovornom poslovanju.

Tako većina tvrtki priprema posebna izvješća o davanjima, odnosno posebne odjele koji se obično nazivaju „korporativna društvena odgovornost“, „korporativno građanstvo“, „razvoj zajednice“, „davanja zajednici“ ili „uključivanje u zajednicu“. Mnogi od ovih odjela vrlo iscrpno izvješćuju o temama poput godišnja vrijednost davanja, filantropski prioriteti, glavne inicijative, volonterski društveni rad zaposlenika i održiva poslovna praksa.

➢ Uspostavljanje korporativne norme da je dobro činiti *dobro*

Opredjeljenje za korporativnu društvenu odgovornost postalo je jedna od obveznih, glavnih tema korporativnog dijaloga, što pokazuju i sljedeći primjeri:

American Express: Prema riječima predsjednika Upravnog odbora i generalnog direktora, Harvey Golub, 2000.god.:„Dobra djela = dobro poslovanje! Ne samo da je dobrodošlo da tvrtka nečim uzvraća zajednicama u kojim djeluje, već je, u poslovnom smislu, to i pametno. Zdrave zajednice su važne za dobrobit društva i cjelokupno gospodarstvo. One osiguravaju okruženje koje tvrtkama poput American Expressa po mažu u razvoju, inovaciji i privlačenju izuzetnih ljudi“.

Predsjednica Upravnog odbora i generalna direktorica tvrtke *Hewlett-Packard*, Cary Fiona, 2003.: „Ja iskreno vjerujem da će u ovom stoljeću uspjeh doživjeti tvrtke koje svojim djelovanjem dokažu da mogu biti profitabilne i povećati društvenu vrijednost – tvrtke koje dobro rade i čine dobro… Dioničar, klijenti, partneri i zaposlenici sve više će „glasati stopalima “, odnosno nagrađivati će tvrtke koje svojim poslovanjem potiču društvene promjene. Ovo je jednostavno nova realnost u poslovanju – realnost koju trebamo i moramo prihvatiti“.

Generalni direktor McDonald's-a, Jim Cantalupo, 2003.: „Društvena odgovornost nije neki program koji ima početak i kraj. Odgovorno ponašanje oduvijek je predstavljalo dio onoga što jesmo, a i dalje će biti način na koji *McDonald's* posluje. To je trajno opredjeljenje“.

➢ Novi pristup: podržavanje društva kao strategija

Poslovno odlučivanje danas sve više odražava želju da se „dobro radi i čini dobro“. Primjećuje se da se korporacije sve više opredjeljuju za manji broj strateških područja na koje se fokusiraju, a koje odgovaraju njihovim vrijednostima, kao i za inicijative koje podržavaju njihove poslovne ciljeve ili su povezane s njihovim osnovnim proizvodima i osnovnim tržištima ili za problematiku koja pruža mogućnost da se ostvare marketinški ciljevi kao što su povećanje udjela na tržištu, prodor na tržište ili stvaranje željenog identiteta brenda.

1.2.2. Najveći izazovi u provedbi DOP-a

Menadžeri i oni koji planiraju programe suočavaju se s izazovom prigodom donošenja svake od značajnijih odluka – od izbora društvenog problema u čijem će se rješavanju sudjelovati i inovativnog načina na koji će se to činiti, do razvoja i provođenja programa i procjene ishoda.[15] Tako se menadžeri suočavaju s izborom primjerenog društvenog cilja. Izazovi su možda najveći baš na samom početku, imajući u vidu da su neka društvena pitanja, kako iskustvo pokazuje, pogodnija za rješavanje od drugih, stoga inicijalna odluka ima najveći utjecaj na kasnije programe i rezultate. Oni što daju preporuke na kraju će imati probleme i s prioritetima i sa stavom koji treba zauzeti budući da će biti suočeni s ozbiljnim pitanjima, uključujući i sljedeće:[16]

➢ Kako ovo pridonosi našim poslovnim ciljevima?

➢ Koliko je veliki ovaj društveni problem?

➢ Ne rješava li taj problem država ili netko drugi?

➢ Što će naši dioničari misliti o uključivanju u rješavanje ovog problema?

➢ Je li to nešto što može uznemiriti naše zaposlenike?

---

[15]Kotler, P., Lee, N. (2009): *DOP - društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 29

[16]Kotler, P., Lee, N. (2009): *DOP - društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 29

- ➢ Neće li ovo potaknuti ostale koji su uključeni u ovu akciju da nam se obraćaju za priloge, odnosno da nam u tom smislu dosađuju?
- ➢ Kako biti siguran da nije u pitanju dnevna, tj. prolazna stvar?
- ➢ Neće li nam se ovo vratiti kao bumerang i izazvati skandal?
- ➢ Je li to nešto u što su uključeni naši konkurenti ili nešto što oni već imaju?

Nadalje se menadžeri i donositelji odluka suočavaju i sa izborom akcije koja se odnosi na cilj. Kada se odluče za određeni cilj, menadžeri će se naći pred izazovom kao što je davanje preporuke o tome koja bi inicijativa ili inicijative trebalo koristiti za njegovo ostvarenje. Oni će i u ovom slučaju morati biti spremni odgovoriti na teška pitanja:[17]

- ➢ Kako možemo ovo raditi, a da i dalje u potpunosti budemo predani glavnom poslu?
- ➢ Kako će ova inicijativa učiniti tvrtku vidljivom?
- ➢ Je li takve promocije zaista funkcioniraju? Tko na njih obraća pozornost?
- ➢ Što ako svoju društvenu opredijeljenost povežemo s realiziranom prodajom i na kraju napišemo ček u iznosu od samo 100 dolara? Kako će to izgledati?
- ➢ Što ako potrošači otkriju da je obujam prodaje kojom se financira neka akcija u stvari beznačajan?
- ➢ Jesmo li izračunali kako će se na produktivnost odraziti to što zaposlenicima dajemo slobodno vrijeme kako bi mogli dobrovoljno raditi?
- ➢ U slučaju da vidljivost neke aktivnosti, posebno davanje prostora na policama u trgovinama, nema efekta, hoćemo li jednostavno ispisati ček ili odobriti bespovratnu pomoć?

Provedba planova za menadžera predstavlja još jedan od izazova. Ključne odluke u ovoj fazi obuhvaćaju pitanje hoćemo li zajedno s nekim poduzeti akciju, odnosno s kim to učiniti; utvrđivanje glavne strategije, uključujući komunikacijske i distributivne kanale; raspodjelu

[17]Kotler, P., Lee, N. (2009): *DOP - društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 30.

uloga i zaduženja; izradu dinamičkih planova i utvrđivanje raspodjele budžetskih sredstava i izvora financiranja. Pitanja ima još, posebno u vezi s vremenom i novcem:[18]

- ➢ Kako možemo ovo učiniti kada nam je novac jako potreban za postizanje boljih poslovnih rezultata?
- ➢ Što kazati dioničarima koji smatraju da taj novac pripada njima?
- ➢ Zašto je od našeg sektora zatraženo da ovo financira?
- ➢ Je li bi postojanje partnera usporilo proces odlučivanja i time oduzimalo više vremena našem osoblju?
- ➢ Hoćemo li ovom akcijom dovoljno pridonijeti rješavanju nekog problema da troškovi budu opravdani?
- ➢ Nije li ovo samo prikriveno reklamiranje brenda?
- ➢ Imamo li „izlaznu strategiju“?
- ➢ Što treba učiniti kako ne bismo izgledali licemjerno?

Nakon silnih izazova i provedbe DOP-a potrebno je i mjerenje doprinosa DOP-a. Stalna procjena marketinških aktivnosti i financijskih ulaganja u korporacije provodi se već vrlo dugo, zahvaljujući čemu postoji višestoljetno iskustvo u uspostavljanju sofisticiranih sustava praćenja i baza podataka, potrebnih za analizu doprinosa na investicije i usporedbu tekućih aktivnosti s najboljom praksom kod drugih (*benchmarking*) i tzv. zlatnim standardima. S druge strane, disciplina mjerenja doprinosa na ulaganja u korporativne društvene inicijative prilično je nova te stoga nema ni ranijih podataka, ni stručnog znanja. Sve je neophodnije pokazati i dokazati da je neki određeni program, u ovo slučaju riječ je o DOP-u, bio financijski produktivan ili nije.

[18]Kotler, P., Lee, N. (2009): *DOP - društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa*, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 31.

1.3. Preduvjeti implementacije DOP-a

Važno je prije same implemetnacije DOP-a postaviti par određenih pitanja o uvođenju samog DOP-a. Odgovore na pitanja teško je dati; upravo iz razloga što se definicije DOP-a razlikuju, isto tako i pristupi, problematika koju se želi naglasiti, i sl. Isto tako, percepcije odgovornosti poduzeća razlikuju se od zemlje do zemlje, a i očekivanja društva i trendovi se kontinuirano mijenjaju. Osnovni preduvjet: prepoznavanje važnosti DOP-a i drugo: identifikacija interesnih dionika . Ključna pitanja prije same odluke o uvođenju DOP-a, bila bi sljedeća:

- Zašto? Što? – svrha i rezultati
- Kako? – principi i procesi
- Tko? – vodstvo
- Što poduzeće želi postići DOP-om? Promišljanju o načinu na koji poduzeća odlučuju o DOP-u.
- Koja je svrha poduzeća?
- Što poduzeće treba učiniti da to postigne?

Za društvenu odgovornost je ključno dosljedno poštovanje ljudskih prava kako onih osobnih, političkih ili civilnih, tako i onih socijalnih ili ekonomskih prava, ali i onih tzv. ljudskih prava četvrte generacije u koja se ubrajaju prava vezana uz pitanja zaštite okoliša.
Jačanje utjecaja društvene odgovornosti gospodarstva moguće je povećanjem uloge privatnog sektora, smanjenjem državnog utjecaja na poduzetništvo, reguliranjem poslovanja s trendovima globalnog tržišta te jačanjem uloge potrošača i civilnog sektora. Tako velike tvrtke u Hrvatskoj već iskazuju svoju društvenu odgovornost, ali prepreka široj implementaciji jest nepostojanje jasnog pravnog okvira.

1.3.1. Osnovni principi DOP-a

Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje razine primjene društveno odgovornih praksi koji su podijeljeni u sedam osnovnih principa; odnosno principi po ISO 26 000:[19]

1. ODGOVORNOST PODUZEĆA

Poduzeće je odgovorno za svoj utjecaj na društvo, gospodarstvo i okoliš, posebice za značajne negativne posljedice. Ono mora prihvatiti odgovarajuću kritičku prosudbu, te prihvatiti svoju obvezu odgovora na kritiku. Odgovornost za utjecaj koji odluke i aktivnosti poduzeća imaju na društvo i okoliš podrazumijeva da poduzeće može odgovoriti na iste uz vjerojatnost da će taj odgovor varirati prema prirodi utjecaja i posljedicama. Odgovornost isto tako ima pozitivan utjecaj na poduzeće ali i na društvo. Stupanj odgovornosti može varirati, ali mora uvijek biti u skladu s količinom ili razmjerom autoriteta. Pod odgovornošću, podrazumijeva se i prihvaćanje odgovornosti u trenucima kada se dogodila neželjena radnja/posljedica i prihvaćanje obveza, te poduzimanje korektivnih aktivnosti poradi izbjegavanja budućeg ponavljanja istih.

2. TRANSPARENTNOST

Poduzeće mora transparentno donositi odluke i poduzimati aktivnosti koje imaju utjecaj na društvo i okoliš. Moraju objaviti, točno i u potpunosti politike, odluke i aktivnosti za koje su odgovorna, uključujući već poznate i moguće utjecaje koje imaju na zajednicu. Te informacije moraju biti pripremljene, dostupne i razumljive onima na koje takve aktivnosti mogu utjecati. To ne uključuje da se podaci o vlasništvu javno prikazuju, niti da se objavljuju privilegirane informacije, one komercijalne naravi ili informacije o sigurnosti i privatnosti osoblja. Poduzeće treba poslovati transparentno u odnosu na: svrhu, prirodu i lokaciju svojih aktivnosti, identitet bilo kojeg kontrolnog interesa u aktivnost poduzeća, način na koji se odluke donose, implementiraju i revidiraju, uključujući definiciju uloge, odgovornosti i ovlasti unutar poduzeća, standarde i kriterije koje primjenjuju i prema kojima evaluiraju svoje rezultate, teznačajna problematika u području društvene odgovornosti, izvore, količine i primjenu fondova, poznate i moguće utjecaje svoga poslovanja na društvo, okoliš,

[19] https://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_T_Samardzija_J_Sutic_I-rad.pdf (27.listopad 2016)

gospodarstvo, njihove interesne dionike, te kriterije i procedure koje se koriste u identificiranju, odabiru i uključivanju istih.

3. ETIČKO PONAŠANJE

Ponašanje poduzeća temelji se na poštivanju vrijednosti poštenja, jednakosti i integriteta. Mora identificirati i navesti svoje temeljne vrijednosti i principe; razviti strukture upravljanja koje pomažu u promoviranju etičkog ponašanja unutar poduzeća, u procesu donošenja odluka i u interakciji s drugima; identificirati, usvojiti standarde etičkog ponašanja prikladne svrsi poslovanja; osnaživati promovirati standarde etičkog poslovanja; definirati i komunicirati standarde etičkog ponašanja koji se očekuju strukture upravljanja, osoblja, dobavljača, ugovaratelja, vlasnika i menadžera, kao i onih koji imaju priliku da uz poštivanje lokalnog kulturnog identiteta, utječu na vrijednosti, kulturu, integritet, strategiju i operacije poduzeća kao i ljude koji postupaju u njihovo ime; sprječavati i rješavati konflikt interesa u poduzeću koji u protivnom može dovesti do neetičnog ponašanja; definirati i održavati mehanizme kontrole te pratiti i podupirati, kao i osnaživati etičko ponašanje; utemeljiti i održavati mehanizme koji facilitiraju izvještavanje o neetičnom ponašanju bez straha ili osvete; prepoznati i naznačiti situacije u kojima lokalni zakoni i regulativa ili ne postoje ili su u konfliktu s etičnim ponašanjem; prihvatiti i primijeniti međunarodno priznate standarde etičkog ponašanja u situacijama kada se provodi neka vrsta istraživanja u kojoj sudjeluju ljudi; poštovati blagostanje životinja, posebice u sferi utjecaja na njihov život i egzistencije, uključujući osiguravanje pristojnih uvjeta života, čuvanja, prijevoza i sl., životinja.

