Strateška (unutarnja) i moralna (vanjska) motivacija DOP-a

Ladić, Anita

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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:137:243154

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANITA LADIĆ

STRATEŠKA (VANJSKA) I MORALNA (UNUTARNJA) MOTIVACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Diplomski rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANITA LADIĆ

STRATEŠKA (VANJSKA) I MORALNA (UNUTARNJA) MOTIVACIJA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Diplomski rad

Broj indexa: 435 - ED
Studijski smjer: Management i poduzetništvo
Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje
Mentor: doc.dr.sc. Tea Golja

Pula, lipanj 2015.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet, svrha i cilj rada 1
1.2. Metode istraživanja 1
1.3. Sažetak i struktura rada 2

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – DOP 3
2.1. Definicija i važnost društveno odgovornog poslovanja 3
2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja 5
2.3. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj 6
2.4. Društveno odgovorno poslovanje kao ključni faktor današnjeg poslovanja 7
2.5. Oblici društvene odgovornosti poduzeća 10

3. MOTIVACIJA ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE 13
3.1. Vanjski motivatori 13
3.1.1. DOP i lokalna zajednica 14
3.1.2. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima 14
3.1.3. Poštivanje ljudskih prava 17
3.1.4. Globalna briga za okoliš 19
3.1.5. Norme i standardi 21
3.1.6. Mediji 27
3.2. Unutarnji motivatori 28
3.2.1. Upravljanje ljudskim resursima 28
3.2.2. Zdravlje i sigurnost na poslu 30
3.2.3. Prilagođavanje promjenama 31
3.2.4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse 31

4. ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE 34
4.1. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća Atlantic Grupa d.d. 34
4.1.1. O poduzeću 34
4.1.2. Analiza unutarnjih motivatora za DOP poduzeća Atlantic Grupa d.d. 36
4.1.3. Analiza vanjskih motivatora za DOP poduzeća Atlantic Grupa d.d. 40
4.2. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća VIPnet d.o.o. 43
4.2.1. O poduzeću 44
4.2.2. Analiza unutarnjih motivatora za DOP poduzeća VIPnet d.o.o. 45
4.2.3. Analiza vanjskih motivatora za DOP poduzeća VipNet d.d 46
4.3. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća Belupo d.d. 49
4.3.1. O poduzeću 49
4.3.2. Analiza unutarnjih motivatora za DOP poduzeća Belupo d.d. 50
4.3.3. Analiza vanjskih motivatora za DOP poduzeća Belupo d.d. 51
4.4. Analiza provedenog istraživanja 52

5. ZAKLJUČAK 54

LITERATURA 55
Popis slika i grafikona 57

1. UVOD

DOP je kratica za društveno odgovorno poslovanje. O DOP-u govorimo kada neko poduzeće u sustav donošenja odluka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrednovanje uspješnosti tvrtke. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.

1.1. Predmet, svrha i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada je obraditi motivaciju za društveno odgovorno poslovanje, s aspekta strateške, odnosno vanjske, i moralne, odnosno unutarnje, motivacije za DOP. Za potpuno razumijevanje termina i problematike ovog diplomskog rada, dan je pregled definicija, pojmova i značenja samog DOP-a, kao i njegov povijesni razvoj.

Svrha i cilj ovog seminarskog rada je razumjeti motivaciju društveno odgovornog poslovanja kao bitan čimbenik poslovanja uopće, a posebno danas kada je shvaćanje okoliša i društva podignuto u odnosu na ranije periode. Ovim radom želi se ukazati na boljitak u okruženju gdje je poslovanje savjesno i uključeno u okoliš i društvo kao faktore bez kojih nema ni samog poslovanja.

1.2. Metode istraživanja

U okviru istraživanja koristile su se brojne metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije i metoda komparacije. Istraživanja su uspješno provedena s obzirom na postojeću vrlo bogatu literaturnu podlogu, kroz znanstvene članke i istraživanja nastala uslijed pojave fenomena društveno odgovornog poslovanja.

U pisanju rada korišteni su sekundarni podaci koji su prikupljeni su pomoću stručnih obaveznih knjiga koje se koriste na Ekonomskom fakultetu u Puli i Zagrebu. Članci koji su korišteni kod izrade ovog rada dobiveni su putem baze podataka gdje su spremljeni razni članci, sveučilišnih djelatnika. Pretraživanjem Interneta pronađene su ostale web stranice koje

su se koristile te na taj način nadopunile ovaj rad. Pretraživanjem Interneta pronađene su i slike koje su grafički potpomogle u objašnjavanju pojedinih dijelova rada.

1.3. Sažetak i struktura rada

Ovaj diplomski rad se bavi tematikom društveno odgovornog poslovanja, odnosno motivacijom za isto. Sagledavaju se motivi, kako strateški (vanjski) tako moralni (unutarnji) za društveno odgovorno poslovanje. Analizom dva poduzeća, s aspekta društveno odgovornog poslovanja, dolazi se do shvaćanja važnosti primjene DOP-a kao neophodnog dijela strategije poslovanja danas.

Ovaj diplomski rad sastoji se od 5 dijelova. Prvi dio, ujedno i uvodni, sadrži predmet, svrhu i cilj rada, uz strukturu rada. Drugi dio odnosi se na definiranje i razvoj društveno odgovornog poslovanja. Ovaj dio rada govori o važnosti društveno odgovornog poslovanja, načelima, oblicima i odgovornostima DOP-a. Treći dio bavi se motivacijom za primjenu društveno odgovornog poslovanja, a podijeljen je na strateške (vanjske) i moralne(unutarnje) motive. Vanjskim motivatorima smatraju se lokalna zajednica i društvo, odnos s partnerima , dobavljačima i potrošačima, poštivanje ljudskih prava, globalna briga za okoliš, norme i standardi i mediji. Unutarnjim motivatorima smatra se upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama i upravljanje utjecajima na okoliš. Profit kao unutarnji motivator ne navodi se u ovom radu jer se profit smatra temeljnim postojanjem poslovanja. Važan je način na koji se ostvaruje upravo taj temeljni razlog poduzeća. Četvrti dio donosi analizu tri primjera iz prakse s aspekta društveno odgovornog poslovanja danas. Atlantic Grupa d.d., VIPnet d.o.o. i Belupo d.d. su poduzeća kroz čije se aktivnosti analizira integracija društveno odgovornog poslovanja u samo poduzeće. Cilj ovog istraživanja je analizirati akcije koje poduzeće može poduzeti kroz prethodno analizirane motivatore, kako bi unaprijedila svoje poslovanje iz svih aspekata. Peti dio, koji je ujedno i zaključak, donosi promišljanje na temu.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – DOP

2.1. Definicija i važnost društveno odgovornog poslovanja

U moru različitih definicija, valja koristiti one lokalizirane i primjenjive u hrvatskom kontekstu. Tako Hrvatska gospodarska komora govori o DOP-u 'kada neka tvrtka, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka. Time dobri poslovni rezultati prestaju biti jedinim mjerilom za vrjednovanje uspješnosti tvrtke. Može se reći da je uspješna ona tvrtka koja ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.' Vrlo slično DOP definira i jedna od važnijih hrvatskih neprofitnih organizacija koje se bave održivim razvojem – ODRAZ[1]: 'Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima[2]'. International Business Leaders Forum – IBLF[3] DOP definira u jednakom okviru kao 'promicanje odgovorne poslovne prakse koja olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz svođenje negativnih učinaka na minimum'. Definicija Europske komisije iz 2011. godine definira DOP kao 'odgovornost organizacije za vlastiti utjecaj na društvo'. Kako bi u potpunosti prihvatile koncept DOP-a, organizacije trebaju na dobrovoljnoj bazi integrirati društvena i okolišna pitanja u svoje poslovne aktivnosti interakcijom s drugim dionicima[4]. Organizacije bi time trebale biti odgovorne sebi, svojim dionicima (unutarnjim i vanjskim), vodeći brigu o promjenama koje njihovim djelovanjem nastaju u okolišu.

Slika 1. daje prikaz razina društveno odgovornih praksi koji su podijeljeni u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom.

[1] ODRAZ. Dostupno na: http://www.odraz.hr/hr/home

[2] Dionici (engl. Stakeholders) – pojedinci, zajednice, organizacije koje utječu ili na njih utječu aktivnosti poduzeća. Mogu biti interni (npr. zaposlenici) ili eksterni (npr. potrošači, dobavljači, dioničari, lokalne zajednice).

[3] International Business Leaders Forum. Dostupno na: http://www.iblfglobal.org/

[4] Europska Komisija, CRS – Corporate Social Responsability. Dostupno na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm



Slika 1. Dimenzije indeksa DOP-a[5]

(Izvor: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf)

Dakle, kada govorimo o DOP-u prvenstveno govorimo o trobilančnom modelu poslovanja u kojem je važno prepoznati dvije dimenzije – internu i eksternu. Pod internom dimenzijom DOP-a podrazumijevamo interne organizacijske procese: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama – restrukturiranje na društveno odgovoran način, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Eksterna dimenzija DOP-a opisuje vanjske elemente poslovanja organizacije – utjecaj na lokalnu zajednicu, utjecaj na druge ključne dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl., poštivanje ljudskih prava te globalnu brigu za okoliš. Uzimajući u obzir navedene dimenzije, možemo prepoznati nekoliko ključnih segmenata društveno odgovornog poslovanja:[6]

- briga za društvo/zajednicu u kojoj organizacija djeluje
- briga za vlastite zaposlenike
- briga za dobavljače, klijente, partnere/suradnike
- sponzorstva i donacije
- zaštita zdravlja i okoliša.

Indeks DOP-a, kao nagrada za društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj, dodatno utječe na poduzeća da ulažu u društveno odgovorno poslovanje i brinu se za zajednicu. U današnje vrijeme ostvarivanje što većeg profita nije jedini cilj za poduzeća. Naravno, uvijek će se težiti boljem poslovanju i većim zaradama, ali uz to poduzeća sve više

[5] Indeks DOP-a je nagrada za društveno odgovorna poduzeća koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća zajednički dodjeljuju HGK i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HGK 2013).
[6] Petričević, T. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu. British Council Hrvatska, Zagreb, str. 12. Dostupno na: http://www.mint.hr/

ističu zabrinutost za društvenu zajednicu jer tu zabrinutost vide kao glavno sredstvo diferencijacije među konkurentima.[7]

2.2. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje kao sustavan razvojni koncept dobrovoljnog poslovanja s razvojem počinje 1983. godine (mnoge poslovne organizacije i poduzetnici djelovali su i ranije po načelima DOP-a) osnivanjem britanske organizacije Business in the Community9 , koja i danas djeluje kao neprofitna organizacija s glavnim ciljem promocije društveno odgovornog poslovanja i korporativne odgovornosti. Poznati skandal s Nikeovim nogometnim loptama 1995. godine u kojem je otkriveno kako iza marketinški promoviranog modela odgovornog poslovanja u Pakistanu stoji dječji prisilni rad, bio je okidač za osnivanje prve europske organizacije za promociju društveno odgovornog poslovanja CSR Europe10, danas vodeće europske poslovne mreže za pravedno poslovanje koja okuplja više od 5.000 europskih poduzetnika. Trobilančni model ili model trostruke bilance11 uvršten je 1996. godine kao ključni element u sustav kvalitete ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem) te godinu dana kasnije i norme SA8000 (Norma za reviziju i certifikaciju sukladnosti za društvenu odgovornost). Danas poslovni sektor model trostruke bilance primjenjuje integracijom društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovne procese. Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda12 (engl. Global Compact) potpisan je 26. srpnja 2000. godine, kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost.[8]

Drugi veliki skandal u poslovnom sektoru koji je bio prekretnica razvoja društveno odgovornog poslovanja bio je bankrot energetskog diva Enron14, 18. najveće poslovne organizacije u SAD-u, krajem 2001. godine. Deseci tisuća investitora ostali su bez svojih uloga, više od 4.500 osoba izgubilo je posao zbog pohlepne upravljačke politike. Kao odgovor na američku situaciju, Europski parlament usvaja Zelenu knjigu15 koja definira europski okvir društveno odgovornog poslovanja. Zadnjih deset godina promocija i razvoj druš- tveno odgovornog poslovanja oslanja se na Milenijske razvojne ciljeve UN-a16, definirane 2003. godine. U studenom 2010. godine ISO17 (International Organization for

[7] Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. Oeconomica Jadertina 2/2013., str. 32
[8] Petričević, T. (2014). Zagreb, str. 9.

Standardization) uvodi novu normu – ISO 26000 koja donosi smjernice o društvenoj odgovornosti organizacija.[9]

2.3. Razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj

U Hrvatskoj se o društveno odgovornom poslovanju počelo raspravljati krajem 1990-ih na inicijativu organizacija civilnog društva, vezano uz koncept razvoja korporativne filantropije, odnosno financiranja društveno korisnih projekata donacijama poslovnog sektora. Važni dionici raspravljali su i razvijali i druge segmente društveno odgovornog poslovanja. Tri godine nakon što je 1992. godine Skup o Zemlji u Rio de Janeiru potaknuo osnivanje prvih organizacija koje okupljaju društveno odgovorne gospodarske subjekte iz kojih je kasnije izniknuo Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj, Društvo za unaprjeđenje kvalitete življenja iz Zagreba pokreće projekt osnivanja Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). Kao neprofitna organizacija gospodarstva, čije su članice prepoznale održivi razvoj kao jedini dugoročno uspješni razvojni i poslovni koncept, HR PSOR počinje djelovati sredinom 1997. godine. HR PSOR dio je globalne mreže koju čine nacionalni ili regionalni PSOR-ovi iz zemalja u razvoju i njihove partnerske organizacije. Vrlo brzo i Vlada Republike Hrvatske postavlja za cilj podizanje svijesti o DOP-u. Ministarstvo gospodarstva u svoj program stavlja aktivnosti podrške razvoju DOP-a na različitim razinama: poboljšanjem zdravstvenih i sigurnosnih uvjeta radnika, podizanjem konkurentnosti i produktivnosti, lakšim i jeftinijim pristupom kapitalu te dugoročno učinkovitijim upravljanjem rizicima. U prosincu 2004. godine organizirana je Prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju. Taj je događaj obilježio početak sustavnijeg pristupa razvoju DOP-a u Hrvatskoj. Šest mjeseci kasnije osniva se Zajednica za DOP pri Hrvatskoj gospodarskoj komori18 koja osim zagovaračkih i aktivnosti razvoja javnih politika, organizacije brojnih edukacijskih programa te organizacije nacionalne konferencije o DOP-u (25. ožujka 2014. u Zagrebu održana je Peta nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju) u suradnji s HR PSOR-om razvija metodologiju mjerenja te uspostavljanje nagrade Indeks DOP-a19 . Indeks DOP-a, osim što je nagrada koja se jednom godišnje dodjeljuje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki, ujedno je i metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na Business in the Community CR Index[10], a definira niz kriterija za ocjenjivanje u šest osnovnih područja: ekonomska održivost,

[9] Petričević, T. (2014) Zagreb, str. 10.
[10] The Corporate Responsability Index. Dostupno na: http://www.bitc.org.uk/

uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom. Svrha je Indeksa DOP-a potaknuti konkurenciju među organizacijama u području DOP-a, inspirirati sve dionike, te istaknuti najbolje kao poticaj i pozitivan primjer. Mjerenje i dodjela nagrade provodi se kontinuirano od 2008. godine. [11]

Uz financijsku podršku Europske komisije 1. srpnja 2010. godine započela je provedba projekta uspostave Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja, nezavisnog krovnog tijela sastavljenog od organizacija javnog, privatnog profitnog i privatnog neprofitnog sektora koje predstavljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja. U četirima godinama djelovanja, Nacionalna mreža za razvoj DOP-a organizirala je brojne edukacijske aktivnosti te intenzivirala međusektorski dijalog o DOP-u. Kao posljednju inicijativu u uspostavljanju učinkovitog institucionalnog okvira za razvoj DOP-a, ali i aktivnijeg uključivanja poslovnog sektora u poticanje pozitivnih promjena u društvu, važno je spomenuti osnivanje Global Compact Network Republike Hrvatske22 2012. godine, na inicijativu UNDP-a Hrvatska.

2.4. Društveno odgovorno poslovanje kao ključni faktor današnjeg poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje postalo je rastući trend, što je očekivano, obzirom da bitno utječe na stvaranje ugleda i vidljivosti mnogih poduzeća. Danas poslovni subjekt nije izoliran od odgovornosti i odgovornog ponašanja, bilo prema javnosti, zaštiti okoliša ili društva općenito. Samim time, DOP je jedna od najvažnijih značajki poslovanja nekog poduzeća. Brojne su prednosti za društvenu odgovornost, jer poduzeća imaju bolju reputaciju ako posloju na društveno odgovoran način, a time ostvaruju i bolju konkurentsku prednost na tržištu. DOP nosi sigurniji i lakši pristup potrošačima, investitorima i kvalitetnijim ljudskim potencijalima za poduzeća, što dugoročno znači sigurniji profit.

Važno je spomenuti kako upravljanje društveno odgovornom aktivnošću znači rad s drugima, a ne rad u izolaciji. Stoga je potrebno:[12]

[11] Petričević, T. (2014), Zagreb, str. 11.

[12] Eterović, H., Kurešević, E., Kocijan, A. (2005): Časno do pobjede, Priručnik za društveno odgovorno poslovanje; Sažetak. UNDP, Denona, Zagreb. str. 5

- Obaviti konzultacije s unutarnjim i vanjskim dionicima kako bi se razumjela pitanja koja su njima važna (primjerice, razgovori s lokalnim vlastima, zaposlenicima i potrošačima o onome što je za njih važno)
- Mjeriti njihove procjene o tome koliko je poduzeće uspješno u svim područjima koja se smatraju prioritetnima
- Uključiti ih u planiranje aktivnosti
- Obavještavati ih o rezultatima koje je poduzeće postiglo
- Prilagođavati djelovanje poduzeća promjenama koje se događaju s unutrašnjim i vanjskim dionicima

Tri načina na koja društvena odgovornost može pomoći uspjehu poduzeća su:

1. Unapređenje prodaje i izgradnja poslovanja

Poduzeća sve više uviđaju da povezivanje s organizacijama civilnog društva može donijeti konkurentsku prednost. Ne samo što može izgraditi dobru reputaciju poduzeća, već se i proizvodi mogu izravno povezati s humanitarnim i pitanjima od društvene koristi kroz marketing za opće dobro (Cause Related Marketing – CRM), što su mnoga mala i velika poduzeća već uspješno upotrijebila kako bi znatno povećala prodaju. Osim povećane konkurentnosti, kao jedne od prednosti, društveno odgovornim poslovanjem poduzeća također mogu ostvariti i velike uštede.[13]

Naravno, društveno odgovorno ponašanje također se može odnositi na temeljna pitanja upravljanja ugledom i rizikom, uključujući poštivanje zakonskih odredbi. Nijedno poduzeće ne može si dopustiti manjkavosti u pogledu poštivanja zakonskih odredbi vezanih za okoliš, zaštitu na radu, ljudska prava, ili u pogledu diskriminacije temeljem rase, nacionalnosti, spola ili invaliditeta.[14]

2. Razvijanje ljudskih potencijala

Društvena odgovornost ovdje predstavlja važan čimbenik, jer ljudi žele raditi za odgovorna poduzeća. Velika većina ljudi vjeruje kako se ono poduzeće koje podržava društvo i zajednicu smatra poželjnim poslodavcem. Koristi za poduzeće nisu ograničene samo na privlačenje najboljih talenata. Društvena odgovornost pomaže poduzećima zadržati i razviti

[13] Eterović, H., i suradnici (2005): Sažetak. UNDP, Denona, Zagreb. str. 2-3
[14] Ibid., str. 3

potencijal zaposlenika, te povećati njihovu uspješnost. Mnoga su poduzeća utvrdila izravnu korelaciju između provođenja mjera i politika poduzeća vezanih za zaštitu okoliša s jedne strane, te povećanja poslovne uspješnosti i zadržavanja zaposlenika s druge strane. Pošten i transparentan sustav nagrađivanja, mogućnost napredovanja u struci i na radnom mjestu, izostanak diskriminacije i zlostavljanja, mogućnost pomirenja radnih i privatnih obveza, kao i druge komponente društveno odgovorne poslovne prakse, izravno su navedene kao važne za zadovoljstvo zaposlenih. Izostanak ovakve prakse dovodi do slabe produktivnosti, izostanka osjećaja lojalnosti prema poduzeću, gubitka motiviranosti za rad, pa čak i do namjerno štetnog ponašanja.[15]

3. Izgradnja povjerenja

"Dozvola za rad" podrazumijeva nepisani sporazum između poduzeća, zaposlenika, potrošača i šire zajednice, koji implicira kako svi ovi dionici u osnovi prihvaćaju i podupiru djelovanje poduzeća, te smatraju njegov utjecaj na širu društvenu zajednicu pozitivnim. Od središnje važnosti za ovaj pojam dozvole jest pojam povjerenja. Povjerenje je, naime, sve značajniji čimbenik koji utječe na to kako zaposlenici, potrošači, dobavljači i šira javnost procjenjuju poduzeće. Izgradnja povjerenja, vjerodostojnosti i, shodno tome, dozvole za rad od središnje je važnosti za sva uspješna poduzeća. Pritom se radi o izgradnji povjerenja među:[16]

- Zaposlenima – da za poduzeće vrijedi raditi
- Potrošačima i dobavljačima – da je poduzeće respektabilan partner za poslovnu suradnju
- Investitorima i financijerima – da je poduzeće vrijedno podrške
- Zajednicom – da poduzeće obraća pažnju na lokalna pitanja i pomaže ih riješiti

Vjerodostojnost poduzeća i njihove poslovne politike važna je, u hrvatskim uvjetima, i radi uspješnog zajedničkog sudjelovanja u socijalnom dijalogu, osobito na nacionalnoj razini. Ona također daje legitimitet u procesu lobiranja za zakonodavne i regulativne prijedloge kojima se uređuju uvjeti poslovanja.

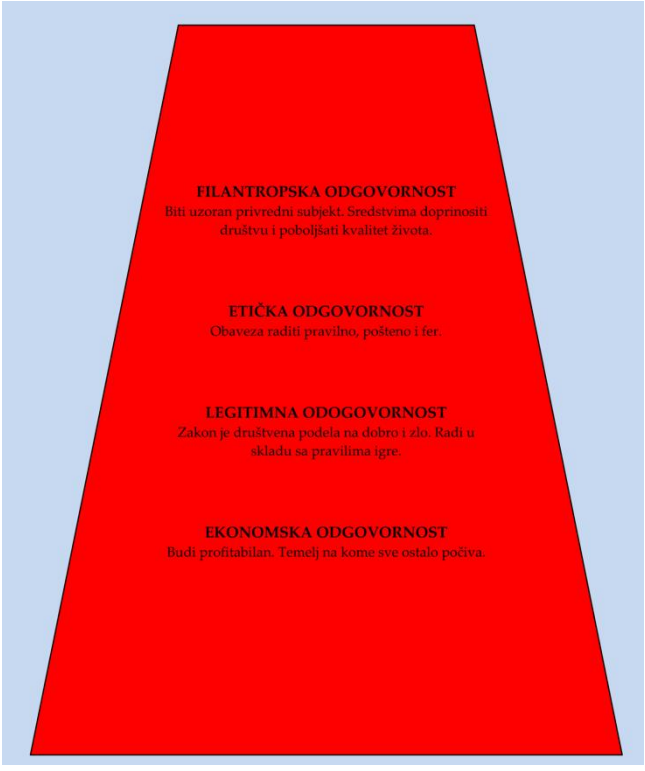
[15] Ibid., str. 3
[16] Ibid., str. 3-4

2.5. Oblici društvene odgovornosti poduzeća

Postoje sljedeći oblici društvene odgovornosti poduzeća:[17]

- Ekonomska odgovornost poduzeća
- Zakonska odgovornost poduzeća
- Etička odgovornost poduzeća
- Filantropna odgovornost poduzeća

Društveno odgovorno poslovanje povezuje i ujedinjuje ekonomska, zakonodavna, etička i filantropna očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije u zadanom trenutku. Za učinkovito poslovanje i brigu o svim dionicima, poduzeće u obzir treba uvesti sve navedene odgovornosti i taj način gaditi uspjeh i imidž vlastitog poslovanja. Na slici 2 prikazana je piramida društveno odgovornog poslovanja prema Archie B. Carroll.



Slika 2. Piramida društveno odgovornog poslovanja prema Archie B. Carroll

(Izvor: Carroll B. Archie „The Pyramid of Corporate Social Responsability: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders“, Business Horizons, 1991, str. 42)

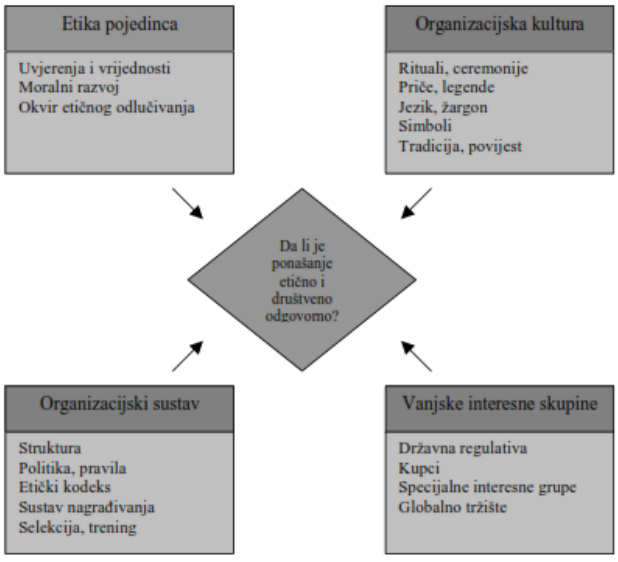
Kod ekonomske odgovornosti, poduzeće treba raditi na konstantnom unapređenju i interakciji sa svim interesnim dionicima, a posebno sa zaposlenima, dobavljačima, klijentima

[17] Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 104

i zajednicom u kojoj posluje, kako profitabilnost poduzeća ne bi bio negativna poslovna strategija.[18]

Kod zakonske odgovornosti, od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona kojeg su donijeli mjerodavni organi, jer pomoću njih poduzeća znaju koja društvena pitanja trebaju i mogu rješavati, i koja su prioritetnija. Poduzeća trebaju pokretati određene ekonomske procese sukladno zakonu poticati ukupni održivi gospodarski razvoj u skladu s očekivanim vrijednostima.

Kod etičke odgovornosti bitno je poticanje etičkog ponašanja u organizaciji, koje se postiže definiranjem i objavljivanjem pravila ponašanja, pozitivnim primjerom menadžera, otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi, te sankcioniranjem neetičkog ponašanja.[19] Potrebno je spomenuti faktore koji utječu na etično ponašanje organizacije, koji su prikazani na sljedećoj slici, jer su standardi za etično ili društveno odgovorno ponašanje uključeni u svakog pojedinca kao i u organizaciju. Stavovi, norme i uvjerenja pojedinca, kao i njegov vlastiti etički standard, okvir etičnog odlučivanja i moralni razvoj, uvelike utječu na samu etiku pojedinca.



Slika 3. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije

(Izvor: prema Draft, R.L.: Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio, 2004., str. 376

[18] Fitzgibbons, S.: Harnessing the Power of Profit for Environmental Change. Dostupno na: http://www.csrwire.com/

[19] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Ploški Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str. 533

Kao što slika pokazuje, unutar same organizacije postoji i organizacijska kultura koja objedinjuje sveukupnu sliku vrijednosti u organizaciji, i formalni organizacijski sustav koji utječe na vrijednosti i ponašanje prema utvrđenom organizacijskom okviru i sustavu nagrađivanja. Obzirom da organizacija ne djeluje sama bez doticaja s okolinom, na nju djeluju vanjske interesne skupine poput države, kupaca i tržišta općenito, a koje mogu utjecati na standarde etičnosti ili društvene odgovornosti.[20]

Filantropna odgovornost poduzeća obuhvaća dobrovoljne aktivnosti prema drugima u zajednici. Filantropne aktivnosti obično podrazumijevaju izbor društvenog cilja koji odražava prioritetno područje zainteresiranosti poduzeća i utvrđivanje vrste priloga koji će dati, kao i kome će dati, a poduzeće ih čini prema vlastitom osjećaju za pomoć. Poduzeća su s vremenom proširila načine davanja te se više ne svodi sve samo na donacije u gotovom novcu, već i na priloge u vidu drugih korporativnih resursa.[21]

Nakon što smo se upoznali sa pojmom i značenjem društveno odgovornog poslovanja, u nastavku ovog rada slijedi obrada motivatora za DOP, podijeljeno na unutarnje i vanjske. Svrha dobrog razumijevanja samih motivatora za DOP predstavlja temelj primjene istog, što će otvoriti vrata prednostima društveno odgovornog poslovanja.

[20] Aleksić, A.: Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007 (5), p.p. 419-429, str. 422-423
[21] Kotler P., Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, str. 144

3. MOTIVACIJA ZA DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društvena odgovornost predstavlja predanost poslovnog i civilnog društva promoviranju dobrih primjera cjeloživotnog učenja i održivog ekonomskog razvoja koji će doprinositi sigurnom i zdravom životu pojedinaca, radnika, njihovih obitelji, lokalnoj zajednici i društvu u cjelini. Strategija društvene odgovornosti je pozitivan doprinos kvaliteti života i općem zadovoljstvu društva.[22]

Motivi za usvajanje DOP-a mogu se podijeliti u dvije ključne skupine: vanjske i unutarnje. Vanjskim, odnosno strateškim, motivima smatraju se oni motivi koji su vođeni financijskom koristi, odnosno interesom poslovanja poduzeća. Unutarnji ili osobni motivi više su filantropske naravi. U manjim poduzećima vlasnici-menadžeri nerijetko su vođeni osobnim vrijednostima prije financijske koristi. Malo i srednje poduzetništvo ne uviđa poslovne koristi DOP-a, njihove aktivnosti u tom smjeru uglavnom su vođene upravo unutarnjim motivima. Također, s obzirom na to da su DOP ulaganja dugoročna, mnogi poduzetnici ne uviđaju njegovu korist.[23] Međutim, praksa pokazuje da se prednosti DOP-a s vremenom sve više uviđaju, iako za sada najveće promjene u samoj primjeni DOP-a imaju velika poduzeća, od kojih ćemo tri obraditi u ovom radu, kao primjer dobre prakse DOP-a.

Stoga, kao poticaji za uvođenje DOP-a može se navesti i to da DOP nije filantropska aktivnost, da je potrebno stvoriti uvjete u kojima je poslovanje po načelima DOP-a korisno, da za stvaranje uvjeta odgovornost imaju podjednako poslovni, javni i civilni sektor, da je nužna suradnja, participativno donošenje odluka i sudjelovanje svih dionika u tom procesu, da je pristup sustavan kao i provjera u praksi.[24]

3.1. Vanjski motivatori[25]

Društveno odgovorno poslovanje se, kroz vanjske motivatore, proteže i na lokalnu zajednicu, i sve dionike poput poslovnih partnera, dobavljača, potrošača, javne uprave,

[22] Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, 14. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“ Rovinj 2013. https://bib.irb.hr/
[23] Zbornik radova, 6. Nacionalna konferencija o DOP-u, 2014. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, str. 121. Dostupno na: http://issuu.com/
[24] Matešić, M.: Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb, str. 11
[25] Salarić, D., Jergović, A.: Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. Cotrugli poslovna škola, Zagreb, str. 295-301

lokalnih udruga i slično. U nastavku ovog dijela rada objasnit će se strateški, odnosno vanjski motivatori za primjenu društveno odgovornog poslovanja.

3.1.1. DOP i lokalna zajednica

Novi tržišni odnosi utječu na društvene promjene; javljaju se stalno nove potrebe društva, a time i novi načini ulaganja poslovnog svijeta u zajednicu. Istraživanja u svijetu pokazuju da cjelokupna javnost, a naročito potrošači, sve više pažnje poklanjaju utjecaju kojeg poduzeća ostvaruju na društvo.