4. POŠTIVANJE INTERESA INTERESNIH DIONIKA

Poduzeće mora poštivati, uzimati u obzir i odgovoriti na interese interesnih dionika. Mora identificirati dionike; znati da neki dionici mogu značajno utjecati na aktivnosti poduzeća; pristupiti i uzeti u obzir relativnu mogućnost interesnih dionika da stupe u kontakt, uključe se i utječu na poduzeće; uzeti u obzir odnos interesa interesnih dionika u odnosu na očekivanja društva i održivog razvoja, kao i na prirodnu odnosa interesnih dionika sa poduzećem; uzeti u obzir poglede interesnih dionika na čije se interese vrlo vjerojatno može utjecati kroz proces odlučivanja ili kroz provođenje poslovnih aktivnosti.

Uključivanje interesnih dionika – ZAŠTO?

1. Povećati će se razumijevanje poduzeća o mogućim posljedicama odluka i aktivnosti po različite interesne dionike
2. Determinirati kako na najbolji način povećati korisne utjecaje odluka i aktivnosti poduzeća po interesne dionike
3. Pomoći poduzeću revidirati svoja postignuća kako bi ih moglo unaprijediti
4. Pomiriti konflikte koji uključuju interes poduzeća, interes interesnih dionika i očekivanja društva
5. Naglasiti povezanost između interesa interesnih dionika i odgovornosti poduzeća naspram društvu uopće
6. Doprinijeti kontinuiranom učenju poduzeća
7. Ispuniti zakonske obveze (npr. zaposlenicima)
8. Naglasiti konfliktne interese, ili između poduzeća i interesnog dionika ili interesnih dionika
9. Osigurati koristi poduzeću kroz sagledavanje i uvažavanje različitih perspektiva
10. Povećanje transparentnosti odluka i aktivnosti poduzeća
11. Formiranje partnerstva na obostranu korist

5. POŠTIVANJE ZAKONA

Poduzeće mora prihvatiti i poštivati zakone koji su obvezujući. Uskladiti se sa zakonskim propisima i nadležnošću u području gdje poduzeće posluje; osigurati da budu u skladu sa zakonom; biti informiran o svim zakonskim obvezama; periodično revidirati svoju usklađenost sa zakonima i propisima.

6. POŠTIVANJE MEĐUNARODNIH NORMI I PONAŠANJA

Poduzeće mora poštivati međunarodne norme i poslovati u skladu sa zakonom. U situacijama kada zakon ili njegova implementacija ne osigurava odgovarajuću zaštitu okoliša ili društva,

poduzeće mora poslovati u skladu s međunarodnim normama ponašanja; u zemljama gdje je zakon ili njegova implementacija u konfliktu s međunarodnim normama. Poduzeće bi trebalo, u situacijama gdje se javlja sukob između zakonskog okvira i međunarodnih normi, koristeći se legitimnim prilikama da utječe na relevantne organizacije i javnu upravu kako bi se isti ispravio.

7. POŠTIVANJE LJUDSKIH PRAVA

Poduzeće mora poštivati ljudska prava i prepoznati njihovu važnost i univerzalnost. Treba promovirati ljudska prava. U situacijama gdje se ljudska prava ne poštuju valja poduzeti korake k poštivanju istih i izbjeći eventualne prilike koje izviru iz nepoštivanja ljudskih prava; u situacijama u kojima zakon ili njegova implementacija ne osigurava primjerenu zaštitu ljudskih prava pridržavati se principa poštivanja međunarodnih normi ponašanja.

1.3.2. Ključna područja društvene odgovornosti po ISO 26000

Norma ISO 26000 oznaka je međunarodne norme koja daje upute o društvenoj odgovornosti. Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtijeva. Ona predstavlja srž međunarodnog stručnog znanja o društvenoj odgovornosti – što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju društvene odgovornosti. Norma će biti alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke.
Ključna područja jesu:[20]

a) Korporativno upravljanje – ključna tema je upravljanje organizacijom;

b) Ljudska prava - ključna pitanja vezana su za rizične situacije u vezi s ljudskim pravima; izbjegavanje sudioništva; rješavanje sukoba; diskriminacija i osjetljive

[20] https://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_T_Samardzija_J_Sutic_I-rad.pdf (27.listopad 2016)

grupe; civilna i politička prava; ekonomska, socijalna i kulturna prava; osnovni principi i pravo na rad;

c) Radna praksa – pitanja - zapošljavanje i odnosi kod zapošljavanja; uvjeti rada i socijalna zaštita; Socijalni dijalog; Zdravlje i sigurnost na radu; Razvoj ljudi i obuka na radnom mjestu;

d) Okolina – pitanja – sprječavanje zagađenja; Održivo korištenje resursa; Promjena klime i prilagođavanje; Zaštita životne sredine, bioraznolikost i obnavljanje prirodnog okruženja;

e) Fair (poštene) operativne prakse – pitanja - Borba protiv korupcije; Odgovorno političko sudjelovanje; : Fer konkurencija; Promocija društvene odgovornosti u lancu vrijednosti;

f) Potrošačka problematika – pitanja - Fer marketing, činjenično i nepristrasno informiranje i fer ugovorna praksa; Zaštita zdravlja i sigurnost potrošača; Održiva potrošnja; Usluga i podrška korisniku i rješavanje žalbi i sporova; Zaštita podataka korisnika i privatnost; Obrazovanje i osviještenost

g) Lokalna zajednica – uključivanje i razvoj – pitanja - Uključivanje zajednice; Obrazovanje i kultura; Kreiranje radnih mjesta i razvoj vještina; Razvoj i pristup tehnologijama; Dobrobit i stvaranje prihoda ; Zdravlje;vUlaganje u zajednicu

1.3.3. Model implementacije DOP-a

Kada se govori o društveno odgovornom poslovanju na umu trebamo imati maksimalizaciju stvaranja zajedničkih vrijednosti. Poduzeća trebaju svojim poslovanjem stvarati dodanu vrijednost za društvo u cjelini, stvaranjem inovativnih proizvoda i usluga, uz poštivanje važećih propisa i kolektivnih ugovora između socijalnih partnera. Kako i kada poduzeće postaje društveno odgovorno? Postoji li neki standardni proces kroz koje poduzeće prolazi

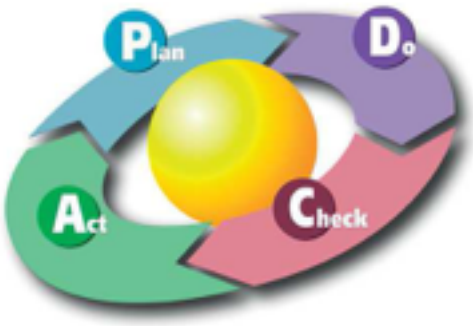
kada odluči prihvatiti načela društveno odgovornog poslovanja? Pitanje kada uvesti društvenu odgovornost sastoji se od niza drugih pitanja – zašto, gdje i kako pristupiti tom projektu te tko će taj projekt nagledati.

Okviri implementacije društveno odgovornog poslovanja najbolje prikazuje Demingov ciklus „planiraj, učini, kontroliraj i djeluj“ ili „plan-do-chek-ack“. Ovaj ciklus prvi je dvadesetih godina razvio Walter Andrew Shewhrat, a poslije ga je popularizirao W. Edwars Deming, te se naziva Demingovim ciklusom (krugom). Demingow krug najčešće se koristi za:[21]

- provedbu stalnog poboljšanja na svim razinama tvrtke,
- indetifikaciju novih rješenja i poboljšanja za procese,
- istraživanjemogućih novih rješenja problema,
- pri izvedbi bilo kakve promjene,
- izbjegavanje rasipanja resursa do kojeg bi došlo uslijed ugradnje polovičnih ili loših rješenja nekog problema,
- prilikom pokretanja novog projekta poboljšanja,
- kod definiranja ponavljajućeg procesa rada.

Demingov krug potiče metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. Slijedeći korake, tvrtka svaki put nalazi još kvalitetnije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa realizacije, tako i poslovanja u cjelini.

Slika 1. *PDCA Cycle*



Izvor: https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA (20. listopad. 2016.)

[21] http://www.hok.hr/content/download/20087/186496/file/95-vodic-kvaliteta-i-rizici%201.pdf (20.01.2017.)

Objašnjenje Demingow-a kruga:

1. Planiranje

Implementacija društvene odgovornosti započinje planiranjem. U fazi planiranja analizira se postojeća situacija poduzeća. Utvrđuju se procesi, aktivnosti, interni ljudski kapital i njegove sposobnosti. To je prva faza implementacije DOP-a u poduzeća. U početnoj fazi treba se okupiti tim ljudi, koji će biti zaduženi za uspješnu provedbu i realizaciju. Sagledava se kompletna situacija u poduzeću što uključuje pregledavanje zakona, odredba, pravilnika i svih dokumenata vezanih za poslovanje poduzeća. U ovoj fazi se utvrđuju ciljevi poduzeća te se pristupa utvrđivanju svih onih interesnih dionika s kojima se poduzeće susreće u bilo kojem pogledu. Nakon procjene stanja, kreće se u definiranje strategije korporativne društvene odgovornosti uz potporu vrhovnog menadžmenta, članova uprave, zaposlenika i drugih. Da bi se što bolje definirala strategija dobro je istražiti što konkurentska poduzeća čine u području društvene odgovornosti. Strategija je način na koji se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti iz okolnosti za stvaranje željenih učinka. Dakle, strategije je način ostvarivanja ciljeva koja mora biti u skladu sa prioritetima poduzeća.

Planiranje je osnova svakog dugoročnog razmišljanja menadžmenta i temelj je za uspješno poslovanje poduzeća. Svako perspektivno poduzeće treba imati plan. Planiranje je najbitniji zadatak menadžera u oblikovanju okruženja, tj. organizacije, kako bi djelovanje pojedinaca, koji rade zajednički u skupinama bilo učinkovito. To je istovremeno i temelj i veza među ostalim elementima, jer se upravo kroz proces planiranja određuje što će poduzeće činiti, kako će to učiniti i tko će to učiniti.

2. Realizacija (Učini)

Potrebno je definirati obveze poduzeća usmjerenih prema društvenoj odgovornosti te implementaciju prethodno definiranih obveza kroz:

- razvoj prave organizacijske strukture unutar poduzeća,
- implementiranje poslovnog plana,
- definiranje mjerljivih ciljeva i rezultata poslovnih aktivnosti,
- uključivanje zaposlenika u aktivnosti poduzeća koje je nezamjenjivo i neophodno,

- ➢ provođenje treninga o korporativnoj društvenoj odgovornosti,
- ➢ komuniciranje s interesnim dionicima
- ➢ javno objavljivanje obveza poduzeća
- ➢ definiranje mehanizama za rješavanjeproblematičnih situacija
- ➢ kreiranje internog i eksternog plana komuniciranja.

Sve definirane obveze poduzeća, uspješno ili pak manje uspješno, primjenjuju u svakodnevnoj praksi poduzeća. Poduzeća moraju pristupiti poslovanju na način da poštuju unaprijed definirane obveze poduzeća te da poštuju unaprijed definirane standarde koji su razvijeni od neke treće strane ili neovisne organizacije.

3. Provjera (kontrola)

U ovoj fazi vrši se interno i eksterno izvještavanje o napretku poduzeća te se mjere postignuti rezultati, tj. provjeravaju se rezultati implementacije. Tu se mjeri, ocjenjuje i uspoređuje planirano poslovanje sa ostvarenim. Provjera se može provoditi na različite načine kao što je: interna revizija, industrijska provjera, provedba od strane interesnih dionika te profesionalna revizija od treće strane ili neovisnog poduzeća. Tu se podrazumijevaju nadzori na samom mjestu i reviziju sustava menadžmenta kako bi se uvidjelo poštuju li se određeni kriteriji definirani u pravilima ponašanja i standardima koje je poduzeće odlučilo poštovati. Izvještavanje o politikama poslovanja poduzeća, prošlim rezultatima i budućim planovima, te aktivnostima u području korporativne društvene odgovornosti sve brže postaje norma i jedini uvjet opstanka i razvoja poduzeća u okviru održivih smjernica.

4. Poboljšanje (unapređenje)

U posljednjoj fazi implementacije neprekidno se radi na poboljšavanju djelotvornosti procesa. Uključuje pregled i vrednovanje postignutih rezultata i unapređenje nedovoljno dobro izrealiziranih ciljeva. Kroz ovu fazu ustanoviti će se što eventualno treba mijenjati i gdje se ne postižu dovoljno dobri rezultati te se definiraju promjene koje treba poduzeti da bi se poslovanje unaprijedilo. Kontinuirano unapređenje poslova je neophodno jer se poduzeća moraju stalno poboljšavati i unaprjeđivati kako bi bilo u ukorak sa tehnologijom, konkurencijom i brzim načinom života današnjice.

Odvijanje i primjena PDCA metodologije na pojedinim procesima indirektno uvjetuje primjenu iste metodologije i na cijeli sustav upravljanja. drugim riječima, neprekidnim ponavljanjem radnji: planiraj - P (eng. plan), učini - D (eng. do), provjeri - C (eng. check) i djeluj - A (eng. act) za svaki identificirani poslovni proces ili podproces neke organizacije stvaraju se preduvjeti za ostvarivanje konačnog cilja, a to je neprekidno poboljšanje ukupne učinkovitosti uspostavljenog sustava. Demingov krug je pokretač procesa unutar organizacije, može se primijeniti na svaki proces pojedinačno ili sustav u cjelini.

Na ovom modelu pojedinačni procesi nisu prikazani na detaljnoj razini, već svi zajedno predstavljaju opći proces. Prikazani model uzima u obzir druga načela sustava upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001, a to je npr. načelo usmjerenosti na kupce jer su upravo oni ti koji bi trebali svojim potrebama i očekivanjima spram pojedinog proizvoda ili usluge naznačiti smjer i cilj koji se želi ostvariti odvijanjem neprekidnog poboljšavanja poslovih procesa organizacije.