Pojam DOP-a obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluju. poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdrastvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Poduzeća i lokalna zajednica žive u jasnoj međuovisnosti – stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni.[26]

Poduzeća koja su uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. sudjeluju u izgradnji ukupnog socijalnog kapitala u društvu.

3.1.2. Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima

Odnosi se grade povjerenjem, etičnošću odnosa i poštivanjem želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati povoljnijim cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.

Zakonodavstvo Europske unije vrlo je zahtjevno u odnosu na tržišno ponašanje poslovnog sektora, osobito kada je riječ o pravima potrošača. Usklađivanje hrvatske regulative i prakse u tom smislu predstavlja veliki posao. Jednako zahtjevan zadatak predstavljat i obrazovanje potrošača i poslovnog sektora, jer je nepoznavanje ovih prava do sada predstavljalo jedan od najčešćih razloga njihovog kršenja. Postoji nekoliko područja na koje je u ovom kontekstu

[26] Pavić-Rogošić, L. Društveno odgovorno poslovanje (DOP). Odraz, str. 6

potrebno obratiti pažnju. Neka od njih, poput neškodljivosti, odnose se na konkretne proizvode ili usluge, dok druga opisuju tržišno ponašanje:[27]

- Opis proizvoda: Poduzeće se treba pridržavati zakonskih propisa o etiketiranju i pakiranju. Sve informacije moraju biti točne i jasno prikazane.
- Sigurnost/neškodljivost proizvoda: Poduzeće se treba pobrinuti kako bi proizvodi bili sigurni po ljudsko zdravlje i okoliš tijekom njihova čitavog vijeka trajanja. Proizvod moraju pratiti i odgovarajuće upute o sigurnoj uporabi.
- Određivanje cijene: Pri određivanju cijena poduzeće treba izbjegavati praksu usmjerenu na uništavanje konkurencije i obmanjivanje potrošača, uključujući fiksiranje cijena, dampinške cijene, te diskriminaciju pri određivanju cijena.
- Etičko oglašavanje: Poduzeće treba izbjegavati obmanjujuće ili uvredljivo oglašavanje, već koristiti pozitivne uzore, te osigurati pravednu zastupljenost različitih skupina društva (žene, druge rase, manjine itd.).
- Metode prodaje: Poduzeće treba zabraniti korištenje metoda prodaje kojima prodavači vrše pretjerani pritisak na kupce, kao i pretjerivanje u izjavama. Izbjegavajte zloupotrebu potrošača "iz rizičnih skupina" ili onih s invaliditetom.
- Potrošačka prava: Poduzeće se treba pobrinuti kako bi sva potrošačka prava bila zaštićena te kako bi uspostavilo funkcionalan sustav za obradu pritužbi od strane klijenata, za zamjenu kupljene robe, za povlačenje proizvoda iz prodaje, te za pružanje detaljnih informacija.
- Zaštita podataka: Poduzeće treba čuvati sve osobne podatke u skladu sa zakonom o zaštiti podataka.

Potrošači su skloniji kupovati proizvode poduzeća u koja imaju povjerenja, ali će isto tako još bolje zapamtiti ona poduzeća koja na bilo koji način krše njihova prava ili se neadekvatno ponašaju na tržištu. Poduzeća si mogu nanijeti trajnu štetu ukoliko potrošačima ne daju potpune i točne informacije o svojim proizvodima, ili im namjerno prodaju robu nezadovoljavajuće kvalitete. Poduzeća se također dodatno izlažu riziku ukoliko koriste preagresivne taktike prodaje i oglašavanja, ako svojim klijentima ne pružaju odgovarajuće usluge, te ako su na tržištu povezani s temama korupcije i rada na crno.[28]

[27] Eterović, H. i sur. (2005): Tržište: Neka se osjeti vaša prisutnost. UNDP, Denona, Zagreb. str. 3
[28] Ibid., str. 1

Poduzeća u svijetu se sve češće suočavaju s pitanjima o svojoj poslovnoj strategiji i praksi u svjetlu društvene odgovornosti. Mnoge su organizacije vrlo svjesne činjenice kako ih se promatra kroz društvo u kojem se kreću, te se sve više trude uspostaviti takve lance dobavljaša koji odra#avaju njihov vlastiti sustav vrijednosti.[29]

Hrvatska udruga poslodavaca je 1997. god. Izradila "Kodeks ponašanja za poslodavce"[30] koji sadrži sljedeće odredbe:

- Pravedno, pošteno i neovisno natjecanje na tržištu uz izostanak monopolističkog ponašanja i udruživanja
- Izbjegavanje sukoba interesa
- Zabrana svakog oblika korupcije u odnosima s državnim dužnosnicima, dobavljačima, potrošačima i poslovnim partnerima
- Jednakopravnost u zapošljavanju bez obzira na spol, vjeru, nacionalnost, seksualne sklonosti, invalidnost, obiteljsko stanje itd.
- Zabrana seksualnog uznemiravanja
- Uspostava i održavanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta
- Usklađenost ugovora između poduzeća i državnih ustanova/poduzeća sa zakonom i načelima poslovnog ponašanja
- Promidžba utemeljena na istinitim podacima
- Intelektualno vlasništvo ostvareno na radnom mjestu u poduzeću vlasništvo je poduzeća
- Poštenje u odnosima s poslovnim partnerima
- Zabrana prisvajanja imovine u vlasništvu poduzeća
- Zabrana zloupotrebe droga i alkohola
- Komuniciranje s trećim osobama (mediji, državne vlasti itd.) uz poštivanje posebnih pravila
- Obavljanje političkih aktivnosti u slobodno vrijeme
- Kreiranje izvješća o kršenjima zakona i načela ponašanja kao uvjet za realizaciju tih pravila

Potpisnici Kodeksa prihvaćaju obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentne kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštivanja dobrih

[29] Ibid., str. 1
[30] Etičke norme i poslovni moral u gospodarskim odnosima, Zbornik radova HUP-a, 1997. god.

poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima. U tom smislu navedeni kodeks može poslužiti poduzećima kao vodič za uređenje njihovih unutarnjih odnosa, te kao putokaz prema društveno odgovornom ponašanju.[31]

3.1.3. Poštivanje ljudskih prava

Ljudska prava predstavljaju temeljno načelo. Ona pojedincu jamče slobodu vođenja dostojanstvenog i nezavisnog života, a zasnivaju se na temeljnim vrijednostima koja su zajednička različitim kulturama svijeta. Predstavljaju osnovu za izgradnju stabilnih, miroljubivih i pravednih društvenih zajednica. Sljedeća područja ljudskih prava od posebnog su interesa za poslovni sektor, a naročito za globalne kompanije:[32]

- **Zaposlenici**: zdravstvena zaštita, radno vrijeme, primjerena plaća, antidiskriminacijska politika pri zapošljavanju i u radnom odnosu, sloboda udruživanja i organiziranja, spolno uznemiravanje, dječji rad, rad na crno
- **Društvena zajednica**: marginalne ili ranjive skupine (nacionalne manjine, invalidi, itd), zaštita potrošača, zdravstvena zaštita i sigurnost šire zajednice, zaštita okoliša
- **Političko uređenje**: rad tvrtki u nedemokratskim režimima, mito i korupcija, upotreba sigurnosnih postrojbi u konfliktnim područjima, sloboda izražavanja.

Ovo područje obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije, a osim ljudskih prava uključuje poštivanje standarda i radnog prava, elemente zaštite okoliša te borbe protiv korupcije. Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.

U okvirima poslovnog svijeta potrebna je formulacija različitih načela i individualnih gledišta koja omogućuju kako lokalno, tako i globalno poslovanje bez etičkih, kulturoloških, običajnih i drugih konflikata.[33] Zbog toga poduzeća moraju surađivati s različitim vrijednosnim sustavima i poštovati te uvažavati različite etičke vrijednosti. Te vrijednosti sažete su u okviru ljudskih prava i mogu se podijeliti na četiri najvažnija prava, koja su

[31] Eterović, H. i sur. (2005): Tržište: Neka se osjeti vaša prisutnost. UNDP, Denona, Zagreb. str. 2
[32] Eterović, H. i sur. (2005): Ljudska prava: Budite dio rješenja. UNDP, Denona, Zagreb. str. 1
[33] Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika. SinergijA, Zagreb. Str. 182

između ostalog definirana i poveljom UN. Temeljna integralna prava prikazana su na slijedećoj shemi.



Slika 4. Četiri temeljna integralna prava

(Izvor: Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika. SinergijA, Zagreb. Str. 182)

Ljudska prava sve više postaju dijelom svakodnevnog posla korporativnog sektora. Društvo sve više traži uvid u to što poduzeća rade, grupe za pritisak su sve prisutnije, a utjecaj etičkih ulagača je sve snažniji, pa i poduzeća moraju poslovati po novim temeljnim pravilima. Postojeći međunarodni okvir standarda ljudskih prava predstavlja najbolje ishodište za poduzeća. Iz perspektive poslovnog sektora, najvažniji od njih su:[34]

- Opća deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda (1948.), koja od svakog pojedinca i organizacije u društvu traži poštivanje u njoj sadržanih standarda, koji obuhvaćaju od prava na život, slobodu i osobnu sigurnost, do prava na pravične uvjete rada i jednaku plaću za jednaki posao. Iako poduzeća nemaju običaj na sebe gledati kao na organizacije u društvu, ona predstavljaju temeljni dio društva, te stoga imaju obvezu štititi ljudska prava u svojem području utjecaja. Opća deklaracija, koju su 1948. godine sastavili predstavnici najrazličitijih vjera i kultura, predstavlja najšire prihvaćeni međunarodni okvir za promicanje i zaštitu ljudskih prava.
- Osam temeljnih konvencija Međunarodne organizacije rada (International Labour Organization, ILO). Njima jamčena radna prava odnose se na pitanja poput prisilnog rada, minimalne dobi, dječjeg rada, slobode sindikalnog organiziranja i kolektivnog pregovaranja, zabrane diskriminacije, te prava na pravičnu naknadu za rad.
- Europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda
- Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima

[34] Eterović, H. i sur. (2005): Ljudska prava: Budite dio rješenja. UNDP, Denona, Zagreb. str. 2

Republika Hrvatska u sklopu zaštite i promicanja ljudskih prava primjenjuje preko 70 međunarodnih ugovora i instrumenata, čija načela ugrađuje u zakone i druge akte.

3.1.4. Globalna briga za okoliš

Sve više poduzeća djeluje na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. DOP obvezuje poduzeća na poslovanje u skladu s principima održivosti.

Donošenjem propisa koji reguliraju utjecaj pojedinih onečišćivača na okoliš te zaštitu pojedinih ekoloških sustava i vrijednosnih prostora, utemeljena je zaštita okoliša kao posebna i važna društvena djelatnost koja se stalno razvija i unapređuje. Kako sve organizirane aktivnosti društva radi ostvarivanja društvenih ciljeva neizbježno utječu na ekološke sustave, odnosno na okoliš, a istodobno uzrokuju troškove odnosno koristi od te aktivnosti, ekologija se izravno ili neizravno povezuje s ekonomskim razmatranjima gospodarskih i drugih aktivnosti društva.[35]

Svako poduzeće može smanjiti negativan utjecaj svog poslovanja na okoliš tako što će smanjiti ispuštanje štetnih tvari, smanjiti količine proizvedenog otpada i racionalnije koristiti skupe i neobnovljive resurse. Poduzeće time iskazuje društvenu odgovornost i etičnost, a istovremeno može ostvariti značajne financijske uštede proizašle iz ekonomičnijeg poslovanja i povećati svoju konkurentnost. Poduzeće može poboljšati svoje poslovne rezultate tako što će kreirati proizvode i usluge uz viši stupanj zaštite okoliša od svojih konkurenata. Takva praksa može predstavljati i snažno marketinško sredstvo. Tvrtke mogu također koristiti svoje poslovne odnose na tržištu s dobavljačima i korisnicima, ne bi li i njih potaknuli na bolji odnos prema okolišu.[36]

U Hrvatskoj je postojeća legislativa o zaštiti okoliša reaktivna, tj. uglavnom je usmjerena na obradu otpada i bez elemenata brige o resursima. U procesu harmonizacije s europskim zakonodavstvom čini se pomak prema proaktivnom i preventivnom pristupu zaštiti okoliša i štednji resursa. Na tragu toga je i Fond za zaštitu okoliša ustanovljen 2004. godine. Sredstva kojima raspolaže Fond prikupljena su iz svojevrsnog "ekološkog poreza" jer poduzeća uplaćuju u Fond proporcionalno njihovim emisijama štetnih otpadnih tvari.

[35] Črnjar, M.: Ekonomija i zaštita okoliša, Školska knjiga Zagreb, Glosa Rijeka, Zagreb, Rijeka, 1997, str. 36.
[36] Eterović, H. i sur. (2005): Okoliš: Ulažite u buduće generacije. UNDP, Denona, Zagreb. str. 1

Osnovna je zadaća Fonda poticati poduzeća na manje emisije i ulagati prikupljena sredstava u projekte energetske učinkovitosti i čistije proizvodnje.[37]

Kako bi se sve veći problemi s okolišem uspješno rješavali, pred 15-ak godina nametnula se potreba za sustavnim pristupom. Mnoge zemlje predložile su osnovne elemente takvog Sustava upravljanja okolišem – SUO (Environmental Management System – EMS) i predložile standard kako mjeriti učinkovitost tih sustava. Danas u upravljanju zaštitom okoliša postoje dva priznata svjetska standarda – Međunarodni standard ISO 14001, te Europska shema za ekoupravljanje i reviziju (European Eco-Management and Audit Scheme – EMAS) koja se primjenjuje u zemljama Europske unije. Ova dva standarda gotovo su identična u svojim zahtjevima. Važno je napomenuti kako su ti standardi dobrovoljni tj. ne postoji zakonska obveza za njihovu primjenu. Unatoč tome sve je više poduzeća koja ih primjenjuju jer time stiču niz prednosti, a posebno jačaju konkurentnost i svoj položaj na tržištu. Do studenog 2004. u Hrvatskoj je po normi ISO 14001 bilo certificirano 71 poduzeće, što je još uvijek jako malo u usporedbi sa Slovenijom (preko 400 poduzeća), Mađarskom (preko 500) i sličnim zemljama u okruženju. Za uvođenje sustava upravljanja okolišem po ISO 14001 ili EMAS-u nema jedinstvenog recepta. Kakav sustav izgraditi bitno ovisi o djelatnosti poduzeća, veličini i o njegovim dominantnim utjecajima na okoliš. Međutim, ukoliko se poduzeće i ne odluči na uvođenje navedenih normi, postoji čitav niz stvari koje može učiniti ne bi li poboljšalo svoj učinak na okoliš.[38]

Motivacijski aspekti bolje brige o okolišu očituju se i u općim načelima upravljanja, nužnim procesima, te konačnim ciljevima bolje ekološke i poslovne uspješnosti:[39]

- Uprava se mora jasno opredijeliti i čvrsto se obvezati na djelovanje na unapređenju odnosa prema okolišu. Tu je odluku potrebno prenijeti svima u poduzeću, ukoliko se želi da se ona zaista i provede.
- Djelotvorno upravljanje okolišem, odnosno uspostava sustava upravljanja okolišem temeljni je preduvjet za smanjenje utjecaja na okoliš.
- Bolji rezultati (npr. smanjenje negativnih učinaka) mogu se ostvariti samo ukoliko se postojeći rezultati mjere tijekom životnog ciklusa, tj. ukoliko se postave kvantificirani pokazatelji, jer se ne može upravljati nečim što se ne može mjeriti.

[37] Eterović, H. i sur. (2005): Okoliš: Ulažite u buduće generacije. UNDP, Denona, Zagreb. str. 2
[38] Ibid., str. 5
[39] Ibid., str. 6

Uz takve pokazatelje nužno je kontinuirano pratiti utjecaj poduzeća na okoliš i na temelju toga poduzimati odgovarajuće akcije.

- Potpuna poslovna korist od ovako postavljenog sustava upravljanja okolišem i postignutih smanjenja utjecaja na okoliš bit će ostvarena tek ukoliko se efikasno komunicira unutar i izvan poduzeća.