U sljedećem poglavlju obrađuje se tema provedbe društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj; način na koji DOP funkcionira upravo u hrvatskim poduzećima.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ

Što se tiče implementacije smjernica društvene odgovornosti u Hrvatskoj, treba imati na umu da Hrvatska ima dobrih preduvjeta za to. Veliki nedostatak je slabost države i javnih institucija i tu treba učiniti veliki zaokret. Ekonomski pokazatelji govore o uskoj međusobnoj povezanosti konkurentnosti i odgovornosti. Uloga vladinih institucija jest stvaranje minimalnih uvjeta za društveno odgovorno ponašanje, uvođenje poticajnih mjera za projekte, javno podržavanje svih inicijativa usmjerenih prema društvenoj odgovornosti te stvaranje partnerskog odnosa s tvrtkama koje provode smjernice društvene odgovornosti poslovanja.
Kako se poslovna praksa DOP-a razvijala u Republici Hrvatskoj obrađeno je u sljedećem podpoglavlju.

2.1. Razvoj koncepcije DOP-a u Hrvatskoj

Društveno odgovorno poslovna praksa u Hrvatskoj nastala je pod utjecajem mnogo različitih činitelja, od kojih su neki specifični za Hrvatsku, a drugi više međunarodnog karaktera, neki povijesno utemeljeni, drugi suvremeno.[22]

Počeci društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj javljaju se 2005. godine kada je donesena AGENDA 2005. Tada se održavala konferencija pod pokrivteljstvom Ministarstva europskih integracija Republike Hrvatske. Konferencija je okupila ključne sudionike u tadašnjem razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.

Ciljevi konferencije su bili:[23]

1. Pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu uključivanja u Europsku uniju i povećanja konkurentnosti gospodarstva

[22] https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf str 28. (10.studeni.2016.)

[23] Ibidem

2. Omogućiti dijalog i pripremu programa u cilju promicanja društveno odgovornog poslovanja u sljedećim područjima: radna okolina; dobavljački lanac i potrošači; proizvodnja i zaštita okoliša; odnosi sa zajednicom; korporativno upravljanje.

3. Razviti strategiju budućih aktivnosti tijekom 2005. koje bi komunicirale javnosti u obliku Hrvatske inicijative za društveno odgovorno poslovanje.

Željena poboljšpanja u društveno odgovornom poslovanju do kraja 2005. godine su bila:

- ➢ Podizanja znanja i svijesti o društveno odogovornom poslovanju u svim sektorima društva
- ➢ Prihvaćanje kodeksa poslovne etike i prakse
- ➢ Standardizacija izvještaja o društvenoj odgovornosti
- ➢ Promocija kvalitetnih poslovnih praksi i potpora malim i srednjim poduzećima u njihovom usvajanju
- ➢ Usklađivanje relevantnih pravnim propisa s direktivama Europske unije.

2.*2. Glavni činitelji koji utječu na DOP u Hrvatskoj*

U Hrvatskoj postoje četiri međusobno povezana činitelja koji se odražavaju na razumijevanje DOP-a u tvrtkama kao i na pristup DOP-u u Hrvatskoj[24]:

1. Vlasnička struktura

Vlasnička struktura tvrtke utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredijeljenost za investiranje u zajednicu.

- ➢ Privatno vlasništvo teži ubrzanom uvođenju inovativnih i učinkovitijih upravljačkih sustava, jer ono je više tržišno usmjereno i ima jednostavniji postupak donošenja odluka.

[24]https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf str 28. (10.studeni 2016.)

- ➢ Djelomično strano vlasništvo u većini proučavanih slučajeva imalo je pozitivan utjecaj na investiranje tvrtki u osnovne društveno odgovorne poslovne prakse. Kombinacija stranog i domaćeg vlasništva i upravljačke strukture isto tako je u nekoliko slučajeva dovela do inovativne sinergije.
- ➢ U tvrtkama u kojima su zaposlenici uključeni u vlasničku strukturu čini se da postoji veća posvećenost programima za upravljanje ljudskim resursima, kolektivnom pregovaranju, programima restrukturiranja radnih mjesta i investiranju u neposredno okruženje - zajednicu.

Vlasnička struktura tvrtke čini se posebno važna kada je riječ o odnosu tvrtke i šire zajednice. Neke tvrtke koje su pretežno ili isključivo u hrvatskom vlasništvu pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije sirovine.

Neke domaće tvrtke regionalnog ugleda svoj najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.

2. Liderske sposobnosti

Intervjui s predstavnicima tvrtki kao i medijske prezentacije DOP-a jasno pokazuju značaj liderstva za razvoj DOP-a u Hrvatskoj. U hrvatskom kontekstu liderstvo se odražava u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima, od kojih su se mnogi borili za opstanak tvrtke u kritičnoj tranzicijskoj fazi i tijekom rata 1990-ih. Jednom kad je uspostavljen odnos povjerenja između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi progresivne promjene u procesima upravljanja te provoditi usklađivanje s poboljšanim normama.

Osobni angažman, interesi, karizma i nadalje su od temeljnog značaja za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom ponašanju tvrtke.

3. Veličina tvrtke

U Hrvatskoj je primjetno da je praksa DOP-a najuočljivija i najraširenija u većim tvrtkama. Povratna informacija iz malih i srednjih poduzeća (MSP-a) i NVO-a govori nam da MSP-i

redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Ipak, kod MSP-a se uočava nedostatak saznanja o najboljim praksama te kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u području zaštite okoliša. U tom smislu, inicijativa Ministarstva za obrt, malo i srednje poduzetništvo da MSP-ima subvencionira certifikaciju prema normama ISO te rastući interes za MSP-e koji pokazuje Hrvatski centar za čistiju proizvodnju mogli bi se pokazati značajnima za promjenu trenda dominacije velikih tvrtki u razvijanju višedimenzionalnih pristupa DOP-u.

4. Sektor industrije

Sva tri dominantna područja DOP-a u Hrvatskoj - razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša – prisutna su u svim industrijskim sektorima. Ipak, uslužni sektor, osobito banke, tendiraju učinkovitijem i češćem korištenju navedenih područja DOP-a u svrhu javne promidžbe. Tvrtke koje se bave industrijskom proizvodnjom kao važne aspekte DOP-a češće će spominjati kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom i ekološki učinkovitu tehnologiju.

2.3. Ključni dionici DOP-a u Hrvatskoj

U promicanju društveno odgovornog poslovanja, uz poslovni svijet, postoji još dionika koji pomažu u buđenju svijesti menadžera i u promociji pozitivnih činjenica od uvođenja koncepcije društveno odgovornog poslovanja u svoje poduzeće.

Ti dionici su[25]:

- ➢ Poslovna udruženja: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), Hrvatska gospodarska komora (HGK), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Američka gospodarska komora (AmCham)
- ➢ Vlada: Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo, Vladin Ured za udruge
- ➢ Stručne organizacije: Hrvatski centar za čistiju proizvodnju, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Hrvatska inicijativa za konkurentnost

[25] https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf str 28. (10. studeni 2016.)

- ➢ Međusektorske inicijative: Nacionalno vijeće za konkurentnost
- ➢ Nevladine organizacije: promicatelji međusektorskih partnerstva i korporativnog davanja uključujući i edukaciju, organizacije za praćenje postignuća u sferi društvdenih davanja i okoliša
- ➢ Mediji

Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj poslovno je udruženje koje pmoću svojih članova promiče uspješan poslovan svijet na temeljima odgovornog poslovanja. Osnovan je 1997. godine od strane nevladine organizacije Društvo za unaprjeđenje kvalitete življenja i Svijetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD).

Vizija HRPSOR-a je razvijena i moderna Hrvatska u kojoj odgovoran i uspješan poslovni svijet dogovorno i suradnjom sa svim zainteresiranim stranama pridonosi poželjnim promjenama u društvu, ekonomiji i okolišu tako da i buduće generacije imaju jednake mogućnosti zadovoljavanja svojih potreba.[26]

Isto tako **misija** odnosno **ciljevi HRPSOR-a jesu:**

- ➢ Jačati svijest o važnosti novog pristupa uobičajenom/dosadašnjem izražavanju poslovnih rezultata koji u kontekstu postizanja održivog razvoja uključuje i uspjeh društvene zajednice i svih zainteresiranih sudionika
- ➢ Razmjenjivati dobra iskustva i isticati pozitivne primjere u okviru cijelog poslovnog sektora
- ➢ Zagovarati dijalog/razgovor između svih zainteresiranih sudionika i poticati nova partnerstva u svrhu postizanja veće konkurentnosti i stvaranja inovacija
- ➢ Podupirati politike i usmjerenja koja pridonose novim održivim oblicima ponašanja i djelovanja u svim segmentima društva
- ➢ Pridonositi uspostavljanju poštenog i slobodnog tržišnog natjecanja, te transparentnog i odgovornog djelovanja svih njegovih sudionika

U nastavku se navode ključna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj.

[26] http://www.hrpsor.hr/o-nama-1-85.html (15. studeni 2016.)

2.4. Ključna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj

Ključna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj jesu:[27]

➢ DRUŠTVENO ULAGANJE I FILANTROPIJA

Tvrtke ulažu u svoje zajednice na više načina. Financiranje ili davanje proizvoda za potrebe projekata zajednice čine se najčešćim trendom među hrvatskim tvrtkama. Ipak, nekoliko tvrtki otišlo je dalje od pukog financiranja pa osiguravaju druge resurse, vještine i vrijeme u nastojanju da potpomognu društveni razvoj zajednice u kojoj djeluju. Ukorijenjenost u zajednici jedna je od osnovnih značajki koje većina tvrtki u Hrvatskoj naglašava kao integralni dio svoje poslovne djelatnosti.

Trenutačno se uočava nedostatak integrirane strategije uključenosti u zajednicu. To je rezultat nedovoljnog prepoznavanja te nedostatka vizije i razumijevanja od strane poslovnih krugova da se ovaj aspekt DOP-a može promatrati kao "poslovna prilika".

➢ DIJALOG O POLITIKAMA, ZAGOVARANJE I JAČANJE INSTITUCIJA

Dijalog o politikama odnosi se na uključenje gospodarstva u aktivnost vlasti i civilnog društva u obliku dijaloga i konzultacija putem kojih će se pomoći oblikovanju i zagovaranju promjena u politikama. Posredničke organizacije, tj. poslovna udruženja i organizacije koje olakšavaju međudjelovanje različitih sektora društva, imaju u tome važnu ulogu. Mediji isto tako igraju važnu ulogu kao sektor (odgovorno novinarstvo i izvještavanje) i kao mehanizam zagovaranja aktivnog i otvorenog civilnog društva. U Hrvatskoj se međusektorski dijalog o politikama još uvijek ne odvija na redovnoj osnovi, premda postoje primjeri međusektorskih inicijativa i mehanizama kao što su HRPSOR, HUP, HGK, Nacionalno vijeće za konkurentnost i sl.

➢ OSNOVNE POSLOVNE AKTIVNOSTI

U hrvatskom kontekstu su kao najrelevantnije utvrđene sljedeće prakse poduzeća kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući tu i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima:[28]

---

[27] http://www.dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf (20. siječnja 2017.)

[28] https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf (20. siječanj 2017.)

1. Zaposlenost i stvaranje bogatstva

Izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta, što je osobito važno u državi sa većim postotkom nezaposlenih i visokim stupnjem regionalnih odstupanja i koja se nalazi u složenom procesu industrijskog restrukturiranja. Pravedna raspodjela bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate isto tako se smatraju odgovornim poslovnim ponašanjem prema zaposlenicima.

2. Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa:

Uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Međunarodne i veće nacionalne tvrtke imaju vrlo atraktivne programe razvoja stručnih i upravljačkih vještina, kako interne tako i izvan tvrtke u partnerstvu s poslovnim školama. Sportska i kulturna udruženja unutar tvrtke, kao i obiteljski te otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika. Ispitivanje zadovoljstva zaposlenika te unutrašnje organizacijske klime, godišnji bonusi za iznimne rezultate isto tako su dio politike ljudskih resursa u nekim većim tvrtkama.

3. Jednake mogućnosti i raznolikost

Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji, koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir isto tako podržava žene u radnoj populaciji. Ipak, neke veće tvrtke započinju s primjenom sustavnijeg pristupa ovoj problematici. Neke tvrtke razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.

4. Razvoj lanaca opskrbe/vrijednosti

Pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim tvrtkama, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketinškog obuhvata. Određeni broj većih hrvatskih tvrtki investira u svoje lance opskrbe širom zemlje.

5. Transfer znanja i tehnologije

Obično od međunarodnih prema nacionalnim tvrtkama koje u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.

6. Marketing u dobru svrhu

Premda u Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica su ga primjenjivali.

7. Poslovne norme i upravljanje

Poslovanje u skladu s dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza. Ova problematika dobiva na važnosti i njome se bave neka od poslovnih udruženja.

8. Odnosi s potrošačima

U rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.

9. Integritet proizvoda

Radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a tvrtke su pod nadzorom skupina za pritisak.

Tako je utvrđeno nekoliko dominantnih kretanja te područja DOP-a u Hrvatskoj koji su svi usko povezani s prevladavajućom tradicijom ukorijenjenosti u zajednici, održivim razvojem, upravljanjem kvalitetom kao i s utjecajima globalizacije te posebnim tranzicijskim socio-ekonomskim i političkim stanjem zemlje.

2.5. Izazovi, mogućnosti i preporuke u promicanju DOP-a u Hrvatskoj

Među poduzećima, državnim tijelima i udrugama, kao i u javnosti postoji ograničeno razumijevanje i svijest o DOP-u i njegovim različitim aspektima. U sadašnjem trenutku u zemlji postoji tek ograničen broj "promicatelja i praktičara" DOP-a, a među njima su poslovna udruženja, strukovne organizacije i NVO-i te neki od državnih ministarstava i medija.

Međusektorski dijalog o politikama koje se odnosi na DOP i održivi razvoj u zemlji preslabo je razvijen. Sasvim je moguće da ograničenost međusektorskog dijaloga između NVO-a, gospodarstva, javnog sektora i strukovnih organizacija u stvari doprinosi situaciji koju obilježavaju nedostatak inovativnosti i konkurentnosti, pa ona time predstavlja prepreku daljnjem razvoju.