3.1.5. Norme i standardi[40]

Održivo poslovanje ne znači samo pružanje usluga i proizvoda koji zadovoljavaju korisnike bez štetnog utjecaja na okoliš nego i ostvarivanje tog cilja na društveno odgovoran način. Kako se primjena društveno odgovornog poslovanja temelji na dobrovoljnoj bazi tako postoji vrlo velik broj individualnih pristupa primjeni njegovih principa. Neki su iskrene prirode i primjenjuju ih kompanije koje uistinu žele unaprijediti svoje poslovanje dok su neki više kozmetičke prirode i služe čisto u svrhu marketinga kako bi kompanije popravile svoj ugled u javnosti bez realnih promjena u načinu poslovanja. Uz postojanje tolikog broja individualnih pristupa i inicijativa, teško je jasno odrediti što u biti predstavlja društveno odgovorno ponašanja. Nužna je, dakle, primjena standarda kojim će se odrediti što je to i kako primijeniti principe društveno odgovornog poslovanja.

Dobrovoljni standardi i sustavi najbolje prakse obično pokrivaju veći raspon mogućih stajališta, koja su se iskazala u širim koalicijama sastavljenima od predstavnika poslovnog sektora, neprofitnih organizacija i vladinih tijela. Neki od novijih primjera su sljedeći:[41]

- AccountAbility 1000 (AA1000) Zaklade za društvenu i etičku odgovornost (Institute of Social and Ethical Accountability) je standard za proces računovodstva, revizije i izvještavanja, koji se odnosi na vrijednosti, težnje i potrebe organizacija i njihovih dionika.
- Globalna inicijativa za izvještavanje (Global Reporting Initiative – GRI) sadrži smjernice za izvještavanje o utjecaju na društvo, okoliš i gospodarstvo.
- Temeljni kodeks Inicijative za etičku trgovinu (Ethical Trading Initiative – ETI), temeljem kojeg članice ETI-ja zahtijevaju od svojih dobavljača poštivanje dogovorenih standarda. Uspješnost dobavljača u tome se mjeri, transparentna je, i predstavlja preduvjet za daljnje poslovanje sa članicama ETI-a.

[40] Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO). Dostupno na: http://www.iso.org/iso
[41] Eterović, H. i sur. (2005): Temeljna načela: Pokažite put. UNDP, Denona, Zagreb. str. 3

- Standard SA8000 Međunarodne organizacije za društvenu odgovornost (Social Accountability International) predstavlja sustav upravljanja kojim se jamče radna prava u dobavljačkom lancu.
- Model poslovne izvrsnosti (Business Excellence Model) Europske zaklade za upravljanje kvalitetom (European Foundation for Quality Management) predstavlja alat kojim se definiraju oni koji potiču izvrsnost (vodstvo, svrha i strategija, ljudi, resursi i umrežavanje) i rezultati poslovne izvrsnosti (uključujući utjecaj na društvo i okoliš, te financijsku uspješnost).
- Projekt SIGMA, kojeg predvode Britanski institut za standarde (British Standards Institute), Forum za budućnost (Forum for the Future) i Zaklada za društvenu i etičku odgovornost (Institute of Social and Ethical Accountability), radi na razvoju sustava upravljanja održivim razvojem, te na izradi materijala za uvođenje takvog sustava.

Ove smjernice se zasnivaju na činjenici kako poduzeća djeluju u složenoj okolini, gdje vrijednosti i ciljevi društva mogu predstavljati ili potporu ili ograničenje njihovom djelovanju. Poduzeća moraju biti spremna i osposobljena za suočavanje sa složenim odlukama u uvjetima promjenjivih problema i stavova u svom okruženju. Kako bi to ostvarila, ona moraju održavati stalan dijalog sa zajednicama u kojima posluju, a ne biti izdvojena od njih.

U tu svrhu, 1. studenog 2010. ISO, Međunarodna organizacija za normizaciju, objavila je jedan od možda najiščekivanijih skupova normi, ISO 26000 čija je izričita namjena pružiti smjernice za primjenu i upravljanje društvenom odgovornošću kako poslovnim tako i javnim organizacijama. Međunarodna norma ISO 26000 pruža uravnotežene, globalno relevantane smjernice za privatni i javni sektor koje su nastale na temelju međunarodnog konsenzusa ekspertnih predstavnika glavnih dionika te na taj način potiče primjenu najbolje prakse društvene odgovornosti u svijetu. ISO 26000 dodaje na vrijednost postojećih napora u postizanju društvene odgovornosti i proširuje shvaćanje i primjenu društvene odgovornosti kroz:

- razvoj međunarodnog konsenzusa o značenju društvene odgovornosti i problemima društvene odgovornosti kojima se organizacije moraju posvetiti
- pružanje smjernica za pretvaranje principa u efikasne aktivnosti
- pročišćavanje postojećih praksi i širenje informacija na globalnoj razini za dobrobit čitave zajednice

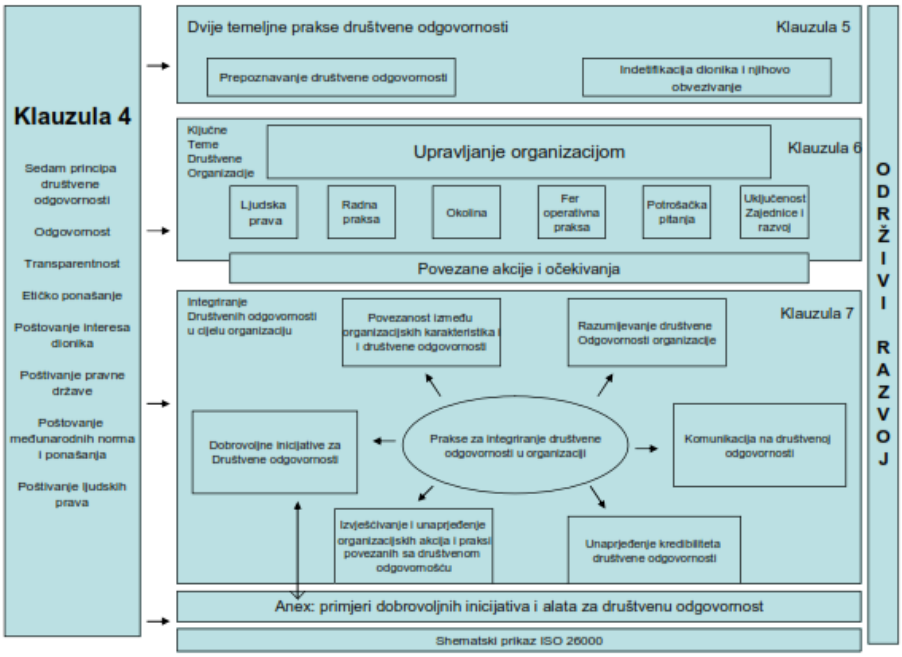
Važno je napomenuti da je ISO 26000 dobrovoljna norma koja pruža smjernice za primjenu društvene odgovornosti, a ne certifikat poput normi ISO 9001 ili ISO 14001. Kao takva, ona nije prikladna za certificiranje, regulaciju ili ugovorno korištenje jer ne postoji zakonodavstvo koje ju prati. Poduzeća mogu samo primjenjivati ISO 26000 smjernice koje norma postavlja kako bi unaprijedila svoj položaj na tržištu kroz primjenu društvene odgovornosti. Svrha joj je pomoći tim organizacijama da rade na društveno odgovoran način koji zajednica danas sve više nalaže dajući smjernice za:

- koncepte, uvjete i definicije u vezi društvene odgovornosti
- pozadinu, trendove i karakteristike društvene odgovornosti
- principe i prakse u vezi društvene odgovornosti
- glavna područja i probleme društvene odgovornosti
- integraciju, implementaciju i promociju društvenog odgovornog ponašanja u cijeloj organizaciji te njenoj politici i praksi u zoni utjecaja
- identificiranje i angažiranje dionika
- promicanje obveza, učinka i ostalih informacija vezanih za društvenu odgovornost

ISO 26000 naglašava važnost rezultata i poboljšanja u društvenoj odgovornosti. Cilj organizacije koja prakticira društvenu odgovornost ili je tek na putu da joj se približi je povećanje osobnog doprinosa održivom razvoju.

Grafikon 1 prikazuje shematski prikaz ISO 26000 čija je uporaba predviđena u svim vrstama organizacija u javnome i privatnome sektoru u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju.

Grafikon 1. Shematski prikaz ISO 26000



(Izvor: Crowther, D., Aras, G.: *Corporate Social Responsability*, Ventus Publishing, 2008. Dostupno na: http://bookboon.com/uk/student/organization/defining-corporate-social-responsability, str. 62)

ISO 26000 SR u okviru svojih smjernica daje sveobuhvatan popis načela društvene odgovornosti, a ona se generalno mogu svest i na sedam načela društvene odgovornosti:[42]

1. Odgovornost
2. Transparentnost
3. Etičko ponašanje
4. Poštovanje interesa dionika
5. Poštivanje pravne države
6. Poštovanje međunarodnih normi ponašanja
7. Poštivanje ljudskih prava

Odgovornost

Odgovornost nameće obvezu menadžmenta da odgovara za kontrolu interesa organizacije kao i obveze organizacije da bude odgovorna pravnim t ijelima s obzirom na zakone i propise. Odgovornost također podrazumijeva da je organizacija odgovorna prema onima na koje utječu njezine odluke i aktivnosti, a jednako tako i za ukupni utjecaj koji imaju njihove odluke i aktivnosti na društvo u cjelini. Važno je da organizacije budu odgovorne za

[42] Lazibat, T., Samardžija, J., Sutić, I. ISO 26000 SR – Društvena odgovornost. Pregledni rad, Zagreb, str. 5-8

rezultate svojih odluka i aktivnosti, uključujući značajne posljedice i spriječe negat ivne utjecaje svojih odluka i aktivnost i na društvo i okoliš.[43]

Transparentnost

Organizacija bi trebala na jasan, precizan i kompletan način otkrivati, do razumnog i dostatnog stupnja, politike, odluke i aktivnosti za koje je ona odgovorna, uključujući poznate i moguće utjecaje na društvo i okoliš. Cilj dostupnosti, jasnoće i pravovremenosti prezentacije informacija je omogućiti dionicima jasnu procjenu utjecaja koji imaju odluke i aktivnosti na njihove pojedinačne interese. Transparentnost pokriva područje; svrhe, prirode i lokacije djelatnosti organizacije; proces donošenja, provođenja, i razmatranja odluka uključujući i definiranje uloga, odgovornosti i ovlasti unutar različitih funkcija u organizaciji; izrade standarda i kriterija prema kojima organizacija procjenjuje svoju izvedbu koja se odnosi na društvene odgovornosti; performansi u izvođenju relevantnih i značajnih pitanja društvene odgovornosti; izvora svojih financijskih sredstava; poznatih i vjerojatnih utjecaja svojih odluka i aktivnosti na svoje dionike, društvo i okoliš; identiteta svojih dionika, kriterija i postupaka korištenih za identifikaciju, odabir i njihovo angažiranje.[44]

Etičko ponašanje

Organizacijsko ponašanje bi trebalo bit i temeljeno na et ici poštenju, pravednosti i integritetu. To implicira brigu za ljude, životinje i okoliš i opredjeljenje za djelovanje u skladu s interesom dionika. Organizacija bi trebala aktivno promicat i etičko ponašanje prema:[45]

- razvoju upravljačkih struktura koje pomažu u promicanju etičkog ponašanja u organizaciji, a u interakciji je s drugima,
- usvajanju i primjeni standarda etičkog ponašanja u skladu sa svojim ciljem i aktivnostima i u skladu s principima navedenim u ovom međunarodnom standardu,
- poticanju i promicanju poštivanja svojih standarda etičkog ponašanja,
- definiranju i komuniciranju standarda etičkog ponašanja koje se očekuje od upravljačke strukture, osoba, dobavljača, izvođača i kada je primjereno, vlasnika,

[43] Lazibat, T. i sur.: ISO 26000 SR – Društvena odgovornost. Pregledni rad, Zagreb, str. 5
[44] DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 26000, ISO/TMB/WG SR N 172, International Organization for Standardization, 2009, str. 11
[45] Ibid., str. 11-12

menadžera, a posebno od onih koji imaju priliku značajno utjecati na vrijednosti,kulturu, poštenje, strategiju i rad od strane ljudi i organizacije koje djeluju u njegovo ime uz očuvanje lokalnih kulturnih identiteta,

- sprečavanju ili rješavanju sukoba interesa u cijeloj organizaciji koji bi inače mogli dovesti do neetičkog ponašanja; uspostavljanje mehanizama nadzora i kontrole za praćenje i provedbu etičkog ponašanja,
- uspostavljanju mehanizama čija je svrha olakšano prijavljivanje neetičkog ponašanja, bez straha od odmazde; prepoznavanje i rješavanje situacije u kojima lokalni zakoni i propisi ili ne postoje ili su u sukobu s etičkim ponašanjem i poštivanjem dobrobiti životinja kao i onda kada utječu na njihove živote i postojanje, uključujući i jamstvo pristojnih uvjeta za držanje, uzgoj, uzgoj i korištenje životinja.

Poštovanje interesa dionika

Iako ciljevi organizacije mogu bit i ograničeni na interese vlasnika, članova, kupaca ili ostalih komponenti, i drugi pojedinci ili grupe mogu imati prava, potraživanja ili posebne interese koje bi trebalo uzeti u obzir. Zajedno, ti pojedinci ili grupe čine organizacijske dionike. Organizacija bi trebala: identificirati svoje dionike; biti svjesna i poštovati interese svojih dionika i odgovoriti na njihovu izraženu zabrinutost; prepoznati interese i prava partnera; prepoznati kako neke zainteresirane strane mogu značajno utjecati na aktivnosti organizacije; procijeniti i uzeti u obzir relativnu sposobnost dionika da surađuju, uključe se i utječu na organizaciju; uzeti u obzir odnos između interesa dionika, sve do širih očekivanja društva i do održivog razvoja, jednako kao i prirode odnosa dionika s organizacijom; razmotriti poglede interesnih skupina na koje može utjecati odluka akonjihova uloga u upravljanju organizacijom nije formalna ili ukoliko organizacije nisu svjesne svog interesa u odlučivanju i aktivnostima organizacije.[46]

Poštivanje pravne države

Vladavina zakona odnosi se na prevlast i zakona i, posebno, na ideju da nijedan pojedinac ili organizacija ne stoji iznad zakona i da država također podliježe zakonu. Vladavine zakona u suprotnosti su s proizvoljnom primjenom sile. To je općenito implicit no

[46] Ibid., str. 12

u vladavini zakona i propisa koji je potrebno nepristrano provodit i u skladu s utvrđenim postupcima. U kontekstu društvene odgovornosti, poštivanje vladavine prava znači da organizacija posluje u skladu sa svim primjenjivim zakonima i propisima. Organizacija bi trebala: zahtijevati pravne propise u svim jurisdikcijama u kojima organizacija djeluje; osigurati da njezin odnos i aktivnosti spadaju u za to namijenjene i relevantne zakonske okvire; ostati informirana o svim zakonskim obvezama.[47]

Poštivanje međunarodnih normi ponašanja

U zemljama u kojima zakon ili njegove primjene ne predviđaju minimalnu zaštitu okoliša i socijalne zaštite, organizacija treba nastojati poštivati međunarodne norme ponašanja, a tamo gdje je zakon ili njegova implementacija u značajnom sukobu s međunarodnim normama ponašanja, organizacija treba nastojati poštivati takve norme u najvećoj mogućoj mjeri. U situacijama u kojima je zakon ili njegova implementacija u suprotnosti s međunarodnim normama ponašanja, a u kojima bi nepoštivanje tih normi imalo značajne posljedice, organizacija bi trebala, kao što je ostvarivo i primjereno, pregledati prirodu svojih odnosa i aktivnosti unutar te nadležnosti. Organizacija treba uzeti u obzir legitimne mogućnosti i kanale kako bi pokušala utjecati na relevantne organizacije i tijela za otklanjanje bilo kakvog sukoba, a jednako tako bi organizacija trebala izbjeći biti suučesnik u drugoj organizaciji i u aktivnostima koje nisu u skladu s međunarodnom normom ponašanja.[48]

Poštivanje ljudskih prava

Organizacija bi trebala poštivat i ljudska prava i prepoznat i kako njihov značaj tako i univerzalnost. Organizacija treba poštovati i promicat i prava iz međunarodne Povelje o ljudskim pravima, prihvatit i njenu univerzalnost i nedjeljivu primjenjivost u svim zemljama, kulturama i situacijama.