Premda se razvilo nekoliko međusektorskih partnerstava, u svim sektorima društva, općenito se primjećuje ograničeno poznavanje drugih sektora i povjerenje u njih, kao i ograničeno iskustvo u izgradnji uspješnih međusektorskih partnerstava. Neke tvrtke izrazile su spremnost da više nauče o NVO-ima u Hrvatskoj. Ipak, nevladin sektor je velik i ne postoji prepoznatljiv izvor informacija, što tvrtkama onemogućuje lak pristup informacijama o ovom sektoru. K tome, mnogi predstavnici udruga nemaju puno saznanja o gospodarstvu i promatraju ga uglavnom kao izvor sredstava. Posljedica takvog obostranog ograničenog međusobnog poznavanja je uspostava tek manjeg broja partnerstava između udruga i gospodarstva. Društveno odgovorno ulaganje u Hrvatskoj je problematično, jer tržišta su još relativno nezrela i nude ograničene mogućnosti izbora.

Uz određene izazove koji se pojavljuju na putu razvoja DOP-a postoji i niz mogućnosti njihovog prevladavanja te pretvaranja šansi u temelj na kojem će se DOP u Hrvatskoj razvijati. Hrvatski kontekst obilježen je izrazitom reguliranošću pravnog sustava, niskom razinom povjerenja u vladavinu prava te različitim oblicima gospodarskog kriminala i korupcije u javnom sektoru i gospodarstvu. Unatoč ovim teškoćama, brojni su napori u primjeni DOP-a koje poduzimaju hrvatska poduzeća. To je dokaz ne samo da je DOP u Hrvatskoj moguć, nego da je i prisutan kako na razini države tako i na lokalnoj razini. Kako bi se postigao širi zahvat i utjecaj DOP-a na cjelokupno gospodarstvo, njegovu primjenu treba sustavnije pratiti i treba ga učiniti vidljivijim općoj populaciji u zemlji.

Sljedeće preporuke pomogle bi u provođenju početnih aktivnosti nužnih za strateški razrađeniji pristup ugradnji DOP-a u hrvatske programe društvenog i gospodarskog razvoja[29]:

[29] https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf (20. siječanj 2017.)

➢ Jačanje svijesti o DOP-u

Najvažniji preduvjet budućeg razvoja DOP-a je trajno poučavanje svih dionika o ovom konceptu i njegovom značenju. Premda je poduka ove vrste u određenoj mjeri ugrađena u edukaciju koju provode tvrtke i NVO-i, potrebno je provoditi sustavniju edukaciju svih dionika kao i šire javnosti.

➢ Edukacija o međusektorskim partnerstvima

Vještine izgradnje međusektorskih partnerstava potrebne su svim ključnim sektorima, jer gospodarski subjekti često ne prepoznaju NVO-e kao moguće partnere, a NVO-i nedovoljno koriste partnerstva kao način jačanja društveno odgovornog ponašanja gospodarstva. Država isto tako treba nastaviti stjecati saznanja o važnosti međusektorskih partnerstava te raditi na njihovom promicanju i uključivati se u njih. Konačno, mediji svojim utjecajem na javno mnijenje igraju posebnu ulogu ne samo na polju edukacije, nego i u stvaranju partnerstava. Predstavnike medija treba poučiti o važnosti DOP-a, o tome kako o njemu djelotvorno izvještavati te o vrijednosti partnerstava.

➢ Poslovna udruženja koja promiču najbolje prakse i lobiraju kod vlasti od vlasti

Poslovna udruženja kao što su HRPSOR, HUP, HGK i Nacionalno vijeće za konkurentnost mogu igrati važnu ulogu u promicanju DOP-a stvaranjem učinkovite platforme i okvira za razmjenu najboljih praksi na ovom polju. Te organizacije isto tako mogu kod države lobirati za stvaranje djelotvornih mehanizama dijaloga i savjetovanja o problematici gospodarskog i društvenog razvoja.

➢ Razvijanje poslovanja, ugradnja i primjena strategija DOP-a

Poduzeća svih veličina imala bi koristi od ciljane edukacije o liderstvu i vrijednosti DOP-a za njihovo poslovanje i konkurentnost, kao i od tehničke pomoći koja bi se odnosila na ugradnju i provedbu strategija DOP-a koje su njima bitne. Tvrtke bi trebale biti aktivnije u stvaranju partnerstava kako s državom tako i s civilnim društvom te biti otvorenije za partnerstva koja će pozitivno utjecati na sve uključene strane. Kako bi pomogla u stvaranju hrvatskih modela provedbe DOP-a, poduzeća koja ga aktivno provode trebala bi proaktivnije i redovno promicati svoje aktivnosti radi jačanja svijesti i boljeg razumijevanja vrijednosti DOP-a. Osim

toga, takva poduzeća bi trebala sustavnije izvještavati o svojim aktivnostima u okviru svojih društvenih izvještaja i izvještaja o okolišu, kao i u drugim dokumentima za javnu promidžbu.

➢ Aktivnija suradnja NVO-a s gospodarstvom

NVO-i trebaju biti više uključeni u raspravu o DOP-u u Hrvatskoj kako bi stekli šire razumijevanje i sposobnost rada na međusektorskim partnerstvima te djelovali kao "kontrolori" gospodarstva. Ovaj proces olakšala bi tehnička pomoć NVO-ima o tome kako gospodarstvu i drugim sektorima predstaviti teme, argumente, kritiku te prijedloge o suradnji, a pomoglo bi i educiranje NVO-a o načinu zajedničkog djelovanja s gospodarstvom. Dodatno, laka dostupnost i raspoloživost opsežnijih informacija o NVO-ima poduzećima bi omogućila stjecanje saznanja o sektoru i pojedinim nevladinim podsektorima te olakšala proces razvoja mogućih partnerstava. Posljedica toga bilo bi uspješno i održivo djelovanje.

Kao što je slučaj s većinom društvenih tema, složenost DOP-a nam govori da ne postoji "čarobni štapić" u obliku jedinstvenog obrasca ponašanja ili određene preporučene politike koji bi situaciju promijenio preko noći. Prije bi se reklo da se radi o pitanjima procesa (što podrazumijeva višedionički dijalog), sadržaja (što podrazumijeva norme i prakse), te izvještavanja, kojima se u budućnosti u Hrvatskoj treba pozabaviti ako se želi ostvariti razvoj DOP-a. Gospodarstvo ne može djelovati samo, ono treba podršku i suradnju drugih sektora društva kako bi bilo uspješno. Ono ne bi trebalo dominirati u raspravama o ovoj problematici, nego prvenstveno djelovati kao ravnopravan partner. Osim toga, razvoj DOP-a trebalo bi razumijevati kao sastavni dio priprema hrvatskog gospodarstva za europske integracije. Europska komisija je DOP ugradila u temelje europske konkurencijske strategije i čvrsto je opredijeljena za ugradnju DOP-a u sve politike EU.

3. OBRADA POSLOVNOG SLUČAJA – Ericsson Nikola Tesla

3.1. Opća obilježja

Ericsson Nikola Tesla d.d. (ENT) je hrvatsko poduzeće, članica globalne korporacije Ericsson čija je osnovna misija kreirati inovativna ICT rješenja koja poboljšavaju život ljudi stvarajući novu vrijednost za poslovnu i društvenu zajednicu; te vizija biti regionalni lider u ICT industriji koji potiče i usmjerava razvoj komunikacija.

Osnovni podaci o kompaniji:
Ericsson Nikola Tesla je sastavni dio globalne korporacije Ericsson koja predvodi i podržava suvremene načine komuniciranja. Djelatnost: isporučitelj suvremenih informacijsko – komunikacijskih proizvoda, rješenja, softvera i usluga.

Današnji ENT svoje korijene vuče iz poduzeća „Nikola Tesla“ osnovanog 31-10-1949. godine. Od tog dana „Servisno poduzeće za montažu i održavanje telegrafskih i telefonskih uređaja“ koje se uglavnom bavilo popravkom opreme, počinje djelovati kao proizvodno poduzeće. Tvornica je tada zapošljavala 113 radnika. 1992. godine započinju aktivnosti pretvorbe i privatizacije „Tesle“ te traju do ožujka 1995. godine, kada Hrvatski fond za privatizaciju i Ericsson potpisuju ugovor o prodaji 49,07 % dionica „Tesle“, čime Ericsson postaje najveći pojedinačni vlasnik.

ENT se tijekom godina, od kada je u sastavu korporacije Ericsson, potpuno transformirao i postao moderna tvrtka koja u prvom redu „proizvodi“ znanje – razvija softver i usluge te isporučuje cjelovita komunikacijska rješenja za globalne operatore fiksne i mobilne telefonije te velike poslovne korisnike diljem svijeta.

Osnovne aktivnosti poduzeća obuhvaćaju[30]:

- ➢ Prodaju i marketing u Hrvatskoj, unutar Ericsson-ove grupe i na više desetaka izvoznih tržišta u Srednjoj i Istočnoj Europi, Srednjoj Aziji te na Srednjem istoku;
- ➢ Istraživanje i razvoj;

[30]Opći izvještaj – Ericsson Nikola Tesla Grupa, 2015.; dostupno na http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015 (25. studeni 2016.)

- ➢ Dizajn cjelovitih komunikacijskih rješenja, posebice u području mreža i multimedije;
- ➢ Sistemsku integraciju složenih sustava u svim segmentima poslovanja;
- ➢ Širok asortiman usluga
- ➢ Inovativnost u razvoju novih proizvoda i usluga te poslovnih modela kao i kontinuirano poboljšanje postojećih poslovnih procesa.

Društvo slijedi svoju viziju ICT lidera koji potiče i usmjerava razvoj komunikacija temeljeći svakodnevni rad svojih zaposlenika na tri osnovne vrijednosti: profesionalnosti, poštovanju i ustrajnosti.

Ciljevi ENT jesu sljedeći[31]:

- ➢ Nadmašiti postignuto u mrežnoj infrastrukturi za sve usluge u fiksnoj i mobilnoj mreži, na temelj njihovog tržišnog udjela i tehnološkog vodstva;
- ➢ Proširiti poslovanje u uslugama s naglaskom na evoluciju mreža i efikasno upravljanje, utemeljeno na njihovoj poziciji u segmentu usluga;
- ➢ Ojačati poziciju u multimedijskim rješenjima nudeći e2e koncept operatorima i tvrtkama utemeljen na razumijevanju potreba krajnjih korisnika.

ENT smatra svojom dužnošću poticanje pozitivnih društveno – ekonomskih promjena, te iniciranje takvih aktivnosti koje će stvoriti preduvjete za prosperitet i povećanje životnog standarda u Hrvatskoj. Zaposliti mlade, kreativne i školovane ljude, osigurati im visokovrijedne poslovne prilike, stvoriti ugodno radno okruženje i ispunjenje profesionalnih težnji ovdje u Hrvatskoj, neki su od prioritetnih zadataka ENT.

[31]Ibidem

3.2. Obilježja društveno odgovornog poslovanja u Ericsson Nikola Tesla d.d.

Ericsson Nikola Tesla, kao dio globalno prisutne Ericsson-ove grupe, ravnopravno s ostalim Ericsson-ovim poduzećima sudjeluje u stvaranju novih komunikacijskih trendova u svijetu te predstavlja primjer društveno odgovornog poduzetnika u Hrvatskoj ali i u zemljama u kojima djeluje. U dugoročnu strategiju razvoja ugrađena su načela društveno odgovornog ponašanja i to u svim segmentima poslovanja i odnosa prema svim zainteresiranim stranama.

Društveno odgovorno ponašanje sustavan je dio poslovne strategije ENT. Društvo je, u skladu s korporativnom poslovnom filozofijom, u svoju poslovnu viziju ugradio nastojanje da suvremenim komunikacijskim tehnologijama stvara uvjete za zadovoljavanje različitih potreba svih društvenih skupina. To znači da primjenjuje visoke standarde korporacijskog upravljanja, vodi brigu o zaposlenima, održivom razvoju te je odgovoran član društva.

Poduzeće održava visoke standarde upravljanja te nastoji i drugima u Hrvatskoj prezentirati svoje standarde i modele rada. Principi korporacijskog upravljanja, koje je društvo usvojilo u travnju 2005. godine, osiguravaju transparentnost i odgovornost prema dioničarima i ostalim relevantnim skupinama. Sastavni dio poslovanja je promocija i implementacija novih informacijsko komunikacijskih tehnologija kao preduvjet razvoja gospodarstva i društva u cjelini.

Područje društvene odgovornosti definirano je u korporativnim i kompanijskim dokumentima: Kodeks poslovne etike, Kodeks ponašanja, Ericsson-ova uputa o načinu vođenja poslovanja, Kodeks za dobavljače i Politika upravljanja okolišem. Spomenuti dokumenti sastavni su dio sustava upravljanja, a odnose se kako na kompaniju tako i njene partnere i dobavljače. Velika pozornost posvećuje se pravodobnom i objektivnom informiranju javnosti o svim važnim aktivnostima i rezultatima poslovanja.

Postignuća i pozitivna praksa prema svim interesnim skupinama prepoznati su u društvu, pa je tijekom godina Grupa primila brojne nagrade i priznanja.

3.3. Ključne interesne skupine

Ericsson Nikola Tesla Grupa ima jasnu strategiju razvoja poslovanja, vodeću poziciju u svojoj osnovnoj djelatnosti testalno brine o interesima ključnih interesnih skupina. Razumijevanje potreba, uključivanje u dijalog, razmjene znanja i partnerstvo sa svim ključnim interesnim skupinama od iznimne su važnosti za ostvarenje poslovnih ciljeva.[32]

Tablica 1. *Ključne interesne skupine Ericsson Nikola Tesla*

KLJUČNE INTERSNE SKUPINE	NAČIN RADA
KUPCI	➢ Profesionalnost ➢ partnerstvo u pronalaženju najboljih rješenja ➢ inovativnost u ponudi cjelovitih ICT rješenja, koja pozitivno utječu na poslovanje, život ljudi i okoliš, uključujući i klimatske promjene ➢ mjerenje zadovoljstva kupaca
ZAPOSLENICI	➢ stalni proces učenja i usavršavanja ➢ atraktivni poslovi iz ICT područja ➢ isti uvjeti razvoja i rada za sve zaposlenike ➢ sustav plaća koji se temelji na rezultatima rada ➢ poticajno radno okruženje ➢ suvremeno opremljeno radno mjesto
DIONIČARI I INVESTITORI	➢ primjena načela korporacijskog upravljanja ➢ pravodobno i objektivno informiranje o najvažnijim aktivnostima i ostvarenim rezultatima poslovanja
DOBAVLJAČI I PARTNERI	➢ zajedničko poboljšavanje i unaprjeđivanje dobavljačkog lanca ➢ prijenos znanja ➢ redovita provjera sustava upravljanja kvalitetom i okolišem
SINDIKAT	➢ partnerstvo ➢ savjetovanje i uključivanje u proces donošenja odluka ➢ podržavanje sindikalnog rada koji uključuje brigu za interese članova i ostalih zaposlenika
POSLOVNA I STRUČNA UDRUŽENJA	➢ uključivanje u rad ➢ razmjena znanja i mišljenja ➢ zajednički nastupi

[32]Društveni izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupa, 2014., dostupno na - http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, str. 39., (25. sijačanj 2017.)

TIJELA JAVNE VLASTI	➢ sudjelovanje u donošenju propisa ➢ razmjena mišljenja ➢ poticanje okruženja povoljnog za poslovanje
OBRAZOVNE INSTITUCIJE	➢ podrška obrazovnim inicijativama ➢ prijenos znanja o najnovijim tehnologijama i trendovima ➢ financijska pomoć
ZAJEDNICA	➢ razmjena znanja ➢ podrška i suradnja u lokalnim inicijativama ➢ financijska pomoć

Izvor: Društveni izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupa, 2015., dostupno na - http:// www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, str. 44. (25. siječanj 2017.)

3.4. Područja društveno odgovornog poslovanja

Ericsson Nikola Tesla Grupa rano je prepoznala razvojne smjerove nove faze tehnološkog razvoja te ih je podržala kontinuirano radeći na inovativnim proizvodima i uslugama u operatorskom segmentu te naprednim rješenjima vezanih uz zdravstvenu zaštitu, promet, državnu upravu, komunalne djelatnosti i multimedijsku komunikaciju. Sukladno strategiji Europa 2020., Grupa svoj rast i razvoj temelji na tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju: pametno, održivo i uključivo gospodarstvo, s visokim stupnjem zaposlenosti, produktivnosti i društvene povezanosti.

Ericsson Nikola Tesla Grupa definirala je ključna područja svog utjecaja[33]:

- ➢ važni projekti i programi (održivost, energija,sigurnost, obrazovanje, zdravstvo)
- ➢ vođenje i upravljanje promjenama u područjutelekomunikacija zajedno s kupcima,partnerima i dobavljačima
- ➢ inovativnim rješenjima, znanjem i vještinomstručnjaka unaprjeđivati poslovanje u ICTsektoru i otvarati nove mogućnosti u drugimsektorima kao što su energetika, sigurnost,promet i zdravstvena zaštita.

[33]Ibidem, str. 41.

Sukladno smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje (GlobalReportInitiative - GRI), koje predstavljaju okvir za izvještavanje o održivom i odgovorom poslovanju kompanije, Ericsson Nikola Tesla izvještava o svom utjecaju na okruženje kroz ekonomsku, društvenu i okolišnu dimenziju.

Područja održivog i društveno odgovornog poslovanja su[34]:

- ekonomska održivost
- uključenost društveno odgovornogposlovanja u poslovnu strategiju
- radna okolina
- tržišni odnosi
- zaštita okoliša
- odnosi sa zajednicom.

3.4.1. Ekonomska održivost - doprinos kompanije ekonomskom prosperitetu

Ericsson Nikola Tesla Grupa predana je održivom razvoju društva, odnosno razvoju koji ispunjava sadašnje potrebe, pri tom ne ugrožavajući mogućnost ispunjavanja potreba budućih naraštaja. Širi spoznaje i svijest o održivosti među zaposlenicima te pro aktivno surađuje s interesnim skupinama na aktivnostima koje imaju pozitivan društveni, ekonomski i gospodarski utjecaj na ljude, poslovanje i društvo.

Ekonomska održivost kao i svi ostali strateški ciljevi prate se pomoću uravnotežene karte postignuća (Balanced Scorecard – BSC) i ključnih indikatora poslovanja (Key Performance Indicator – KPI). Uravnotežena karta postignuća prati ostvarene rezultate kroz četiri osnovne perspektive: kupce, zaposlenike, dioničare i društvo.

IZRAVAN I NEIZRAVAN DOPRINOS EKONOMSKOM NAPRETKU

Doprinos ekonomskom napretku društva u kojem djeluju može se promatrati kroz izravan i neizravan utjecaj. Izravan utjecaj mjeri se tradicionalnim financijskim pokazateljima. Primjerice, dodana vrijednost iz poslovanja ostvarena u 2014. godini veća je za 5,6 posto u

[34]Ibidem, str. 40.

odnosu na godinu ranije i iznosi 657,7 milijuna kuna, a iznos je raspoređen na ključne interesne skupine.

ZAPOŠLJAVANJE

Ulaskom tvrtke Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o., u rujnu prošle godine, u sastav Grupe znatno se povećao broj zaposlenika Grupe. Danas, Ericsson Nikola Tesla Grupa zapošljava gotovo 2500 zaposlenika, a njih više od 1800 zaposlenici su Ericssona Nikole Tesle d.d. Zbog dobivenih novih poslova i odgovornosti na području istraživanja i razvoja te isporuke usluga, kompanija je u zadnjih sedam godina zaposlila više od 750 ljudi. Radi se pretežno o mladim, visokoobrazovanim stručnjacima koji se odmah uključuju u složene, globalne ICT projekte važne za umreženo društvo budućnosti. Ujedno, Grupa je prepoznata kao jedan od najboljih poslodavaca u Hrvatskoj jer svojim zaposlenicima osigurava vrhunske radne uvjete, potiče ih na cjeloživotno učenje te im osigurava kvalitetne poslove i konkurentne plaće. Kontinuiranom suradnjom s akademskom zajednicom, ostvaruje se razmjena znanja i transfer tehnologije kao i suradnja na zajedničkim razvojno-istraživačkim projektima.

POREZI I DOPRINOSI

Ericsson Nikola Tesla Grupa redovito i transparentno obračunava poreze, doprinose i druge obveze prema pozitivnim propisima Republike Hrvatske. Obračunate iznose uredno i na propisan način uplaćuje u državniproračun i jedinice lokalne samoupravne. Na taj načinGrupa, u skladu sa zakonom, financira razvoj državne uprave i svih djelatnosti važnih za svakodnevni život građana u Republici Hrvatskoj.

Tablica 2. *Ericsson Nikola Tesla Grupa - kretanje dodane vrijednosti iz poslovanja*

	2015. **'000 kn**	**2014.** **'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: Društveni izvještaj Ericsson Nikola Tesla Grupa, 2015., dostupno na - http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, str. 46. (25. siječanj 2017.)

NABAVA

Ericsson Nikola Tesla Grupa od svojih dobavljača i partnera zahtijeva poštivanje visokih standarda kvalitete te pridržavanje Kodeksa ponašanja dobavljača koji uključuje poštivanje osnovnih ljudskih prava, radnih standarda, upravljanje okolišem te sprječavanje korupcije. Uz to, dobavljači su upoznati s popisom štetnih tvari i tvari ograničene ili zabranjene upotrebe te moraju dokazati da takvih tvari nema u njihovim proizvodima.

IMPLEMENTACIJA NOVIH INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA

Komunikacija je osnovna ljudska potreba koja pridonosi gospodarskom napretku i društvenoj

jednakosti te daje kvalitetna rješenja za mnoge probleme održivog razvoja. Nastoje osigurati da tehnologija bude snaga koja čini dobro u svijetu i pozitivno djeluje na okoliš.

RAZMJENA ZNANJA

Razmjena znanja o novim informacijsko – komunikacijskim tehnologijama, suvremenim poslovnim modelima i načinima rada te upotrebi visokih mjerila i svjetskih standarda u poslovanju samo su neke od važnih tema u kojima sudjeluju stručnjaci Grupe. Mnogi od njih istaknuti su članovi strukovnih udruženja, predavači stručnih predmeta u obrazovnim ustanovama te autori brojnih stručnihradova i članaka objavljenih u zemlji i inozemstvu.

DIJALOG I KONZULTACIJE

U zajednici u kojoj djeluje, Ericsson Nikola Tesla Grupa kroz dijalog, konzultacije i razmjenu mišljenja svojih stručnjaka inicira i oblikuje pozitivne promjene u društvu.

3.4.2. Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju

Informacijsko-komunikacijske tehnologije pozitivno utječu na život ljudi, poslovanje, okoliš i društvo u cjelini. Solidan temelj održivog razvoja poslovanja čine: partnerstvo s kupcima, izvrsnost u svim aktivnostima i procesima te tehnološko vodstvo. Ericsson Nikola Tesla Grupa je vodeći regionalni isporučitelj suvremenih informacijsko-komunikacijskih proizvoda, rješenja, softvera i usluga koji pokreće pozitivne promjene u zemlji i na svim tržištima na kojima djeluje. Kontinuirano se potiče stvaranje nove dodane vrijednosti za poslovanje, uz istodobnu transformaciju poslovanja te pronalaženje novih poslovnih prilika. Svoju konkurentnost Grupa temelji na stalnom unaprjeđenju poslovanja i upravljanju promjenama, prvenstveno kroz razvoj ljudskih potencijala, inovacijsku kulturu te nove integrirane načine rada i upravljanja. Usvojeni način rada podrazumijeva da svi zaposlenici u svakodnevnom radu primjenjuju korporativna načela i vrijednosti.

Ostvarenje vizije i misije Grupe temeljeno je na primjeni jedinstvenih načela rada i temeljnih vrijednosti u svakodnevnom radu i poslovanju. Zaposlenici aktivno sudjeluju u razvoju i stalno unaprjeđuju suradnju s brojnim kupcima, partnerima i drugim zainteresiranim

stranama. Kreiranjem i ponudom naprednih ICT proizvoda, rješenja i usluga, Ericsson Nikola Tesla Grupa pokreće transformaciju i omogućuje razvoj poslovanja brojnih kupaca i partnera te ubrzava pozitivne promjene u društvu. Profesionalnost, ustrajnost i poštovanje, kao osnovne vrijednosti organizacijske kulture, primjenjuju se u svakodnevnom radu i međusobnim odnosima. Usmjerenost na tehnološko vodstvo, razvoj kompetencija zaposlenika te regionalnu i globalnu prisutnost temeljna su načela strategije Grupe.

Ericsson Nikola Tesla Grupa svojim poslovanjem nastoji[35]:

- isporučivati napredne ICT proizvode, rješenja i usluge
- koristiti učinkovite procese usklađene s vizijom i strategijom poslovanja
- kontinuirano unaprjeđivati proizvode, rješenja, usluge te poslovne procese
- poticati kreativni potencijal zaposlenika
- stalno raditi na povećanju zadovoljstva kupaca
- biti usklađen sa zahtijevanim normama na tržištu
- doprinositi razvoju ICT infrastrukture
- pozitivno utjecati na okoliš nudeći energetski štedljive i zdravstveno sigurne visokotehnološke proizvode, rješenja i usluge.

Upravljanje rizicima

U provođenju strategije i ostvarivanju poslovnih ciljeva, Grupa se svakodnevno suočava s otežanim tržišnim uvjetima i različitim poslovnim rizicima. Sustav upravljanja Grupom uzima u obzir te rizike i omogućuje njihovo pravovremeno prepoznavanje, analizu i procjenu, te poduzimanje odgovarajućih preventivnih akcija za njihovo uklanjanje ili ublažavanje. Upravljanje rizicima ugrađeno je, kroz integrirani sustav upravljanja, u sve segmente poslovanja i sve operativne procese s ciljem osiguravanja[36]:

- odgovornosti
- djelotvornosti
- učinkovitosti
- neprekidnog poslovanja
- usuglašenosti s korporativnim upravljanjem, pravnim i ostalim zahtjevima.

[35]Ibidem, str. 45.

[36]Ibidem

Poslovodstvo svih organizacijskih razina zajedno sa zaposlenicima aktivno je uključeno u proces upravljanja rizicima. Pri tome se i od svakog zaposlenika očekuje osobni doprinos u prevladavanju ili ublažavanju rizika.

Cjelovito upravljanje kvalitetom

Grupa svoje uspješno poslovanje osigurava primjenom načela cjelovitog upravljanja kvalitetom. U svakoj aktivnosti teži se operativnoj/poslovnoj izvrsnosti. To podrazumijeva postizanje visoke razine zrelosti organizacije i učinkovitosti procesa koji se primjenjuju. Teži se ostvarivanju visoke profesionalne razine poslovanja u kojem se svi ključni procesi optimalno primjenjuju i poboljšavaju nadilazeći okvire organizacijskih cjelina. Na taj način stvaraju se preduvjeti za ostvarenje temeljnog cilja – imati zadovoljne kupce. Pokretački slogan koji vrijedi za sve zaposlenike je: raditi prave stvari i to dobro iz prvog pokušaja. Upravo integrirani sustav upravljanja pomaže zaposlenicima da u tome budu uspješni.

Integrirani sustav upravljanja

Integrirani sustav upravljanja je djelotvorni alat koji pomaže poslovodstvu Grupe u upravljanju poslovanjem. Svaki zaposlenik može preko intranetskih stranica, u svakom trenutku, pristupiti važnim informacijama iz određenog područja. Sustav omogućava izvršavanje postavljenih poslovnih ciljeva. Pomoću njega se vizualiziraju svi elementi koji se koriste u procesu upravljanja Grupom stavljajući težište na tokove poslovanja koji su definirani kao poslovni proces. Sustav upravljanja ujedno je i sučelje prema partnerima i dobavljačima koje na taj način uključuju i motiviraju na usklađivanje i unaprjeđivanje njihova načina poslovanja.

Sustav upravljanja Grupe sastavni je dio i usklađen je s korporacijskim sustavom upravljanja (Ericsson Group Management System - EGMS). Prvenstveno je temeljen na normi ISO 9001 koja sadrži zahtjeve vezane uz upravljanje kvalitetom. Međutim, u današnjoj ICT industriji više nije moguće oslanjanje na samo jednu normu. Potrebno je ostvariti sinergiju između različitih normi, modela i metoda. Integrirani sustav upravljanja Grupe udovoljava zahtjevima normi sustava upravljanja okolišem - ISO 14001, zdravljem i sigurnošću na radu - OHSAS 18001, informacijskom sigurnošću - ISO 27001, medicinskom opremom - ISO 13485. Sustav interne kontrole sastavni je dio integriranog sustava upravljanja. Upravljanje rizicima temelji

se na modelu COSO - The Committee of Sponzoring Organizations of the Treadway Commission. U integrirani sustav su uključeni i elementi svjetski primjenjivanih modela i metoda poboljšanja kao što su CMMI - Capability Maturity Model Integration, EFQM - European Foundation for Quality Management i SixSigma. Grupa, jednako kao i korporacija Ericsson, uspješno usvaja i primjenjuje napredni pristup razvoju softvera temeljen na Lean načelima i Agile metodama - Lean&Agile.