3.1.6. Mediji

Činjenica je da u svakoj zemlji postoji konflikt između korporativnih ciljeva i interesa države, pa je u tom slmislu neophodno uskladiti te ciljeve. Poduzećima je jako bitan profit ali on je bitan i državi jer od tih kompanija ona ubire poreze. Isto tako, država mora voditi računa

[47] Ibid., str. 13
[48] Ibid, str. 13

da poduzeća koje koriste prirodne resurse i primenjuju različite tehnologije u proizvodnji, moraju istovremeno voditi računa o zaštiti životne sredine, te da se na poseban način oduže društvu kroz razne socijalne programe, zaštitu na radu, edukaciju i profesionalni razvoj svojih zaposlenih. Mediji, stoga, trebaju doprinjeti popularizaciji društveno odgovornog ponašanja kroz informiranje društva i primjenu najboljih praksi društveno odgovornog ponašanja. To nije reklama već edukacija društva i njegovo usmjeravanje ka usvajanju i popularizaciji novog profesionalno-etičkog kodeksa ponašanja. Čuvajući svoju prirodu i ljudske resurse, kroz poštivanje zakona, brinemo i o svom društvu da ono bude ljepše, uređenije i humanije. Uloga medija je, dakle, da doprinesu popularizaciji i usvajanju najboljih društveno odgovornih praksi ponašanja poduzeća i banaka.[49]

Danas je neupitno da će poduzeća za koja se smatra da krše temeljna ljudska prava postati predmetom osude društva u najširem smislu – od strane medija, na internetu, putem bojkota od strane potrošača, te temeljem odluka dioničara na godišnjim skupštinama.[50]

3.2. Unutarnji motivatori

Riječ je o poželjnoj praksi koja se odnosi na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost, upravljanje promjenama te upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.

3.2.1. Upravljanje ljudskim resursima

U svakom društvu, poslodavci značajno doprinose i gospodarstvu i društvenoj zajednici. Kroz ukupnu sumu plaća i poreza koje plaćaju oni uvelike utječu na ekonomski razvoj lokalnih zajednica u kojima posluju. Najmanje polovicu svoga dana većina radnika provodi na poslu. Radna okolina bitno utječe na kvalitetu njihovog života, na njihovo zdravlje, i na život njihovih obitelji. Promičući stručno usavršavanje i stjecanje radnog iskustva, poduzeća istovremeno povećavaju fleksibilnost i sposobnost svojih zaposlenika, te doprinose njihovom osobnom razvoju i zadovoljstvu. Baš kao što pojedinci i društvene zajednice ovise o poslodavcima preko kojih ostvaruju sredstva za život, tako i poslovna uspješnost poslodavaca ovisi i o zaposlenicima i zajednici u kojoj posluju. U većini slučajeva, bez obzira na veličinu poduzeća, upravo je ljudski faktor taj koji određuje profitabilnost, produktivnost i

[49] Dejanović, M.: Društveno odgovorno ponašanje kompanija i banaka. Bankarstvo (2) 2012, p.p. 60-85, str. 76
[50] Eterović, H. i sur. (2005): Ljudska prava: Budite dio rješenja. UNDP, Denona, Zagreb. str. 2

konkurentsku prednost. U interesu je svakog poduzeća postati poželjan poslodavac, te na taj način privući najpredanije, najtalentiranije i najsposobnije radnike. Najveći izazov današnjice za svako poduzeće je kako privući i zadržati dobro osposobljene zaposlenike, a neke od mjera koje u tome mogu pomoći su:[51]

- Omogućavanje cjeloživotnog učenja
- Kvaliteta radne sredine
- Transparentnost i bolji protok informacija u poduzeću
- Fleksibilna ravnoteža između rada i privatnog života
- Raznovrsnost zaposlenika i jednake mogućnosti za sve
- Jednaka plaća i perspektive razvoja karijere za žene
- Zdravlje i sigurnost na radu
- Briga za zapošljavanje
- Zapošljavanje osoba s invaliditetom
- Konzultacije i suradnja s predstavnicima radnika
- Nepodržavanje rada na crno

DOP olakšava privlačenje i zadržavanje željenih zaposlenika kroz sustav cjeloživotnog učenja i osposobljavanja zaposlenika; bolji protok informacija unutar poduzeća; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena; sigurnost na poslu, nediskriminirajuću praksu koja pridonosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama itd.

Odnos prema zaposlenicima jedna je od najvažnijih dimenzija DOP-a u poduzeću. Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje vještine. Odgovorno ponašanje prema zaposlenicima znači pružiti jednaku priliku mlađim i starijim radnicima, ženama, pripadnicima manjina te ljudima s posebnim potrebama. Odgovorna poduzeća ulažu u svoje zaposlenike kroz poticanje cjeloživotnog učenja, boljeg protoka informacija u poduzeću, bolje uravnoteženosti između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete napredovanja za žene, sigurnost na poslu itd. U odnosu na cjeloživotno učenje, poduzeća imaju važnu ulogu na nekoliko razina: prepoznavanje potreba za edukacijom svojih radnika te kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama, kako bi prilagodili edukacijske programe; podupiranje prijelaza mladim

[51] Eterović, H. i sur. (2005): Ljudski potencijali: Zajedno do uspjeha. UNDP, Denona, Zagreb. str. 1

ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih mjesta; osiguravanje povoljnog radnog okruženja i ohrabrivanje cjeloživotnog učenja zaposlenika, naročito onih manje obrazovanih, s manje vještina i starijih.[52]

Odgovornost prema zaposlenicima ključna je za uspješno poduzeće, upravo dobar glas o poduzeću kreće od zaposlenika. Imati zadovoljne zaposlenike jedan je od ključnih čimbenika za uspjeh. Zadržati zaposlenika dodatnim ulaganjem u obrazovanje i na, taj način povećati produktivnost mnogo je povoljnije nego stalno mijenjati zaposlenike. Zapošljavanje osoba s invaliditetom pravi je primjer nediskriminacije prilikom zapošljavanja.

Kao što je prethodno navedeno, istraživanja u svijetu pokazuju da cjelokupna javnost, a naročito potrošači, sve više pažnje poklanjaju utjecaju kojeg poduzeća ostvaruju na društvo, da se potencijalni zaposlenici pri odabiru buduäih poslodavaca sve više zanimaju za njihove programe društvene odgovornosti, te da zaposlenici koji su upoznati s takvim aktivnostima svoje tvrtke daleko pozitivnije govore o svom poslodavcu.[53]

3.2.2. Zdravlje i sigurnost na poslu

DOP, osim tradicionalnih propisa i obaveznih mjera, pokušava iznaći dodatne načine promicanja zdravlja i sigurnosti, čime se promovira i kultura prevencije.

Zdravlje i sigurnost na poslu tradicionalno se rješava propisima i obveznim mjerama. Poduzeća, vlade te poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju iznaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj se način promovira i kultura prevencije. Poduzeća ulažu znatna sredstva u edukaciju u smislu zaštite na radu, zdrave radne okoline te zdrav način života izvan radnog mjesta. Primjeri iz prakse govore da neki poslodavci potiču bavljenje sportom i sličnim slobodnim aktivnostima koja pridonose boljem zdravstvenom stanju i općenitom zadovoljstvu zaposlenika. Predlažu se zdravstveni pregledi izvan onih zakonom obvezatnih u svrhu prevencije bolesti. Zajednički nazivnik svih tih mjera je zdravi i zadovoljan zaposlenik koji će sigurno manje izostajati s posla zbog bolesti izazvanih stresom. Zaposlenici će biti motiviraniji što vodi većoj produktivnosti i inovativnosti te boljoj kvaliteti. Smanjuju se i problemi starijih zaposlenika koji se mogu pojaviti u slučaju zanemarivanja

[52] Program UN-a za razvoj u Hrvatskoj posvećen DPO-u. Dostupno na: http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr
[53] Eterović, H. i sur. (2005): Društvena zajednica; Budite dobar susjed. UNDP, Denona, Zagreb. str. 8

njihovog zdravstvenog stanja, a pogotvo uslijed postojećeg trenda da se radni vijek zaposlenika poveća. Na taj dio radne populacije osobito se odnosi koncept cjeloživotnog učenja, pitanje zdravlja na radnom mjestu i mirovinskih programa. Kroz ovu se dimenziju možda i najbolje osjeća odgovornost poduzeća prema svojim radnicima i društvu općenito.[54]

3.2.3. Prilagođavanje promjenama

U svijetu je sve češće restrukturiranje poduzeća s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. u što trebaju biti uključeni svi sudionici – poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini (npr. privatnojavno ulaganje), poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restruktuiranja.

3.2.4. Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Svako poduzeće može smanjiti negativan utjecaj svog poslovanja na okoliš tako što će smanjiti ispuštanje štetnih tvari, smanjiti količine proizvedenog otpada i racionalnije koristiti skupe i neobnovljive resurse. Ono time iskazuje društvenu odgovornost i etičnost, a istovremeno može ostvariti značajne financijske uštede proizašle iz ekonomičnijeg poslovanja i povećati svoju konkurentnost. Poduzeće može poboljšati svoje poslovne rezultate tako što će kreirati proizvode i usluge uz viši stupanj zaštite okoliša od svojih konkurenata. Takva praksa može predstavljati i snažno marketinško sredstvo. Poduzeća mogu također koristiti svoje poslovne odnose na tržištu s dobavljačima i korisnicima, ne bi li i njih potaknuli na bolji odnos prema okolišu.

Postoje velike konkurentne prednosti koje poduzeće može ostvariti učinkovitim upravljanjem svojim utjecajem na okoliš, uključujući i sljedeće:[55]

[54] Organizacija „Održivi razvoj zajednice“. Dostupno na: http://www.odraz.hr
[55] Eterović, H. i sur. (2005): Okoliš: Ulažite u buduće generacije. UNDP, Denona, Zagreb. str. 1-2

- Nove prilike i prednosti na tržištu

Sve veća očekivanja potrošača mogu dati tržišnu prednost poduzećima koja su sposobna brzo razviti nove, ekološki prihvatljive proizvode koji su u skladu sa zahtjevima ekološki sve osviještenijih kupaca. Nove tehnologije koje unaprjeđuju učinkovitost proizvodnje, te prevenciju, ponovnu upotrebu i recikliranje otpada, predstavljaju sektor koji je posvuda u znatnom porastu.

- Povećana učinkovitost

Iskustva razvijenih zemalja pokazuju kako se bez ikakvih troškova (boljom organizacijom posla i dobrim gospodarenjem) može značajno povećati efikasnost proizvodnje. Na primjer, kroz projekte pod pokroviteljstvom vlade Velike Britanije, bez ikakvih ulaganja, ostvarene su 10%-tne uštede troškova proizvodnje. Budući da su ukupni troškovi energije i zbrinjavanja otpada u Velikoj Britaniji procjenjeni na 26 milijardi funti, oko 2,6 milijardi funti bi se moglo uštedjeti i vratiti u proračun. Kroz dosad provedene projekte čistije proizvodnje rezultati sa sličnim postotcima su ostvareni i u Hrvatskoj. Kako su takvi primjeri prepoznati, pokazuje i slučaj Hrvatske banke za obnovu i razvitak (HBOR) koja već radi na uvođenju ekoloških kriterija pri procjenjivanju rizika kod davanja zajmova.

- Očekivanja potrošača

Potrošači su danas bez sumnje bolje obaviješteni, ekološki osviješteniji i osjetljiviji, te spremni djelovati u skladu sa svojim uvjerenjima.

- Financijski učinci

U posljednje vrijeme u razvijenim zemljama razne financijske institucije od poduzeća očekuju i traže proaktivan odnos prema okolišu. Banke, osim ekonomskih pokazatelja, kao bitan kriterij pri odobravanju zajmova, počinju uvoditi zaštitu okoliša i smanjeni ekološki rizik. Osiguravajuća društva pri ugovaranju polica osiguranja također vode računa i o okolišnim aspektima, stavu i rezultatima osiguranika glede zaštite okoliša. U poslovnom svijetu sve je snažniji trend korištenja i ekoloških kriterija pri donošenju odluka o ulaganjima. Od 2000. godine i mirovinski fondovi traže transparentnost ulaganja i zahtijevaju da se ekološki i društveni aspekti zakonski reguliraju. Hrvatska je postala dio globalnog tržišta i realno je očekivati kako će ovi svjetski trendovi uskoro zaživjeti i kod nas.

- Zakonske odredbe

Zakonska regulativa glede zaštite okoliša sve je restriktivnija i zahtjevnija. Montrealski sporazum zahtijeva zabranu proizvodnje i uporabe tvari koje oštećuju ozonski omotač (freoni i sl.). Stockholmskom konvencijom predviđa se zabrana korištenja i proizvodnje perzistentnih organokloralnih spojeva (pcb-poliklorirani bifenili, Dioxini/furani) do 2025. godine. Sporazum iz Kyota obvezuje sve zemlje potpisnice na smanjenje emisija CO2 – glavnog stakleničkog plina, što znači redukciju korištenja fosilnih goriva kao glavnog energenta. To nužno sputava ekonomski razvoj svih zemalja, ali istovremeno predstavlja poticaj za drugačija razmišljanja o resursima i izazov za razvoj novih obnovljivih izvora energije i okolišno prihvatljivih tehnologija. Za očekivati je kako će pritisak zakonodavstva na načelima održivog razvoja i dalje nastaviti rasti. Hrvatska, kao potpisnica navedenih međunarodnih konvencija i sporazuma, također će morati poduzeti korake prema njihovom poštivanju, te u tom smislu i gospodarskom prilagođavanju.

- Tržišna reputacija i vrijednost

Visoki standardi poslovne prakse se više ne odnose samo na pitanja poput strateškog odlučivanja i planiranja, razvoja proizvoda/usluga, učinkovitosti, inovativnosti i komuniciranja, već se protežu i na standarde ekološke i društvene odgovornosti. Uspješnost tvrtke na ovim područjima će uvelike utjecati na njenu reputaciju, na procjenu kvalitete njenog menadžmenta, na pristup ulaganjima i na mogućnost sudjelovanja u dobavljačkim lancima međunarodnih korporacija koje imaju usvojenu politiku društvene odgovornosti. Tako će u konačnici utjecati na vrijednost dionica poduzeća.

4. ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERIMA IZ PRAKSE

4.1. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća Atlantic Grupa d.d. [56][57]

Društveno odgovorno poslovanje, u svim njegovim segmentima, strateško je opredjeljenje Atlantic grupe koje pokriva sva područja, od odgovornosti prema zaposlenicima, poslovnim partnerima, financijskoj zajednici, okolišu do odgovornosti prema javnom sektoru i široj društvenoj zajednici. Posebna pozornost posvećuje se razvoju sustava upravljanja internim procesima te sustavu razvoja karijera zaposlenika u okviru strateškog projekta pod nazivom Atlantic akademija. Osim u području ljudskih resursa, Atlantic grupa iskoračila je i u smislu unapređenja upravljanja korporacijom te među prvima izradila "Kodeks korporativnog upravljanja". Poduzeća u okviru grupe među prvih su deset poslovnih subjekata u Hrvatskoj koji su izradili planove gospodarenja otpadom, što je također od vitalne važnosti za zajednicu. Preseljenje Nevine tvornice iz šireg središta grada Zagreba u Rakitje samo je jedan od primjera odluka u koje je utkan i element zaštite okoliša.[58]

Odbor za društvenu odgovornost poduzeća doprinosi implementaciji načela održivoga razvoja u svakodnevnom poslovanju na način da prati stanje u kompaniji i pokreće inicijative za unapređenje društveno odgovornog poslovanja.[59]

4.1.1. O poduzeću

Atlantic Grupa posluje kao vertikalno integrirano multinacionalno poduzeće čije poslovne aktivnosti uključuju istraživanje i razvoj, proizvodnju te distribuciju robe široke potrošnje u Jugoistočnoj Europi, europskim tržištima te Rusiji i ZND-u (Zajednica Neovisnih Država).

Danas je Atlantic Grupa poduzeće s: prihodima od prodaje od 5,1 milijardu kuna, modernom proizvodnom mrežom (u Hrvatskoj, Njemačkoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini te Makedoniji), razvijenom regionalnom distribucijom te 12 brendova s prodajom iznad 120 milijuna kuna, visokim tržišnim udjelima i prepoznatljivošću. Atlantic Grupa ima

[56] Atlantic Grupa, Društvena odgovornost. Dostupno na: www.atlantic.hr/

[57] Atlantic Grupa, Godišnje izvješće 2014., str. 25 – 33. Dostupno na: http://www.atlantic.hr/

[58] Kale, K., Paparella, S., Prica, B. Domaće kompanije: DOP mora biti prisutan u ukupnom djelovanju tvrtke. Poslovni dnevnik, objavljeno 25.11.2010., 22:00. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/

[59] Atlantic Grupa, Godišnje izvješće 2014. Str. 23. Dostupno na http://www.atlantic.hr/ 31.5.2015. u 1:19

uravnoteženu prisutnost u regiji gdje ostvaruje 76% ukupne prodaje, dok se 24% odnosi na prisutnost kompanije u Europi i zemljama ZND-a. Od 2014. godine model poslovanja Grupe organiziran je kroz šest strateških poslovnih područja (SPP), jedno poslovno područje (PP), pet strateških distributivnih područja (SDP) i dva distribucijska područja (DP) koja su kompaniji omogućila učinkovitije upravljanje proizvodnim i distribucijskim aktivnostima.

Početak poslovanja Atlantic Grupe seže u 1991. godinu i osnivanje kompanije Atlantic Trade d.o.o. za distribuciju robe široke potrošnje. U narednim godinama, kompanija se razvila u snažnog nacionalnog distributera s distributivnim centrima u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku te respektabilnim portfeljem principala poput kompanija Wrigley, Procter & Gamble, Johnson & Johnson i dr. S otvaranjem predstavničkog ureda u Bosni i Hercegovini 2001. godine, kompanija je postala regionalna kompanija, a u idućim godinama osnovane su i vlastite kompanije za distribuciju u Srbiji, Makedoniji i Sloveniji. Akvizicijom kompanije Cedevita d.o.o. 2001. godine, Atlantic Grupa je osim distributivne postala i proizvodna kompanija. Izlazak iz regionalnih okvira uslijedio je 2005. godine preuzimanjem njemačkog proizvođača prehrane za sportaše s poznatim brendom Multipower, čime Atlantic Grupa stupa na europsko tržište i postaje međunarodna kompanija. U 2006. godini kompanija je transformirana u dioničko društvo te je iduće godine, uspješnom provedbom inicijalne javne ponude dionica Atlantic Grupe d.d., uvrstila svoje dionice na uređeno tržište Zagrebačke burze. U 2008. godini kompanija počinje akvirirati ljekarničke ustanove i formirati vlastiti ljekarnički lanac. Temeljem razvoja kompanije do sredine 2010. godine, Atlantic Grupa je izrasla u jednog od vodećih europskih proizvođača prehrane za sportaše, regionalnog lidera u proizvodnji vitaminskih napitaka i dodataka prehrani, istaknutog regionalnog proizvođača kozmetike i proizvoda za osobnu njegu, vodećeg distributera robe široke potrošnje u jugoistočnoj Europi te vlasnika jednog od vodećih privatnih ljekarničkih lanaca objedinjenog pod zajedničkim nazivom Farmacia. Prekretnicu u poslovanju poduzeća predstavlja najveća akvizicija u povijesti grupe - akvizicija poduzeća s razvijenim portfeljem brendova iz vlastitog proizvodnog programa i vodećim tržišnim pozicijama na regionalnim tržištima - Droga Kolinska d.d. Okončanjem akvizicije u 2010. godini Atlantic Grupa je stasala u jedno od vodećih prehrambenih poduzeća u regiji.[60]

[60] Ibid., str. 6-7

4.1.2. Analiza unutarnjih motivatora za DOP poduzeća Atlantic Grupa d.d.

Upravljanje ljudskim resursima

Atlantic Grupa je poduzeće koje je svjesno da je upravo ljudski faktor taj koji određuje profitabilnost, produktivnost i konkurentsku prednost poduzeća. U skladu s time, poduzeće je razvilo nekoliko programa i koncepta koji omogućuju kvalitetan odnos prema zaposlenicima:

START-A

Upoznavanje s poduzećem je stalan proces učenja potreban za učinkovitu izvedbu, pa je jednodnevni orijentacijski program sastavni dio istoga. StartA služi kao praktični vodič o onome što je potrebno znati o poslovanju i načinu na koji poduzeće radi. Novom se zaposleniku daje pregled organizacijske strukture, strategije i politika, što uključuje prezentaciju o povijesti tvrtke, robnim markama i tržištima. Štoviše, i još važnije, zaposlenicima se također daje uvod u korporativnu kulturu poduzeća, zajedničke vrijednosti, filozofiju, standarde i tradicije. Na vrlo praktičan način novim zaposlenicima se pruže osnovne informacije o povlasticama i materijalnim primicima, osoblju i uredima koji su tamo da im pruže podršku, te načinima kako se povezati i ostati povezan, što im sve omogućava da se brzo osjećaju ugodnije u svom radnom okruženju. StartA pomaže da se bolje upoznaju sa svojim ulogama, te s kolegama iz svog neposrednog okružja, ali i iz različitih funkcija u poslovanju, što je važno, jer im olakšava uklapanje u radno okruženje. Član višeg rukovodstva i predstavnik odjela za upravljanje ljudskim potencijalima pozdravljaju novozaposlene i odgovaraju na sva njihova uobičajena pitanja o profesionalnome životu.

RAZVOJ I KARIJERA

Atlantic Grupa puno ulaže kako bi stvorila prilike za zaposlenike da se razvijaju i napreduju, svjesni činjenice da perspektiva razvoja karijere donosi poduzeću kvalitetnije pojedince s više znanja i vještina. Stoga je upravo koncept karijera koji je poduzeće razvilo i koji promiče, ono što najsnažnije ujedinjuje interese i potrebe pojedinaca i organizacije.

Interes poduzeća osigurava i omogućava zaposlenicima priliku da steknu, obnove i prošire svoja znanja i vještine u skladu s potrebama i razvojem tvrtke. Stoga, posebnu pozornost poduzeće posvećuje trajnoj izobrazbi i usavršavanju zaposlenika, tako da razvija i provodi specijalizirane programe i izobrazbu na svim razinama organizacijske strukture. Sadržaj i programi izobrazbe koje poduzeće priprema i nudi uključuju seminare i tečajeve

koje stručnjaci unutar poduzeća održavaju za zaposlenike, kao i van institucija kroz programe prilagođene potrebama poduzeća.

INNOWAVE

Zaposlenicima Atlantic Grupe omogućeno je sudjelovanje u programu *INNOWAVE*. Glavna mu je svrha promicanje ideja, a svaki pojedinac zaposlen u poduzeću i može doprinijeti njegovu razvoju i unapređenju. *INNOWAVE* načelo omogućava svim zaposlenicima ili grupi zaposlenika da u svakom trenutku predlažu inovacije za svaki sektor.

POHVALI KOLEGU

Unutar programa Korporativne kulture pokrenut je nagradni program koji za cilj ima promoviranje korporativnih vrijednosti kao i motivaciju zaposlenika Atlantic Grupe da prepoznaju i nagrade one svoje kolege čije ponašanje i rad najbolje reprezentiraju vrijednosti poduzeća. Program "Pohvali kolegu" namijenjen je svim zaposlenicima u svim Atlanticovim kompanijama na svim tržištima, a osmišljen je u nekoliko kategorija: Prirodno drugačiji heroj, Zraka sunca, Osvoji planinu, Surfaj na valu.

UPRAVLJANJE UČINKOM

"Što je mjerljivo, to je izvedivo" izraz je koji se često čuje kad je riječ o upravljanju učinkom, a jednostavno značenje ove misli jest ključ filozofije Atlantic Grupe nagrađivanja učinka i upravljanja istim. Poduzeće želimo da svi zaposlenici imaju jasno definirane ciljeve, koje su odredili zajedno sa svojim voditeljima, na temelju poslovnih ciljeva, a putem triju glavnih područja učinka – profit, proces i ljudi. Proces upravljanja učinkom kojim se poduzeće služi zove se U3. To je sustav ocjenjivanja učinka koji se temelji na dijalogu i postavljanju ciljeva, a koji osigurava da su očekivanja učinka svima jasna te da su utvrđene i ostvarene potrebe pojedinačnog razvoja.

SUSTAV NAGRAĐIVANJA & POVLASTICE ZA ZAPOSLENIKE

Atlantic Grupa nagrađuje svoje zaposlenike pošteno i stimulativno, u skladu s prevladavajućim uvjetima na lokalnom tržištu. Redovno prikuplja podatke s tržišta rada, osiguravajući pritom da strukture nagrađivanja ostanu konkurentne. Sustav nagrađivanja poduzeća dobro je strukturiran i transparentan u svojoj primjeni:

- Raspodjeljuje prikladne zaposlenike na odgovarajuća radna mjesta
- Postavlja zahtjeve i norme, konačne ishode i mjere
- Pruža stalno mentorstvo i povratne informacije
- Stvara osnovu za učinkovite sustave koji nagrađuju osoblje za njihove doprinose
- Zaposlenicima pruža prilike promaknuća/razvoja karijere

Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Upravljanje okolišem na pojedinim lokacijama Atlantic Grupe ima dugu tradiciju. Nekim proizvodnim lokacijama je certifikat upravljanja okolišem ISO 14001 dodijeljen prije više od 10 godina. Tijekom 2014. godine fokus poduzeća bio je na implementaciji sustava upravljanja energijom. Glavni cilj implementacije je utvrditi mogućnosti za smanjenje potrošnje energije, troškova i utjecaja na okoliš. U prvoj fazi poduzeće je izradilo energetske preglede proizvodnih lokacija i utvrdilo mjere potrebne za unapređenje energetske učinkovitosti. Gospodarenje otpadom i sprečavanje onečišćenja ostaju trajni prioritet poduzeća. Ostale važne ekološke aktivnosti provedene su istovremeno u četiri ključna područja: integracija ekološke perspektive u sva poslovna područja i funkcije, integracija ekoloških vrijednosti u postojeće projekte, niz aktivnosti za podizanje ekološke svijesti zaposlenika, prvi izvještaj o održivom društveno odgovornom poslovanju u skladu s GRI načelima.

Integracija ekološke perspektive u sve aspekte poslovanja i izvan njega

Atlantic Grupa započela je aktivno razmatranje cjelokupnog lanca vrijednosti, uključujući lanac nabave, poslovanje i logistiku, razvoj proizvoda, marketing, uporabu proizvoda od strane potrošača te krajnju uporabu proizvoda i potencijalno odlaganje. Ovaj pristup poduzeće je prepoznalo kao temelj za promišljanje životnog ciklusa. Ključni korak u tom smjeru bio je početak prepoznavanja i upravljanja potencijalnim utjecajima na okoliš poslovanja poduzeća izvan unutarnjih granica. U prethodnim godinama fokus brige za okoliš bio je na vanjskim dionicima tj. dobavljačima. U 2014. godini taj fokus poduzeće je proširilo na klijente i potrošače. Potrebno je istaknuti neke projekte:

- Prebacivanje proizvodnje Cockte na R-PET plastične boce izrađene od 50% reciklirane plastike. Upotrebom ekološkog pakiranja Cockte umjesto potpuno PET

boca smanjio se utjecaj životnog vijeka boce smanjenjem emisija CO2. Nadalje, ovom se promjenom omogućuje ušteda prirodnih resursa i smanjuje količina otpada

- Sudjelovanje u edukacijskom projektu / natjecanju nazvanom "Pakiranje - proizvod - potrošač - zaštita okoliša" s ciljem podizanja svijesti javnosti o važnosti recikliranja. Pobjednička večernja haljina bila je izrađena od otpadnih vrećica Barcaffe-a.
- Promocija "upcycling"-a kroz predstavljanje urbanih vrtova izrađenih od 3300 plastičnih boca Cockte i preko 2800 čepova. Glavni cilj projekta bio je promocija oporabe odloženih materijala i njihova nova uporaba

Integracija ekoloških vrijednosti u postojeće projekte

U 2014. godini Atlantic Grupa započela je novi ekološki projekt pod imenom ZELENI ATLANTIC – Prilika za rast u harmoniji s prirodom , koji uključuje:

DAN VRIJEDNOSTI (VALUE DAY)

Tradicionalni dan kada Atlantikovci napuštaju radna mjesta i dan posvećuju humanitarnim i ekološkim aktivnostima. Sljedeći je korak posvetiti cijeli dan ekološkim aktivnostima poput čišćenja površina na lokacijama, uklanjanja otpada s obala rijeka i gradskih parkova, podizanja ekološke svijesti u vrtićima te sadnji drveća. Inowave – program namijenjen prijavljivanju inovacija bit će dopunjen dijelom Greeninnowave za ekološke ideje. Naturally fit projekt fokusiran na promociju kampanje biciklom na posao čime se smanjuju emisije stakleničkih plinova i potrošnja energije povezana s dolaskom na posao. Nove ekološke aktivnosti koje će Atlantic Grupu obojiti u ZELENO su objedinjenje ekoloških otoka na svim lokacijama Atlantic Grupe, obilježavanje Dana planeta Zemlje kroz posebne aktivnosti za sve zaposlenike Atlantic Grupe, sadnja drveća jabuke na proizvodnoj lokaciji, ekološki automobili u voznom parku.

PODIZANJE EKOLOŠKE SVIJESTI ZAPOSLENIKA

Atlantic Grupa kontinuirano radi na podizanju ekološke svijesti svojih zaposlenika zbog činjenice da su zaposlenici ključni u kretanju prema sustavu održivog upravljanja okolišem. Stoga je FOLLOW ME! tim proveo ovo ekološko putovanje za podizanje ekološke svijesti. Najistaknutija aktivnost odnosila se na projekt zelenih naljepnica namijenjenih smanjenju potrošnje vode, papira i energije te poticanju pravilnog razvrstavanja otpada.

4.1.3. Analiza vanjskih motivatora za DOP poduzeća Atlantic Grupa d.d.

DOP i lokalna zajednica

Atlantic Grupa se aktivno uključila u promoviranje košarke kao važnog sporta od nacionalnog interesa dovođenjem sve boljih igrača i trenera, kao i u promociju robne marke Cedevita prema kojoj je preimenovan klub. Ono što je posebno važno i na čemu se gradi uspjeh ovog projekta je posebna podrška Atlantic Grupe u financiranju, organizaciji i upravljanju Košarkaške akademije kluba koja okuplja preko 700 djece. Klub i Akademija aktivno rade u 24 škole košarke u zagrebačkim osnovnim školama, osiguravajući tako budućnost ovog sporta jednako kao i mogućnost zdrave i korisne aktivnosti u slobodno vrijeme. Zahvaljujući sponzorstvu Atlantic Grupe, kao i naporima za okupljanjem dodatnih sponzora oko KK Cedevite, klub je danas jedna od najperspektivnijih momčadi u hrvatskoj i regionalnim ligama. Angažmanom kompanije kroz poticanje publike na podršku igračima, u svrhu ostvarenja što boljih sportskih rezultata, pojačan je interes medija za košarkaška događanja čime su učinjeni značajni napori u popularizaciji sporta u širokoj javnosti. Atlantic Grupa podupire i krovni savez - Hrvatski košarkaški savez, čime se želi pružiti dodatni impuls osnaživanju ovog sporta.

Potrebno je spomenuti i sponzorsku djelatnost Atlantic Grupe kroz brend sportske prehrane Multipower. Multipower je u 2014. godini, uz standardnu dugogodišnju potporu košarci, među ostalima, sudjelovao kao sponzor i u sportovima kao što su biciklizam, bodybuilding, triatlon, iron man natjecanja, ragbi, trčanje, ali i nekim ekstremnim natjecanjima kao što su parkour, planinsko trčanje i kitesurfing.