Kroz integrirani sustav upravljanja Grupa ujedno definira uloge i odgovornosti, organizaciju, procese, kao i ostale čimbenike koji imaju značajnu ulogu u osiguranju operativne/poslovne izvrsnosti i postizanju visoke kvalitete proizvoda, rješenja i usluga. Sustav upravljanja se redovito ažurira i usklađuje s organizacijskim promjenama.

Certifikati

Ericsson Nikola Tesla d.d. redovno certificira svoj sustav upravljanja preko nezavisnih certifikacijskih kuća, a taj proces je u tijeku i kod ovisnih društava. Ericsson Nikola Tesla d.d. ima certifikate[37]:

- certifikat ISO 9001:2008 - sustav upravljanja kvalitetom koji pokriva regionalno upravljanje, marketing, prodaju i isporuku informacijsko – komunikacijskih rješenja, proizvoda i usluga uključujući upravljane usluge, Intertek, Švedska (u sklopu certificiranja Ericssona)
- certifikat ISO 9001:2008 - sustav upravljanja kvalitetom koji pokriva istraživanje i razvoj u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama programske opreme, SIQ, Slovenija
- certifikat ISO 14001:2004 - sustav za upravljanje okolišem koji pokriva regionalno upravljanje, marketing, prodaju i isporuku informacijsko-komunikacijskih rješenja, proizvoda i usluga uključujući upravljane usluge, Intertek, Švedska (u sklopu certificiranja Ericssona)
- certifikat OHSAS 18001:2007 - sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu koji pokriva regionalno upravljanje, marketing, prodaju i isporuku informacijsko-

[37]Ibidem, str. 46.

komunikacijskih rješenja, proizvoda i usluga uključujući upravljane usluge, Intertek, Švedska (u sklopu certificiranja Ericssona)

- ➢ certifikat ISO 27001:2005 - sustav upravljanja informacijskom sigurnošću koji pokriva marketing, prodaju, razvoj i isporuku informacijsko – komunikacijskih i telekomunikacijskih proizvoda, rješenja i usluga (sve u skladu sa zadnjom verzijom izjave o primjenjivosti), Intertek, Švedska
- ➢ certifikat ISO 13485:2003 - sustav upravljanja kvalitetom vezan uz medicinsku opremu koji pokriva razvoj, marketing, prodaju, isporuku usluga i proizvodnju informacijsko - komunikacijskih rješenja u zdravstvu, Intertek, Švedska.

3.4.3. Radna okolina

Poslovni uspjeh te rast i razvoj poslovanja temeljeni su na inovativnosti, znanju i vještinama zaposlenika. Jedan od strateških ciljeva Grupe je privući, usavršiti i zadržati učinkovite, kompetentne i motivirane ljude, stalno potičući ambicije pojedinaca za uspjehom u natjecateljskom okruženju. Temeljna načela kojima se Grupa rukovodi u svom poslovanju jesu[38]:

- ➢ etičnost u poslovanju
- ➢ jednake mogućnosti i uvjeti rada za sve zaposlenike
- ➢ ravnopravnost i zaštita ljudskih prava.

Ericsson Nikola Tesla Grupa, kao dio Ericssona, poštuje sva međunarodno proglašena ljudska prava, uključujući Međunarodnu povelju ljudskih prava i Deklaraciju Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravima na radu. U svim svojim poslovnim aktivnostima predani su provedbi UN-ovih vodećih načela o poslovanju i ljudskim pravima. Nastoje osigurati da u poslovanju ne dođe ni do kakve zloupotrebe ljudskih prava. Svatko tko radi u Ericsson Nikola Tesla Grupi ima pravo ostvarivati svoja temeljna ljudska prava i ne smije ga se dovoditi u situaciju da trpi bilo fizički bilo psihički tijekom svoga rada.

[38]Ibidem, str. 47.

Struktura zaposlenika[39]:

- ➢ Broj zaposlenih (31. prosinca 2015.)

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 2.789 zaposlenih

Ericsson Nikola Tesla d.d - 1.933 zaposlenih

Ovisna društva:

Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o. – 812 zaposlenih

Libratel d.o.o. - 26 zaposlenih

Ericsson Nikola Tesla BH d.o.o. - 17 zaposlenih

Ericsson Nikola Tesla d.d. - predstavništvo na Kosovu - 1 zaposlen

- ➢ visokoobrazovani stručnjaci (u postotku)

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 70 %

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 88 %

ovisna društva - 30 %

- ➢ doktori i magistri znanosti (u postotku)

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 6 %

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 8 %

ovisna društva - 2 %

- ➢ prosječna dob zaposlenika

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 40 godina

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 38 godina

ovisna društva - 44 godina

- ➢ zaposlenici mlađi od 32 godine (u postotku)

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 28 %

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 32 %

ovisna društva - 18 %

- ➢ prosječna dužina staža

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 13 godina

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 11 godina

ovisna društva - 17 godina

[39]Ibidem

➢ zaposlenici do dvije godine radnog staža (u postotku)

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 21%

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 25%

ovine društva - 12%

➢ omjer muškaraca i žena (u postotku)

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 78 % : 22 %

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 73 % : 27 %

ovisna društva – 89 % : 11 %

➢ prosječna dob menadžera

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 44 godina

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 44 godina

ovisna društva - 45 godina

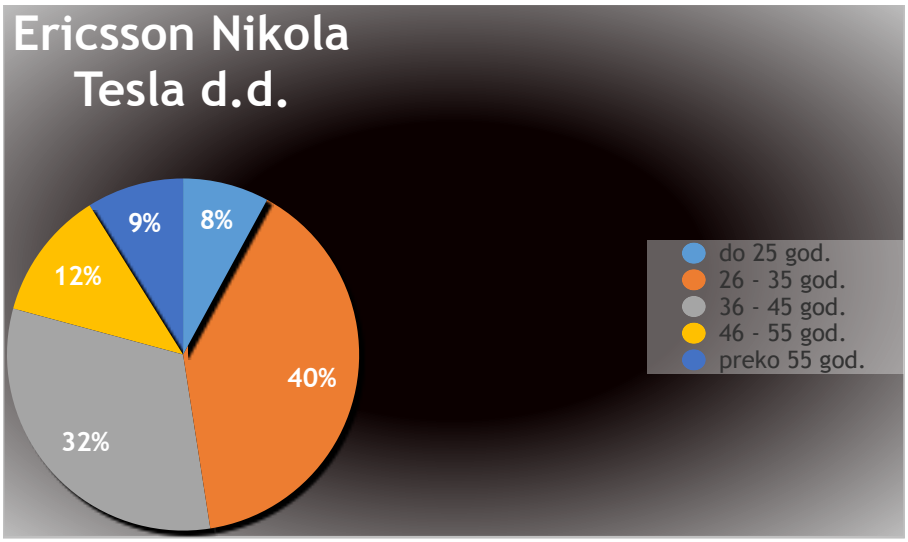
➢ žene u upravljačkoj strukturi (u postotku)

Ericsson Nikola Tesla Grupa - 22 %

Ericsson Nikola Tesla d.d. - 22 %

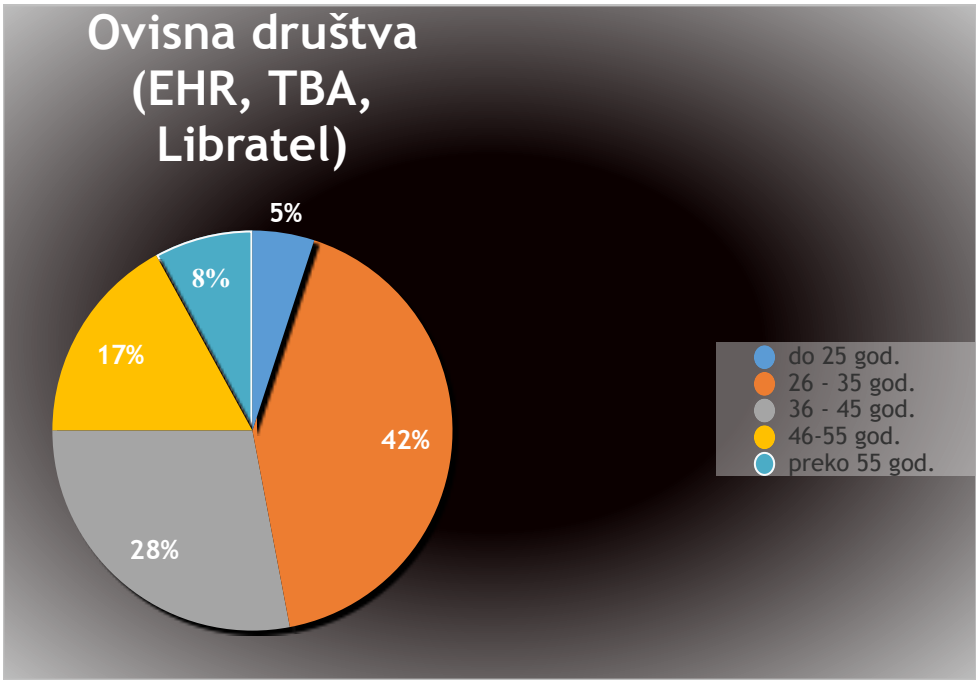
ovisna društva – 28%

Grafikon 1. *Dobna struktura zaposlenika Ericsson Nikola Tesla d.d. (na dan 31. prosinca 2015. godine)*



Izvor http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, str. 52 (25. siječanj 2017.)

Grafikon 2. *Dobna struktura zaposlenika – ovisna društva*



Izvor: : http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, str. 52, (25. siječanj 2017.)

Uvođenje pripravnika u radne procese

Poslovanje Ericssona Nikole Tesle d.d. zadnjih godina obilježio je velik broj novozaposlenih mladih stručnjaka bez radnog iskustava. Zato je osposobljen veći broj mentora koji pružaju stručnu podršku novim zaposlenicima da se što prije uspješno uključe u radnu sredinu. Ujedno, mentori prate osobni i profesionalni razvoj mladih zaposlenika te sudjeluju u procesu planiranja njihovih karijera. Redovito, jednom godišnje, se provodi ispitivanje zadovoljstva zaposlenika koji su tek počeli raditi u kompaniji. Želi se saznati njihovo mišljenje o: organizaciji i uvjetima rada i radnoj okolini, stupnju informiranosti o strateškim ciljevima i zadacima, mogućnostima edukacije i napredovanja u struci, mentorstvu i slično. Rezultati ispitivanje koriste se za donošenje korektivnih akcija s ciljem unaprjeđenja ovog važnog procesa.

Ulaganje u cjeloživotno učenje

U Ericsson Nikola Tesla Grupi razvoj profesionalnih, poslovnih i ljudskih kompetencija zaposlenika važan je dio dugoročne strategije razvoja. Usklađivanje znanja, vještina i

kompetencija zaposlenika s potrebama umreženog društva, agilnih načina rada u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija te suvremenih načina upravljanja projektima u središtu su pozornosti strategije razvoja Grupe.

Edukacijski centar, u okviru Ericssona Nikole Tesle d.d., djeluje kao fleksibilna organizacija usmjerena na isporuku širokog spektra usluga na području izobrazbe za potrebe zaposlenika, kupaca i partnera. Edukacijski centar koordinira rad mreže internih trenera te surađuje s renomiranim obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu kao s Ericsson Academykojana globalnoj razini pruža stalnu izobrazbu za svezaposlenike korporacije.

Uz to, zaposlenici svoje kompetencije razvijaju puteme-tečajeva, primjenom internog korporacijskogsoftverskog alata za razmjenu specijalističkih znanja,na seminarima, konferencijama, poslijediplomskimstudijima te tijekom rada na regionalnim i globalnimprojektima.

Grupa je uključena u Program upravljanja talentima i Inovacijski program. Radi se o globalnim programima korporacije Ericsson gdje se posebna pažnja posvećuje stručnjacima s relevantnim znanjima i vještinama te vrhunskim intelektualnim potencijalom.

RADNO OKRUŽENJE

Ericsson Nikola Tesla Grupa kontinuirano radi na izgradnji i unaprjeđivanju motivirajućeg radnog okruženja zaposlenika i to kroz[40]:

- atraktivne poslove i davanja jasnih ulogau ostvarivanju zajedničkih ciljeva svakomzaposleniku
- mogućnost neprestanog učenja i usavršavanja terazvoja karijere
- jednake uvjete rada i razvoja za sve zaposlenike
- poticanje inovativnosti u svim segmentima rada
- mogućnost rada u globalnim timovima
- prepoznavanje i vizualizaciju pojedinaca i timovakoji ostvaruju najbolje rezultate
- sustav plaća temeljen na rezultatima rada
- suvremeno opremljeno radno mjesto koje uključujesve potrebne alate za rad
- motivirajuću kompanijsku kulturu

[40]Ibidem, str. 49.

- ➢ fleksibilno radno vrijeme
- ➢ brigu o zdravlju zaposlenika te visok standardzdravstvene zaštite
- ➢ visok stupanj sigurnosti na radu
- ➢ smještaj djece predškolske dobi u vrtić koji senalazi u neposrednoj blizini kompanije
- ➢ rekreaciju i druženje u sportskim i kulturnimsekcijama.

PRAĆENJE ANGAŽIRANOSTI I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika prate se pomoću anketeDialog koja se jednom godišnje provodi u svim Ericssonovim kompanijama u svijetu. Anketa predstavlja važan alat za mjerenje organizacijske klime i dobivanje mišljenja zaposlenika o različitim područjima djelovanja kompanije. Na taj način zaposlenici Ericssona Nikole Tesle d.d., zajedno s menadžerima, sudjeluju u predlaganju promjena i poboljšanja u svim segmentima rada i poslovanja.

Glavni pokazatelji ankete Dialog u 2014. godini su[41]:

- ➢ Indeks angažiranosti zaposlenika – pokazuje osobnu spremnost zaposlenika da svojim djelovanjem doprinesu ukupnom poslovnom rezultatu.
- ➢ Indeks izvrsnosti - prati stavove zaposlenika o kvaliteti proizvoda i usluga. Praćenje ovog pokazatelja temelji se na kontinuiranoj praksi poboljšanja s ciljem postizanja vrhunskih rezultata.
- ➢ Indeks motiviranosti zaposlenika – pokazuje predanost zaposlenika i njihovo zadovoljstvoobavljenim poslom..