S brendovima Cockta, Cedevita, Argeta, Multipower, Smoki i Barcaffé, Atlantic Grupa već dugi niz godina podupire natjecanje u skijaškim skokovima na Planici. Cockta je lani na Planici proslavila 60. godišnjicu, a ove godine nastavljeno je tradicionalno sponzorstvo. Također, Atlantic Grupa podupire i Skijaški savez Slovenije, a s brendom Smoki, Atlantic Grupa je ponovno sponzorirala jubilarni 20. Dječji maraton u Beogradu želeći promovirati sport i zdrav način života.

Atlantic Grupa je i u 2014. godini podržala 20. Sarajevo film festival (SFF) kao centralnu kulturnu manifestaciju u regiji, ponovno ne samo kao sponzor Festivala nego i kao partner posebnog festivalskog projekta Sarajevo Grad filma. Riječ je o projektu koji mladim filmašima iz široko interpretirane regije pruža prvu priliku za rad u potpuno profesionalnim

uvjetima. Projekt se s jedne strane brine o budućnosti mladih profesionalaca, s druge strane o budućnosti regionalne filmske industrije, a s treće o budućnosti festivala.

Atlantic Grupa je i u 2014. godini nastavila suradnju s Centrom za odgoj i obrazovanje Dubrava. Ove godine Atlantic je ugostio mlade poduzetnike iz COOD-a u svom pogonu Cedevite približavajući im svoje poslovne procese. Centru za rehabilitaciju Zagreb podružnici Paunovac ove su godine donirana sredstva za obnovu sportskog teniskog terena.

Atlantic Grupa je tijekom 2014. godine podržala Ekonomski institut povodom četvrtog poljoprivrednog foruma „Hrana za Evropu“ –u sklopu strategije poljoprivrednog i ruralnog razvoja Srbije 2014 - 2024. Donirano je udruženje „Centar za integraciju mladih“, poznatije pod nazivom „Svratište za djecu sa ulice“ kao podršku u realizaciji usluge programa „Za održivo Svratište“. Atlantic je podržao i „Forum za održive zajednice koji se bavi temama korporativne filantropije, međusektorske suradnje, održivosti civilnog društva i uloge poslovnog sektora, donatora i fondacija u razvoju lokalnih zajednica. Atlantic Grupa je sa svojim brandovima Diethparm i Farmacia pomogla u prikupljanju sredstava za rad Centra za psihološku pomoć ženama oboljelim od karcinoma. Udruga žena oboljelih i liječenih od raka „Sve za nju” od 2008. godine pruža informacijsku, psihološku i logističku pomoć oboljelim ženama kao i njihovim obiteljima i prijateljima. S brandom Argeta Junior i projektom „Mali dar za važnu stvar!” Atlantic Grupa je donirala opremu za dva vrtića u poplavom pogođenim područjima - „Majka Jugović” u Doboju i „Dječji vrtić” u Maglaju. Udruga oboljelih od leukemije i limfoma Hrvatske (UOLL) provodi projekt „Plastičnim čepovima do skupih lijekova” kojem je cilj od novca prikupljenog reciklažom čepova pomoći sufinanciranju nabave skupih lijekova za liječenje članova Udruge oboljelih. Atlanticov Follow me tim potaknuo je akciju i na Atlanticovim lokacijama u Zagrebu i ostalim gradovima i poziva sve kolege da sudjeluju u ovoj, istovremeno humanitarnoj i ekološkoj inicijativi.

Sada već tradicionalno godišnje okupljanje zaposlenika Atlantic Grupe ujedinilo je rekordnih 1206 Atlantikovaca koji iz godine u godinu svojom pozitivnom energijom, slogom, humanitarnim zalaganjem i dobrim osjećajem u kolektivu ostavljaju pozitivan trag kroz aktivnosti koje sami nominiraju. Tako se ove godine u 10 zemalja i 24 grada moglo vidjeti Atlantikovce kako kroz više od 70 aktivnosti kreativno, odgovorno i strastveno pomažu lokalnim zajednicama, ali i jedni drugima kroz uređivanje radnih lokacija, sadnju biljaka, uređivanje okoliša, farbanje i čišćenje prostorija u domovima, azilima i školama te darivanje krvi. Neki zaposlenici su posjetili i bivše kolege u domovima za umirovljenike, neki su svoje

kuharsko umijeće pokazali kuhajući za beskućnike, a dio Atlantikovaca je dan provelo na edukaciji kod svojih kolega iz proizvodnje gdje su iz prve ruke saznali kako se razvijaju, pakiraju i distribuiraju naši proizvodi.

Norme i standardi

Izvještavanje u skladu s GRI načelima

Kako bi u potpunosti integrirala održivost u svoje poslovanje, Atlantic Grupa u 2014. godini pripremila je prvo godišnje izvješće u skladu s Globalnom inicijativom za izvještavanje (GRI). Atlantic Grupa je tako, među prvim poduzećima u regiji, koja je usvojila najnovije G4 standarde GRI izvještavanja čiji je krajnji rok za primjenu tek krajem 2015. godine. Izvještavanje Atlantic Grupe o održivom poslovanju kontinuirano se razvija, čime kompanija potvrđuje posvećenost ka većoj odgovornosti i transparentnosti u odnosu na sve interesne grupe.

Korporativno upravljanje

Atlantic Grupa od svog osnutka, odnosno uvrštenja na ZSE svoje poslovne aktivnosti temelji na Kodeksu korporativnog upravljanja kojim su značajno unaprijeđeni standardi transparentnosti poslovanja u skladu sa direktivama Europske Unije i pozitivnom hrvatskom zakonodavstvu. Navedenim kodeksom Atlantic Grupa je definirala procedure za rad Nadzornog odbora, Uprave i drugih organa i struktura nadležnih za odlučivanje, osigurava izbjegavanje sukoba interesa, efikasan unutarnji nadzor i učinkoviti sustav odgovornosti. Istim je regulirana i obveza javnog objavljivanja podataka u kategorijama cjenovno osjetljivih informacija, sve u nastojanju da se osigura jednakost postupanja prema dioničarima i transparentnost informacija za postojeće i buduće investitore. U skladu s dosljednom primjenom načela Kodeksa, Atlantic Grupa se razvija i djeluje u skladu s dobrom praksom korporativnog upravljanja te nastoji svojom poslovnom strategijom, poslovnom politikom, ključnim internim aktima i poslovnom praksom doprinijeti transparentnom i učinkovitom poslovanju i kvalitetnijim vezama s poslovnom sredinom u kojoj djeluje. Osim navedenog, Atlantic Grupa je potpisnik Kodeksa etike u poslovanju, čiji je inicijator Hrvatska gospodarska komora.

Odnos s dioničarima - Transparentno poslovanje

Javnom ponudom dionica Atlantic Grupe (kraj 2007.) i uvrštenjem u službenu kotaciju Zagrebačke burze, Atlantic Grupa je dodatno potvrdila svoje opredjeljenje ka transparentnom poslovanju i komunikaciji prema svim zainteresiranim javnostima. Budući da je i obveznica Atlantic Grupe bila uvrštena u službeno tržište Burze, koje je najzahtjevnije u smislu kriterija, kotacija dionicom za poduzeće ne predstavlja poseban dodatni izazov u smislu standarda i transparentnosti, ali naravno nosi dodatnu odgovornost prema novim dioničarima Atlantic Grupe. Transparentno komuniciranje sa svim dionicima Atlantic Grupe prisutno je od poslovnih početaka, a tijekom posljednjih dvadeset godina konstantan je trud na sustavnom unapređenju ovog procesa. Primjerice, Prospekt inicijalne javne ponude dionica Atlantic Grupe ocijenjen je kao jedan od najopsežnijih i najdetaljnijih do tada.

4.2. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća VIPnet d.o.o.[61]

Zahvaljujući stalnom uvođenju inovacija, bez obzira je li riječ o proizvodima, uslugama, tehnologijama, zaposlenicima, standardima kvalitete, Vipnet je proteklih godina stekao status lidera u inovacijama na telekom tržištu u Hrvatskoj. Poduzeće je dobitnik Certifikata Poslodavac partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima te Mamforce certifikata za obiteljski osviještenu tvrtku koja svojim zaposlenicima, kroz radne uvjete i dodatne pogodnosti, pomaže u postizanju ravnoteže između privatnog i profesionalnog života.

Brojne aktivnosti u području društveno odgovornog poslovanja ove godine objedinjene su u projektu "Čini pravu stvar" koji uključuje projekt korporativnog volontiranja u kojem poduzeće daje jedan radni dan koji zaposlenici mogu iskoristit čineći pravu stvar van ureda, volontirajući u aktivnostima i mjestima gdje oni smatraju da je pomoć potrebna i dobrodošla. U sklopu projekta Čini pravu stvar pokrenut je i „Vip alumni program" – jednogodišnji plaćeni program profesionalnog i poslovnog razvoja za tek diplomirane mlade ljude.

Društvena odgovornost je za poduzeće jedna od strateških odrednica od samog početka poslovanja. Najvažniji projekt poduzeća je podrška razminiranju Hrvatske, koji se provodi od 2002. pod sloganom “Kretanje. Komunikacija. Život.”. Hrvatski centar za razminiranje 2005. proglasio je Vipnet najvećim privatnim donatorom, a do sada je za razminiranje donirano 9,2 milijuna kuna. Potvrda da je cilj poduzeća za razminiranje Hrvatske doista usmjeren na pravi

[61] VIPnet, Primjena DOP-a u poduzeću. Dostupno na: http://www.vipnet.hr/

put bila je i ovogodišnja nagrada Grand Prix Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) za kampanju za razminiranje u povodu desete godišnjice Vipneta. Isto tako, Vipnet je 2003. za svoj program "Kretanje. Komunikacija. Život." primio i nagradu "Dalton Pen" Međunarodne udruge za poslovne komunikacije u kategoriji programa i kampanja iz područja odnosa sa zajednicom. Od 2002. sustavno pomažemo zdravstvu i regionalnim bolnicama: do sada je u tu svrhu uloženo 5,1 milijun kuna, a od 2008. Vipnet se aktivno uključio u borbu protiv raka dojke. Posljednjih godina poduzeće je posebno usmjereno na zaštitu okoliša.

Vipnet je član Globalnog sporazuma, inicijative Ujedinjenih naroda koja povezuje poslovni sektor s agencijama UN-a, vladama i civilnim organizacijama. Globalni sporazum pokrenuo je prije osam godina tadašnji glavni tajnik UN-a Kofi Annan, a danas je ova inicijativa aktivna u više od 130 zemalja. Pristupanjem Globalnom sporazumu, poduzeće je postalo dio najveće svjetske mreže društveno odgovornog poslovanja i još jednom potvrdilo svoj položaj na području DOP-a u Hrvatskoj.

Poduzeće je pobjednik u kategoriji najboljeg programa društveno odgovornog poslovanja i dobitnik međunarodnog priznanja Stevie Award u sklopu International Business Awards za 2006. godinu. Taj 'poslovni Oskar' Vipnet je dobio zahvaljujući sustavnom radu u projektu razminiranja Hrvatske kroz kampanju "Kretanje.Komunikacija.Život". Vipnet je prva hrvatska tvrtka kojoj je dodijeljena ova ugledna međunarodna nagrada u kategoriji najboljeg programa društveno odgovornog poslovanja čime se Hrvatska uvrstila među 22 zemlje iz kojih dolaze dobitnici iz 2006. godine.

4.2.1. O poduzeću

Vipnet je dolaskom na domaće telekomunikacijsko tržište postao prvi privatni mobilni operater u Hrvatskoj. Nakon što je u rujnu 1998. godine dobio koncesiju za drugu GSM mrežu u Hrvatskoj, s komercijalnim je radom započeo je 1. srpnja 1999. godine kad je penetracija mobilne telefonije bila svega 4,6 posto. Vipnet je na domaće tržište uveo konkurenciju u mobilnu telefoniju što je u tom trenutku rezultiralo padom cijena do 50 posto te povećanjem kvalitete usluga. Zbog velikog uspjeha u odnosu na postojećeg operatera, Vipnetov dolazak na hrvatsko tržište tih je godina bio najbolji ulazak drugog GSM operatera u Europi. U kolovozu 2011. godine Vipnet je kupio B.net, najvećeg hrvatskog kabelskog operatera koji nudi fiksnu telefoniju, širokopojasni pristup internetu i televizijske usluge. Započetu strategiju konvergencije nastavlja 2013. godine preuzimanjem satelitske televizije

tvrtke Digi TV te akvizicijom četiri kabelska operatera. Vipnet je na kraju 2013. godine ima 1,84 milijuna korisnika, dio je tvrtke Telekom Austria Group i strateški je partner vodećeg svjetskog mobilnog operatera Vodafone. Kvaliteta usluga svrstava ga među najbolje operatere u svijetu, a njegov tim čine mladi, većinom visokoobrazovani stručnjaci prosječne dobi od 37 godina.

4.2.2. Analiza unutarnjih motivatora za DOP poduzeća VIPnet d.o.o.

Upravljanje ljudskim resursima

Odnos prema zaposlenicima poduzeće temelji na principima jednakih mogućnosti i poštivanja različitosti, a ulaganje u obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenika jedna je od strateških odrednica poduzeća. Sukladno tome, poduzeće osmišljava i provodi različite obrazovne programe i treninge, a osobni razvojni plan se izrađuje za zaposlenike radi poticanja njihovog daljnjeg osobnog i profesionalnog razvoja unutar poduzeća.

Pojava Vipneta značajno je utjecala na promjenu tržišta rada jer je on svojom poslovnom politikom kroz različite treninge i usavršavanja omogućio razvoj mladih stručnjaka i tako postao izravna konkurencija drugim poslodavcima u privlačenju najtalentiranijih kadrova. Navedeno potvrđuje činjenica da je poduzeće na početku rada, 1998. godine, imalo 18 zaposlenika, a već u 1999. taj broj je porastao na 470. Danas poduzeće zapošljava više od 1.000 zaposlenih od kojih je većina visokoobrazovanih stručnjaka, prosječne starosne dobi 35 godina. Među zaposlenima je 55 posto muškaraca i 45 posto žena.

Poduzeće njeguje i potiče otvorenu razmjenu informacija i komunikaciju na svim razinama, sa ciljem stvaranja radnog ozračja u kojemu su prijedlozi i sugestije dobrodošli, a zaposlenici pravodobno informirani o svim temama vezanim uz poduzeće i njihov posao. Time se ujedno jača osjećaj pripadnosti i vrijednost timskog rada, kao jedne od temeljnih vrijednosti poduzeća.

Vipnet je ujedno prvo hrvatsko poduzeće koje je u sklopu svog novog poslovnog kompleksa otvorilo vrtić za djecu zaposlenika u suradnji sa stručnjacima za odgoj i obrazovanje djece. Osim toga, poslovna zgrada nudi i brojne druge sadržaje kao što su restorani, fitness, bazen, sauna i slično.

U želji da rad svakog zaposlenika bude vrednovan prema istim kriterijima, uvažavajući principe objektivnosti, stručnosti i pravednosti, Vipnet je razvio i sustav nagrađivanja koji se

stalno usavršava. U skladu s time, Vipnet je jedno od prvih 11 poduzeća koja su 2005. godine dobila prvi certifikat ‘Poslodavac Partner' kao priznanje za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima kroz partnerski odnos poslodavca i zaposlenih. Certifikat ‘Poslodavac Partner' je projekt koji potiče i podržava unapređenje društveno odgovornog poslovanja u velikim, malim i u srednjim poduzećima i institucijama.

Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Iako kao pružatelj telekomunikacijskih usluga poduzeće ne spada u kategoriju velikih onečišćivača, ono nastoji smanjiti utjecaj na okoliš i ponuditi ekološki prihvatljiva rješenja. U skladu s tim poduzeće sustavno provodi program recikliranja papira i ostalih otpadnih materijala još od 2005. godine. U 2010. godini prikupljeno je više od 23 tone papira i kartona za recikliranje. U sve Vip centre uvedene su vrećice od biorazgradivog materijala, a višestruku uštedu papira te značajno smanjenje utjecaja na okoliš postiže se i prijelazom s papirnatih računa na elektroničke.