ZAŠTITA ZDRAVLJA I SIGURNOST NA RADU

Ericsson Nikola Tesla Grupa predana je održavanju kulture snažne brige o zdravlju i sigurnosti na radu kroz promicanje osviještenosti potrebe prevencije i zaštite. U svakodnevnom poslovanju surađuju s kupcima, dobavljačima i drugim interesnim skupinama s ciljem osiguranja sigurnog i zdravog radnog okružja.

Od mnogobrojnih aktivnosti tijekom 2014. godine ovo su najvažnije[42]:

[41]Ibidem, str. 49.

[42]Ibidem, str. 50.

- Primjena sustava upravljanja zdravljem i sigurnostina radnom mjestu - norma OHSAS 18001 – UEricssonu je u potpunosti provedena globalnauspostava sustava upravljanja zdravljem i sigurnostina radnom mjestu prema normi OHSAS 18001.Dobiveni certifikat odnosi se i primjenjuje na sustavupravljanja zdravljem i sigurnosti na radnom mjestuu Ericssonu Nikoli Tesli d.d. i Ericssonu Nikoli TesliBH d.o.o., dok su Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o.iLibratel d.o.o. u procesu uklapanja u korporativnisustav upravljanja zdravljem i sigurnosti na radnommjestu.
- Provedba sustava upravljanja zdravljem isigurnosti na radnom mjestu - Grupa kontinuiraoprovodi sustavne aktivnosti preventivne zdravstvenezaštite te unaprjeđenja sigurnosti na radnommjestu. Ulaskom Ericsson Nikola Tesla Servisad.o.o. u sastav Grupe značajno se povećao brojzaposlenika koji rade na poslovima s posebnimuvjetima rada. Trenutačno, 303 zaposlenika Gruperadi na poslovima s posebnim uvjetima rada.Odbori zaštite na radu djeluju redovito, prate sverelevantne pokazatelje, procjenjuju opasnosti tepredlažu preventivne i popravne aktivnosti zapoboljšanja. Sve važne informacije i obavijesti iz područja zaštite zdravlja i sigurnosti na radu redovitose objavljuju i ažuriraju na intranetu i dostupne susvim zaposlenicima.
- Redovni sistematski liječnički pregledi – Zazaposlenike Grupe organiziraju se redovitisistematski i specijalistički pregledi te pregledi namijenjeni zaposlenicima koji putuju u rizičnezemlje. Za sve zaposlenike organiziran je i obavljenspecijalistički pregled vida i očiju. Rezultatisistematskih pregleda detaljno se obrađuju ianaliziraju te predlažu preventivne mjere s ciljemsmanjenja rizika obolijevanja te poboljšanja zdravstvenog statusa svakog pojedinog zaposlenika.
- Liječnik na radnom mjestu - Stručnjaci Službezaštite zdravlja i sigurnosti na radu stalno surađuju sliječnikom medicine rada. Ujedno, liječnik medicinerada uključen je u proces izrade procjene opasnosti i aktivnosti usmjerene na poboljšanja radnih uvjeta isigurnosti na radu.
- Izobrazba i osposobljavanje radnika - Svi novizaposlenici obavezno prolaze zakonom utvrđenuizobrazbu vezanu uz zaštitu zdravlja i rad na sigurannačin te osposobljavanje za provedbu preventivnezaštite od požara. Po potrebi posla, provode se i druga osposobljavanja za rad na siguran način.Posebna pozornost posvećuje se

redovitomosposobljavanju radnika koji rade na poslovimas posebnim uvjetima rada, poput rada na visini.Redovito se obnavlja oprema koju radnici koriste priradu na visini te se istodobno radnici osposobljavajuza njezino pravilno korištenje. Za nove menadžere,odnosno ovlaštenike poslodavaca za zaštitu naradu, redovito se organizira specijalizirana izobrazbas ciljem sagledavanja uloge i važnosti provedbezaštite zdravlja i sigurnosti na radu za zaposlenike iuspješnost poslovnih procesa.

3.4.4. Tržišni odnosi

Zaposlenici Grupe, zajedno s kolegama iz globalnog Ericssona, dijele zajedničku obvezu i opredjeljenje za najvišu razinu integriteta i etičnosti u vođenju poslova. Integritet i etičnost duboko su usađeni u kompanijsku kulturu i osnovna su karakteristika načina rada i poslovanja. Poslovanje sa strogim osjećajem poštenja presudno je za zadržavanje vjerodostojnosti i povjerenja kupaca, partnera, zaposlenika, dioničara i svih drugih interesnih skupina. Transparentno poslovanje najviši je prioritet Grupe.

Od svih zaposlenika kao i od drugih zainteresiranih strana s kojima je Grupa u ugovornom odnosu zahtijeva se da djeluju u skladu s odredbama Kodeksa ponašanja (CodeofConduct) i Kodeksom poslovne etike (CodeofBusinessEthics). Proces upravljanja odvija se u skladu s načelima navedenim u Kodeksu i svatko, počevši od Uprave i izvršnog poslovodstva do pojedinačnog zaposlenika, drži se odgovornim za poštivanje tih standarda. Svrha Kodeksa ponašanja je zaštita ljudskih prava, promicanje pravednih uvjeta zapošljavanja, sigurnih uvjeta rada, odgovornog upravljanja okolišem i visokih etičkih standarda. Kodeks poslovne etike odnosi se na individualne odgovornosti u odnosima prema svim interesnim skupinama s kojima se uspostavlja komunikacija ili obavlja neki posao. Kodeks poslovne etike odražava posvećenost odgovornom vođenju poslovanja, uključujući obveze koje imaju kao odgovorni korporacijski građani, poštivanje ljudskih prava u svim segmentima poslovanja, brigu za zdravlje i sigurnost, poticanje održivog razvoja te podršku načelima Globalne inicijative Ujedinjenih naroda.

S dobavljačima i poslovnim partnerima grade se dugoročni odnosi koji podrazumijevaju dijalog i razmjenu znanja te primjenu suvremenih modela rada. Svatko tko radi za Ericsson

dužan je odnositi se prema pitanjima korporativne odgovornosti, uključujući pitanja ljudskih prava, zdravlja, sigurnosti i okoliša, na profesionalan način te imati u vidu predanost cijele korporacije odgovornom poslovanju u svakodnevnom radu.

PRIMJENA NAČELA KORPORACIJSKOG UPRAVLJANJA

Korporacijsko upravljanje čini okvir za vođenje poslova i nadzor u Društvu. Dugoročni cilj mu je kontinuirano stvaranje ekonomske vrijednosti za dioničare. Korporacijsko upravljanje, također, opisuje sustav donošenja odluka i strukturu putem koje dioničari direktno ili indirektno kontroliraju upravljanje kompanijom.

Uprava i Nadzorni odbor Ericssona Nikole Tesle d.d. podupiru poštivanje osnovnih načela korporacijskog upravljanja nastojeći osigurati transparentno poslovanje, zaštitu prava i jednak tretman svih dioničara te osnažiti odgovornost prema svim zainteresiranim stranama. Stručna služba Društva kontinuirano, pravodobno i objektivno informira javnost o svim važnim poslovnim aktivnostima te ostvarenim rezultatima, snažeći percepciju javnosti da se radi o Društvu koje u potpunosti primjenjuje Kodeks etičkog ponašanja.

UPRAVA DRUŠTVA

Zakonom o trgovačkim društvima, Statutom i internim pravilnicima Ericssona Nikole Tesle d.d. uređena je uloga Uprave u vođenju poslova Društva. Uprava je dužna obnašati svoju funkciju s pozornošću savjesnog gospodarstvenika vodeći pritom računa o interesima Društva i njegovih dioničara. U Ericssonu Nikoli Tesli d.d. Upravu čini jedan član kojeg imenuje Nadzorni odbor na razdoblje od pet godina s mogućnošću ponovnog izbora. Obveza je Uprave da izvješćuje Nadzorni odbor o financijskim i poslovnim rezultatima, strategiji i planovima poslovanja.

NADZORNI ODBOR DRUŠTVA

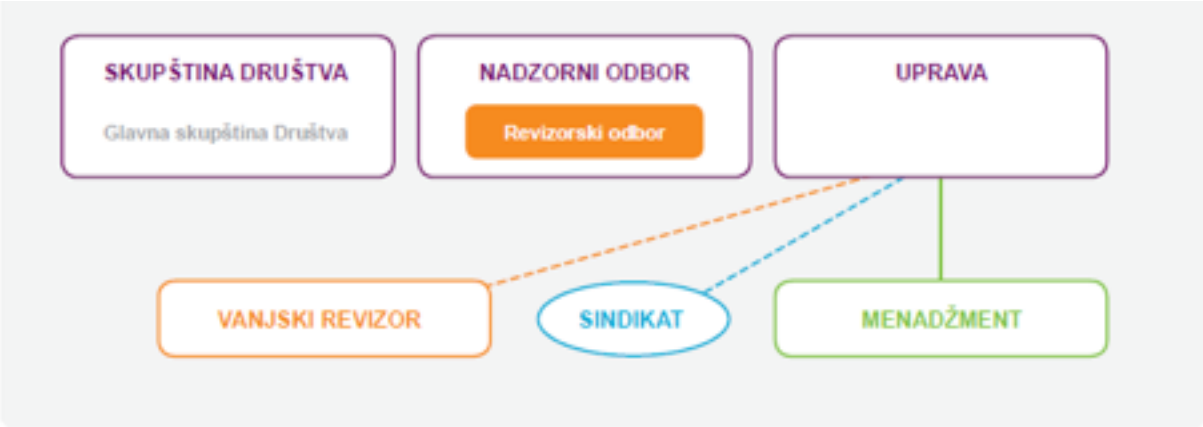
Glavni zadatak Nadzornog odbora jest nadziranje Uprave u vođenju poslovanja. Nadzorni odbor dužan u svom djelovanju primjenjivati visoke etičke standarde i voditi računa o interesima Društva i njegovih dioničara. Nadzorni odbor ima pet članova koji se imenuju na razdoblje od četiri godine s mogućnošću ponovnog izbora. Nadzorni odbor podnosi Glavnoj

skupštini izvještaj o obavljenom nadzoru vođenja poslovanja, daje mišljenje o prijedlogu Uprave glede uporabe dobiti te predlaže Glavnoj skupštini imenovanje revizora Društva.

GLAVNA SKUPŠTINA DRUŠTVA

Glavna skupština dioničkog društva je mjesto gdje dioničari Društva ostvaruju svoja zakonom utvrđena prava. Glavna skupština Društva odlučuje o raspodjeli dobiti, izmjenama i dopunama Statuta, izboru i opozivu članova Nadzornog odbora. Važno je spomenuti da Glavna skupština odlučuje i o radu Uprave i Nadzornog odbora, imenovanju neovisnog revizora, godišnjih financijskih izvješća te o drugim pitanjima izričito određenim zakonom i Statutom Društva.

Slika 2. *Upravljačka struktura*



Izvor: http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015, str. 58, (25. siječanj 2017.)

3.4.5. Zaštita okoliša

ZAKON, STANDARDI I NORMA ISO 14001

Odgovoran odnos prema okolišu je vrlo važan dio poslovanja i kulture Ericsson Nikola Tesla Grupe, a u Ericssonu Nikoli Tesli d.d. sustav upravljanja okolišem je ujedno i dio integriranog čvrsto uspostavljenog sustava upravljanja. Aktivnosti vezane uz upravljanje okolišem odvijaju se i koordiniraju kroz mrežu za operativnu izvrsnost, odnosno razvoj i kvalitetu poslovanja.

Članovi stručnog tima redovito i sustavno provode unutarnje i vanjske provjere funkcioniranja sustava upravljanja okolišem, uključujući i provjere u ostalim članicama Grupe, kao i kod odabranih dobavljača kako bi zadržali, na korporacijskoj razini stečeni, certifikat ISO 14001. Sve te aktivnosti usklađene su s nacionalnim zakonskim odredbama vezanim uz zaštitu okoliša te s najstrožim međunarodnim standardima u ovom području.

KLJUČNI PROIZVODI

Rješenja i proizvodi koji su rezultat rada stručnjaka Ericsson Nikola Tesla Grupe ili korporacije Ericsson nisu štetni za okoliš, štede energiju, unaprjeđuju poslovanje i život ljudi koji ih koriste. Članice Grupe svojim načinom rada pozitivno utječu na okoliš te smanjuju emisiju ugljikovog dioksida za koju su odgovorne druge grane industrije. Inovativnim e-rješenjima (e-zdravstvo, e-poziv, e-katastar i zemljišne knjige i drugo) omogućavaju razvoj nisko ugljičnog gospodarstva te transformiraju suvremenu industriju i društvo. Analiziraju i upravljaju utjecajima na okoliš, poput emisije u zrak, smanjenjakoličine otpada i onečišćenja voda, a Ericsson-ova procjena životnog ciklusa proizvoda (LCA) potvrđuje kako energija povezana s korištenjem proizvoda u radu najznačajniji je utjecaj na okoliš.

ZELENA ENERGIJA I RACIONALNA POTROŠNJA RESURSA

Stalno nastoje racionalizirati potrošnju električne energije, vode i pare, jer upravo oni predstavljaju ključne resurse u proizvodnom procesu kojeg karakterizira intelektualni rad. Praćenje cjelokupnog sustava cjevovoda omogućava pravodobno otklanjanje kvarova, izostanak nepotrebnih gubitaka i posljedično, značajno smanjenje potrošnje. Istodobno, brojne novoinstalirane računalne i ispitne kapacitete prati relativno blagi porast utroška električne energije.

Od sredine 2014. godine u svom poslovanju koriste isključivo Zelenuenergijuiz obnovljivih izvora. Korištenjem tzv. zelene energije smanjuju emisiju ugljikovog dioksida i čuvaju okoliš.

POSLOVNA PUTOVANJA, LOGISTIKA,USLUGE NA DALJINU

Koristeći virtualna rješenja poput videokonferencija, sustava e-učenja, sastanaka putem mreže i slično smanjili su broj poslovnih putovanja te implementirali pametna rješenja koja štede

novac i vrijeme te smanjuju emisiju ugljikovog dioksida.Značajni dio usluga našim kupcima isporučuju „nadaljinu“.

GOSPODARENJE OTPADOM

Vode cjelovitu i sustavnu brigu o svim vrstama otpada. Na propisan način zbrinjavaju elektronički otpad te u skladu s Ericsson-ovom direktivom Ecology Management andProduct Take-Back i zahtjevima kupaca brinu o zbrinjavanju njihove elektroničke opreme. Uz komunalni otpad, prikupljaju, odvajaju i ekološki, zbrinjavaju staklo, metalni, plastični i drveni otpad, kabele, baterije, tonere, fluorescentne cijevi i papir.

Podizanjem svijesti o izbjegavanju nepotrebnog ispisivanja dokumenata i korištenjem e-aplikacija smanjili su potrošnju papira za približno jednu petinu. Samo u zadnje tri godine reciklažom 88 tona otpadnog papira, spasili su šumu s 1500 stabala i tako osigurali kisik za približno 3000 odraslih ljudi.

OBRAZOVANJE NA PODRUČJU ZAŠTITE OKOLIŠA

Člancima na intranetu, internetu i u časopisu “Komunikacije” provode stalnu izobrazbu, razvijaju svijest i motiviraju zaposlenike i širu zajednicu da pozitivno utječu na okoliš. Stručnjaci Grupe surađuju sa zainteresiranim stranama, razmjenjuju znanje i iskustvo i aktivno pridonose odgovornom odnosu pojedinaca, gospodarstva i društvaprema okolišu.

ZAHTJEVI UPRAVLJANJA OKOLIŠEM ZA DOBAVLJAČE

Politika upravljanja okolišem i Kodeks poslovne etike ključni su dokumenti koji određuju pozitivan utjecaj na okoliš. Smatraju da utjecaj na okoliš mogu uspješno kontrolirati samo ako uz „čišćenje na vlastitom pragu“ dodatno razmotre i cijeli dobavljački lanac. Stoga u svom poslovanju na sve dobavljače primjenjuju Ericsson-ov Kodeks ponašanja dobavljača koji, uz zahtjeve na području osnovnih ljudskih prava, radnih standarda te borbe protiv korupcije, sadrži i temeljne postavke odgovornog odnosa prema okolišu. Zahtjevi odnosa prema okolišu za dobavljače uključuju: sustav upravljanja okolišem, dizajn proizvoda koji je prihvatljiv za okoliš i proizvodnju, informacije o proizvodu i transport. Dobavljači su upoznati s popisom štetnih tvari i tvari ograničene ili zabranjene upotrebe te trebaju dokazati da takvih tvari nema u njihovim proizvodima.

3.4.6. Odnosi sa zajednicom

Ericsson Nikola Tesla Grupa, uz financijsku odgovornost,ima snažno osviještenu odgovornost prema zajednici u kojoj djeluje. Realizacija projekata usmjerenih prema društvenoj zajednici usklađena je s najvišim svjetskim standardima uz primjenu najbolje poslovne prakse.
Realizirani su brojni projekti u području obrazovanja, zdravstva, kulture, sporta te čitav niz humanitarnih projekta.
U želji da povežu tehnološko vodstvo i cjeloživotno učenje s društvenom odgovornošću organizacije i pojedinca osmislili su akciju: Znanjem obnavljamo - dodaj svoju ciglicu za zdravstvenu stanicu.
Tijekom Inovacijskih dana u Zagrebu i Splitu zaposlenici su mogli, obilazeći inovacijske punktove, naučiti nešto novo o inovativnim rješenjima za umreženo društvo na kojima rade njihovi stručnjaci, a ujedno stečeno znanje pretvoriti u simbolične ciglice. Na kraju akcije kompanija je sakupljene ciglice pretvorila u novac te milijun kuna uplatila za obnovu zdravstvene stanice u Gunji.

Rezultati akcije su[43]:

- ➢ vizualizacija stručnjaka koji rade na inovativnim rješenjima za potrebe umreženog društva
- ➢ stjecanje i razmjena znanja
- ➢ jačanje osviještenosti zaposlenika o potrebi društveno-odgovornog djelovanja svakog pojedinca u društvu - osobni doprinos svake osobe se računa
- ➢ stavljena u funkciju obnovljena zdravstvena stanica u Gunji.

[43]Ibidem, str. 56.

NAGRADE I PRIZNANJA[44]

Hrvatska udruga za odnose s javnošću dodijelila je Ericssonu Nikoli Tesli d.d. godišnju nagradu:

- Grand PRix za odnose s javnošću u poslovnom sektoru za veliketvrtke za projekt "60. obljetnica suradnje Ericssona i EricssonaNikole Tesle"
- Grand PRix za internu komunikaciju za projekt "Sastanak svihzaposlenika Ericsson Nikola Tesla - Međunarodna visoka školaumreženog društva".
- Hrvatska udruga za odnose s javnošću dodijelila je Snježani Bahtijari, direktorici Marketinga i komunikacija (uključujući DOP) u Ericssonu Nikoli Tesli posebnu nagradu Grand PRix za razvoj struke.
- Odlukom Hrvatskog Sabora, izv. prof. dr. sc. Darko Huljenić, u kompaniji odgovoran za odnose s akademskom zajednicom, imenovan je u Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj.
- Ericsson Nikola Tesla d.d. osvojio je nagradu za najboljeg partnera kompanije Oracle u kategoriji Technology &Cloud u Srednjoj Europi.
- Ericsson Nikola Tesla d.d. i Vipnet nagrađeni su za implementaciju PSI sustava koji štedi energiju na baznim stanicama globalnom nagradom za zeleno poslovanje Global Telecom Business Awards 2014.
- Predsjednica Ericssona Nikole Tesle d.d. Gordana Kovačević dobitnica je Povelje Međunarodnog skupa za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku (MIPRO) za izniman dugogodišnji doprinos razvoju informacijske i komunikacijske tehnologije, elektronike i mikroelektronike te promicanje ideje i misli MIPRO-a.
- Udruga Hrvatski izvoznici, povodom obilježavanja desete obljetnice svog djelovanja, dodijelila je Ericssonu Nikoli Tesli d.d. Platinasti ključ, nagradu za dokazani kontinuitet u izvrsnosti.
- Međunarodni forum znanstvenika i inženjera čiji su interes informacijsko-komunikacijske tehnologije (INTSIKT) dodijelio je Ericssonu Nikoli Tesli d.d., povodom obilježavanja desete obljetnice, Plaketu za poseban doprinos razvoju i organizaciji INTSIKTA-a.

[44]Ibidem, str. 57.

- ➢ Ericsson-ov sustav za udaljeni medicinski nadzor pacijenata osvojio je nagradu M2M TeleHealth zbog toga što omogućuje poboljšanje zdravstvene skrbi i općeg zdravstvenog stanja. Dio nagrađenog rješenja, platforma m2m Data Management (m2m DM), razvija se u Ericssonu Nikoli Tesli d.d.
- ➢ Ericsson Nikola Tesla d.d. postao je prvi i jedini nositelj statusa ovlaštenog gospodarskog subjekta za carinska pojednostavnjenja / sigurnost i zaštitu - AOEF potvrde u Hrvatskoj.
- ➢ Zagrebačka burza i Poslovni dnevnik dodijelili su Ericssonu Nikoli Tesli d.d. drugu nagradu za najbolje odnose s investitorima.

Švicarska kuća ICERTIAS dodijelila je:

- ➢ usluzi eRecept u Hrvatskoj oznaku pentagonalnog crvenogdijamanta "ICERTIAS Customers' Friend" s pet crvenih dijamanata zamaksimalno korisničko iskustvo uz istaknut naslov: "Vrhunska usluga"
- ➢ Ericssonu Nikoli Tesli d.d. certifikat „Prijatelj kupaca".

- ➢ Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) dodijelili su Ericssonu Nikoli Tesli d.d. nagradu Indeks DOP-a u području politike i prakse u radnoj okolini.
- ➢ Ericsson Nikola Tesla d.d. dobitnik je plakete Zlatna kuna HGK - Komore Zagreb u kategoriji velikih trgovačkih društava za rezultate ostvarene u 2013. godini.
- ➢ Hrvatska gospodarska komora dodijelila je priznanje Ericsson-u Nikoli Tesli d.d. povodom 65 godina postojanja te iznimnog doprinosarazvitku hrvatskog gospodarstva.

ZAKLJUČAK

Provođenjem društveno odgovornog poslovanja u praksi svako poduzeće, bilo veliko ili malo, ima višestruke koristi. Od poboljšanja imidža, kao poduzeće koje se odgovrno ponaša prema svojim dobavljačima, zaposlenicima, kupcima, zapošljavanja najkvalitetnije i najobrazovanije radne snage, do smanjenja troškova i unapređenja prodaje.

Stanje u hrvatskim poduzećima i društvu podložno je globalnim utjecajima i trendovima pa tako i konceptu društvene odgovornosti. Pregled literature ukazuje na povoljno okruženje DOP-a, kojeg predvode vodeća poslovna udruženja uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija. Prakse DOP-a u Republici Hrvatskoj dobro su razvijene i učestalije na područjima kao što su kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale u područjima kao što su korporacijsko upravljanje, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje.

Premda se društveno odgovorno poslovanje danas ne može smatrati dominantnim trendom poslovanja u republici Hrvatskoj, pokazalo se da širom hrvatske poslovne zajednice, društveno odgovorno poslovanje, i zagovara i prakticira. Važnu ulogu u tome imaju dvije organizacije: Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj; kao glavni inicijatori i i promotori društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj u zadnjih desetak godina. Njihovom zaslugom dodijeljena su prva hrvatska priznanja za društveno odgovorno poslovanje. Jedno od poduzeća kojem je pripala ta nagrada je Ericsson Nikola Tesla.

Ericsson Nikola Tesla već dugi niz godina dokazuje svoju društvenu odgovornost kroz uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju poduzeća, dobre odnose s kupcima, dobavljačima i dioničarima, ulaganje u ljudski kapital, brigu za okoliš, te aktivno razvijanje partnerstva sa zajednicom kroz različite lokalne i nacionalne programe.

Razmjena najboljih praksi s poduzećima iz drugih europskih zemalja bila bi najkorisnija za širenje i daljnju razradu hrvatskih napora u primjeni društveno odgovornog poslovanja u njihovu svakodnevnu praksu. Ukoliko se promatra implementacija društveno odogovornog poslovanja na razini poduzeća onda se društveno odgovorno poslovanje treba implementirati

u poslovne strategije poduzeća, vodeći računa o interesima i potrebama različitih dionika iz okruženja.

Osobnog sam razmišljanja da se koncept društveno odgovornog poslovanjua sve više i više razvija, uči, saznaje te i uvodi u polovanje poduzeća. Sve se više razvija svijest o društveoj odgovornosti. Veliku ulogu u povećanju znanja ima obrazovni sustav koji bi se trebao početi baviti edukacijom ljudi još u ranijim godinama života. Tako bi ih se usmjeravalo na ispravno ponašanje koje će donositi koristi velikom broju generacija. Kako bi se postigao širi zahvat i utjecaj društveno odgovornog poslovanja na cjeloukupno gospodarstvo, njegovu primjenu treba sustavnije pratiti i treba ga učiniti vidljivijim općoj populaciji u zemlji.

POPIS LITERATURE

a) Knjige:

1. Letica, B. (2010): Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb
2. Kotler, P., Lee, N. (2009): DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. CONSULT d.o.o., Zagreb
3. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split
4. Črnjar, M., Črnjar, K. (2009): Menadžment održivog razvoja (Management od sustainable development), Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji sveučilišta u Rijeci, Rijeka
5. Krkač, K. (2007):Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb
6. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki, V., N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
7. Tafra, V., M. (2011): Odrrživo poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Intergrafika, Zaprešić
8. Omazić, M. A. (2007): Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća. Zagreb, M. A. Omazić
9. Zelenika, R. (1998): Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnogf djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka.

b) Internet izvori:

1. Opći izvještaj – Ericsson Nikola Tesla Grupa: http://www.ericsson.hr/godisnji-izvjestaj-2015 (25. studeni 2016.)
2. WBCSD - World Business Council for Sustainable development: http://www.wbcsd.org/Overview/About-us (06. listopad 2016.)
3. BSR – Business for Social responsibility: http://www.bsr.org/en/about/story (06. listopad 2016.)

4. Business in the community: http://www.bitc.org.uk/issues/environment (08. listopad 2016.)

5. Green Paper on corporate social responsibility: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:n26039 (02. studeni 2016.)

6. Sutić., I., Lazibat, T., Samardžija, J.: ISO 26000 SR – društvena odgovornost, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu: https://bib.irb.hr/datoteka/472578.Lazibat_T_Samardzija_J_Sutic_I-rad.pdf(27.listopad 2016)

7. Remarks of Bill Gates, Harvard Commencement (2007) : http://news.harvard.edu/gazette/story/2007/06/remarks-of-bill-gates-harvard-commencement-2007/ (02. studeni 2016.)

8. Minivodič za poslovnu zajdnicu, Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima: http://www.hok.hr/content/download/20087/186496/file/95-vodic-kvaliteta-i-rizici%201.pdf (20.01.2017.)

9. PDCA Cycle: https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA (20. listopad. 2016.)

10. Bagić, A.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb: https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf (10.studeni.2016.)

11. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj: http://www.hrpsor.hr/o-nama-1-85.html (15. studeni 2016.)

12. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L.(2006): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb, Academy for Educational Development, file:///C:/Users/Edi/Downloads/Drustveno_odgovorno_poslovanje_i_hrvatska_gospodarska_praksa_Vrdoljak_Raguz_Hazdovac%20(1).pdf (20.siječnja 2017.)

13. Omazić, M., A., i suradnici: Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, HRPSOR:http://www.dop.hr/wp-content/uploads/zbirka_studija_slucaja_DOP.pdf (20. siječnja 2017.)

14. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj - http://www.dop.hr/?page_id=25 (20.siječnja 2017.)

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. *PDCA Cycle* 24

Slika 2. *Upravljačka struktura* 58

Tablica 1. *Ključne interesne skupine Ericsson Nikola Tesla* 40

Tablica 2. *Ericsson Nikola Tesla Grupa - kretanje dodane vrijednosti iz poslovanja*.....44

Grafikon 1. *Dobna struktura zaposlenika Ericsson Nikola Tesla d.d. (na dan 31. prosinca 2015.godine)* 51

Grafikon 2. *Dobna struktura zaposlenika – ovisna društva* 52