Poduzeće o energetskoj učinkovitosti radnih prostora vodi brigu smanjivanjem potrošnje električne energije, a svi uređaji za hlađenje koji se u poduzeću koriste ne oštećuju ozon. Svijest o potrebi očuvanja okoliša promiče se i među zaposlenicima, a dvije godine zaredom Dan planeta zemlje obilježen je internom akcijom prikupljanja starih mobilnih uređaja, baterija i punjača. Nadalje, povodom Dana planeta Zemlje od 2010. godine poduzeće je u sklopu akcije 'Staro za novo' svojim pretplatnicima koji su u Vip centrima ostavili stare, funkcionalne mobilne telefone odobravao popust do 100 kuna prilikom kupnje novog mobilnog uređaja.

4.2.3. Analiza vanjskih motivatora za DOP poduzeća VipNet d.d

DOP i lokalna zajednica

Kao vodeći inovator na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu, poduzeće ulaže u razvoj društva znanja. U tu svrhu u Vipnetovoj organizaciji se održao 2006. Godine simpozij „Budućnost komunikacija" na kojem su bila izložena pitanja od ključnog značaja za budući gospodarski razvoj Hrvatske: od regulacije telekomunikacija, prilagodbe standardima EU-a do utjecaja novih tehnologija na gospodarski i društveni razvoj. Ulaganja poduzeća u društvo znanja očituju se i u sponzorskim projektima poput podrške Top stipendiji za Top studente ili dugogodišnjoj potpori Znanstveno-edukacijskom centru Višnjan.

Prepoznajući mine kao veliki problem koji koči uravnoteženi razvoj svih hrvatskih regija, kako je prije navedeno, još 2002. godine Vipnet se uključio u program razminiranja Hrvatske kako bi svim građanima ove zemlje omogućio slobodno i sigurno kretanje. S tim je ciljem poduzeće uspostavilo partnerski odnos s Hrvatskim centrom za razminiranje, prema čijim je podacima u Hrvatskoj preostalo oko 90.000 mina i velik broj neeksplodiranih ubojnih sredstava.

Kao društveno odgovorno poduzeće, Vipnetove donacije uključuju i ulaganja u zdravstvo te osiguravanje redovite pomoći bolnicama u gradovima u kojima Vipnet ima svoje regionalne centre. Donirajući bolničku opremu i novac odjelima u bolnicama kojima je to najpotrebnije, Vipnet jača suradnju s lokalnim zajednicama. Poduzeće je u svibnju 2007. godine doniralo 2 milijuna kuna Poliklinici za rehabilitaciju slušanja i govora SUVAG, kako bi osobama s poteškoćama u komunikaciji olakšao svakodnevnu komunikaciju. Dosad je poduzeće uložilo u zdravstvo 5,4 milijuna kuna.

Zajedno sa svojim partnerima, Vipnet se 2008. uključio u borbu protiv raka pomaganjem humanitarne akcije prodaje mobilnih telefona Samsung Pink Ribbon čiji prihod odlazi Centru za psihološku pomoć ženama u borbi protiv raka dojke. U 2010. godini Vipnet je u suradnji s istoimenom udrugom podržao i projekt 'Sve za nju'.

Poduzeće je za svoj angažman u zajednici nagrađen dvjema Dalton Pen nagradama koje dodjeljuje Međunarodna udruga za poslovne komunikacije (IABC). Nagradu za posebna dostignuća u kategoriji programa i kampanja iz područja odnosa sa zajednicom osvojio je projekt "Kretanje. Komunikacija. Život. - Nijemci 2002." Počasnu nagradu u istoj kategoriji Vipnet je osvojio za projekt izgradnje šumske staze Bliznec za invalidne osobe, kojom se po prvi put osobama s invaliditetom omogućuje olakšan pristup jednom od zaštićenih parkova prirode - Parku prirode Medvednica.

Globalna briga za okoliš

Kao ekološki osviješteno poduzeće, Vipnet je podržao Green City Project – inicijativu koja je u Hrvatskoj pokrenuta 2010. godine u svrhu senzibiliziranja šire javnosti o ekološki osviještenom djelovanju kroz događanja edukativno-zabavnog karaktera.

Za svoj doprinos i dugoročno ulaganje u zaštitu okoliša, Vipnet je na dodjeli organizacije Mreže za razvoj i kreativnost 2010. godine osvojio nagradu u kategoriji Kreativni i inovativni projekt održivog razvoja za zaštitu okoliša.

Također, Vipnet je u suradnji s Vatrogasnom zajednicom Istarske županije, istarskim vatrogasnim zajednicama i Hrvatskim šumama, omogućio postavljanje nadzornih kamera na svoje antene u Istri kao dio pilot projekta video nadzora za zaštitu od požara, prvog takvog projekta u Hrvatskoj.

Tijekom 2010. godine Vipnet je organizirao i „zelene" team buildinge za zaposlenike, koji su spremno prihvatili poziv na čišćenje zaštićenih parkova prirode. Vipnetovi zaposlenici iz Zagreba i Rijeke sudjelovali su u akciji čišćenja i uređenja Parka prirode Medvednica i Nacionalnog parka Risnjak, dok su istovremeno zaposlenici iz druge dvije regije – osječke i splitske – sudjelovali u čišćenju i uređenju Parka prirode Kopački rit te botaničkog vrta u Park šumi Marjan. Vipnet je počeo čistiti i uređivati najljepše parkove prirode u četiri hrvatske regije još u travnju 2010., a do 18. lipnja iste godine svaki je od Vipnetovih tisuću zaposlenika proveo barem jedan dan u čišćenju prirode umjesto na radnom mjestu. Slične aktivnosti ostvarene su i u 2011. godini gdje su zaposlenici sudjelovali u „zelenim" team buildinzima u Rijeci, Splitu, Osijeku i Zagrebu.

Odgovornost prema okolišu vidljiva je i u Vipnetovoj ponudi koja uključuje praktične solarne punjače koji štede električnu energiju te ekološki prihvatljive mobilne telefone. Ujedno, u suradnji sa Sony Ericssonom i Hrvatskim šumama, Vipnet je pokrenuo i zajedničku ekološku akciju u kojoj se za svaki prodani Sony Ericcson C901 iz Vipnetove ponude zasadilo po jedno stablo u šumariji Velika Gorica. Ponudu 'zelenih' mobilnih telefona poduzeće proširuje i s uređajima ostalih proizvođača.

U Vipnetu su svjesni da svaka ušteda električne energije znači i manji negativan utjecaj na okoliš, a pozitivne pomake rade i kad je u pitanju Vip mreža gdje se već preko 60 baznih stanica i odašiljača napaja iz alternativnih izvora. U 2011. godini predstavljena i prva bazna stanica koja za proizvodnju električne energije kao obnovljive izvore energije, osim sunca i vjetra, koristi i gorivne članke. Inicijativa za ovaj hibridni sustav je Vipnetova, a osnovnu ideju zajednički su razradili stručnjaci Vipneta i Končar – Instituta za elektrotehniku. Odlika hibridnog sustava je raspoloživost energije od 99,9 posto koju je inače vrlo teško postići korištenjem standardnih obnovljivih izvora energije. Prva takva bazna stanica koja objedinjuje energiju vjetra, sunca i vodika te osigurava stalno napajanje baznih stanica predstavljena je u lipnju 2011. godine za Vip mrežu i postavljena u Ladimirevcima pored Valpova, sljedeća u Novakima pored Virovitice. Jedan od kriterija za odabir lokacije baznih stanica jest da na određenom području ne rastu ugrožene biljne i životinjske vrste. Pri razmještaju mreže utjecaj

na okoliš pokušava se svesti na najmanju moguću mjeru te nakon podizanja svake bazne stanice okolno područje vraća u njegovo izvorno stanje, uz minimalne preinake potrebne za postavljanje infrastrukture. Osim toga, Vipnet je 2010. godine među svoje energetski učinkovite proizvode utemeljene na obnovljivoj energiji uvrstio i Vip auto nadzor te Vip nadzor brodova koji pridonose optimizaciji i smanjenju potrošnje goriva.

4.3. Primjena DOP-a na primjeru poduzeća Belupo d.d.[62]

Društveno odgovorno poslovanje poduzeća važno je za poslovanje kompanije jer pridonosi izvrsnosti poduzeća u upravljanju ljudskim resursima, brizi o zdravlju i sigurnosti svih 1250 zaposlenika, čije rodilje već godinama dobivaju 10.000 kuna za svako novorođeno dijete. DOP nadalje pridonosi brzoj prilagodbi poslovnim promjenama poduzeća, izgradnji brenda, kreiranju pozitivnog imidža poduzeća, kvalitetnom upravljanju, odnosno utjecaju na okoliš i prirodne resurse, njeguje prepoznatljiv odnos s poslovnim partnerima, dobavljačima i potrošačima, a svakako pridonosi i globalnoj brizi za okoliš i investiranju u lokalnu zajednicu. Društveno odgovorno poslovanje poduzeću otvara veće mogućnosti za smanjenje sadašnjih, ali i budućih troškova te jača položaj na tržištu. Uključimo li iznose donacija, poduzeće godišnje ulaže stotine tisuća kuna u poboljšanje kvalitete života ljudi gradnjom klizališta, dječjih igrališta, ulaganjima u sport, ekologiju i vlastite zaposlenike.

Društveno odgovorne aktivnosti na tržištima na kojima poduzeće posluje konkretno se odnose se na to što i kako poduzeće proizvodi te kako kupuje i prodaje, kako upravlja kontrolom kvalitete proizvoda, zaštitom okoliša, vodom i zrakom, kako gospodari otpadom, provodi li humanitarne akcije, donacije i sponzorstva. S druge strane, društveno odgovorno poslovanje pridonosi smanjenju operativnih troškova posebice kod mjera u kojima se uvodi čistija proizvodnja, ali i za mjere na području ljudskih resursa

4.3.1. O poduzeću

Belupo je, prema tržišnom udjelu, druga po veličini farmaceutska kompanija u Hrvatskoj osnovana 1971. godine u sastavu Grupe Podravka. Poduzeće danas posluje na 16 europskih farmaceutskih tržišta, a u 2013. osnovalo je tri nova predstavništva - u glavnom gradu Ukrajine, Kijevu, u glavnom gradu Poljske, Warszawi te u Almaty, glavnom gradu Kazahstana. Odluka o otvaranju tri predstavništva, u skladu je s korporativnom

[62] Belupo d.d., Primjena DOP-a u poduzeću. Dostupno na: http://www.belupo.hr/

strategijom poduzeća, a s ciljem širenja i pozicioniranja kompanije na tržište istočne Europe.

Belupovo najveće tržište je Hrvatska gdje ostvaruje 47,2 posto prodaje, dok ostalih 52,8 posto ostvaruje na inozemnim tržištima. Liberalizacija tržišta lijekova kako na globalnom tako i hrvatskom tržištu mnogo toga mijenja. Poduzeće je u Hrvatskoj leader u kardiovaskularnom i dermatološkom programu sa dva najprodavanija lijeka: lijek za liječenje visokog krvnog tlaka i sprečavanje kardiovaskularnih oboljenja. Među deset najprodavanijih OTC brandova u Hrvatskoj, prva dva mjesta pripadaju Belupovom Neofenu i Lupocetu.

4.3.2. Analiza unutarnjih motivatora za DOP poduzeća Belupo d.d.

Upravljanje ljudskim resursima

Poduzeće zapošljava oko 1300 ljudi, od toga 1050 u Hrvatskoj i 250 u inozemstvu. Snažnom strateškom orijentacijom prema svojim zaposlenicima poduzeće ulaže mnogo napora i sredstava u uvjete rada, sustave motiviranja, razvoj kompetencija, sustave napredovanja i nagrađivanja, povećanje efikasnosti kao i u niz drugih programa koji doprinose izvrsnosti poduzeća u upravljanju ljudskim potencijalima. U poduzeću se uvažavaju stavovi i mišljenja zaposlenika te se radi na programima i inicijativama za poboljšavanje radne klime i zadovoljstva.

Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Poduzeće konstantno ukazuje na potrebu povećanja energetske efikasnosti u svim poslovnim procesima, te činjenicu da svaki zaposlenik može utjecati na učinkovitije gospodarenje energijom što pridonosi očuvanju okoliša te povećava konkurentnost na tržištu. Već dugi niz godina poduzeće ulaže u energetsku učinkovitost i smanjenje emisije CO2. Mnogi projekti na tom području već su implementirani.

U obavljanju svojih poslovnih aktivnosti poduzeće se, kao članica grupe Podravka, opredijelilo za održivi razvoj te posebnu pažnju posvećuje zaštiti okoliša kod postojećih proizvodnih aktivnosti, razvoja novih proizvoda i tehnologija, te izgradnji novih pogona. U navedenim aktivnostima, potrošnji sirovina i energenata, prikupljanju, selektiranju i zbrinjavanju otpada te kontrolom emisija u zrak i vode, poduzeće ograničava nepovoljne utjecaje na okoliš. Načelom učinkovitog gospodarenja otpadom, sav otpad koji nastaje na siguran i ekološki prihvatljiv način se zbrinjava, reciklira ili termički obradi.

Pravilnim gospodarenjem veći dio otpada postaje sekundarna sirovina, što je u cilju štednje prirodnih resursa. Stalni pomaci u očuvanju okoliša postižu se kontinuiranom edukacijom zaposlenika, posebno novozaposlenih sa ciljem jačanja ekološke svijesti svakog zaposlenika čime se unapređuje očuvanje okoliša i osiguravaju bolji uvjeti života u skladu sa društvenom odgovornošću prema zajednici.

4.3.3. Analiza vanjskih motivatora za DOP poduzeća Belupo d.d.

DOP i lokalna zajednica

Kao farmaceutska tvrtka koja ulaže u unapređenje zdravlja ljudi, najviše Belupovih donacija usmjereno je u zdravstvene ustanove. U prošloj je godini na donacije u zdravstvo utrošeno gotovo 1.538.948,15 kn. Društvenu odgovornost poduzeće potvrđuje i aktivnim sudjelovanjem u sportu i to kao sponzor koprivničkog nogometnog prvoligaša NK Slaven-Belupa. Već tradicionalno Belupo, kao društveno odgovorno poduzeće, svaku poslovnu godinu završava nizom humanitarnih akcija. Tako bolnički odjeli mnogih hrvatskih bolnica dobivaju nužnu medicinsku opremu. U skladu s tim, Belupo je stanovnicima najugroženijih područja zahvaćenih nezapamćenim poplavama, putem hrvatskog Crvenog križa, uputio pomoć u prijeko potrebnim lijekovima.

Poduzeće je osiguralo iznos od 255.000,00 kuna za ugradnju defibrilatora, respiratora i aspiratora u vozilo Hitne pomoći koje će koristiti Zavod za hitnu medicinu Koprivničko-križevačke županije. Zahvaljujući Belupu, koji je s gotovo 280 tisuća kuna financirao projekt gradske Turističke zajednice, Koprivničanci će dulje od dva mjeseca moći besplatno uživati na ledu.

Norme i standardi

Osigurati zahtijevanu kvalitetu proizvoda i usluga prioritet je poduzeća i svih njegovih zaposlenika, od trenutka odabira proizvoda za uvođenje u portfelj pa kroz cijeli životni ciklus proizvoda. GXP praksa (Dobra proizvođačka praksa, dobra distribucijska praksa, dobra klinička praksa) kao međunarodna smjernica, osnova je upravljanja kvalitetom svih poslovnih procesa poduzeća, čime se osigurava vrhunska kakvoća, djelotvornost i sigurnost primjene Belupovih lijekova. U poduzeću je kvaliteta sastavni dio svakodnevnog poslovanja, dio poslovne strategije i poslovne politike. Sustav upravljanja kvalitetom dizajniran je tako da jača transparentnost, poboljšava interne procese i efikasnost kompanije, čime se jamči

usklađenost s nacionalnim i međunarodnim zakonskim propisima, standardima i smjernicama te tako opravdava očekivanja kupaca, partnera i regulatornih tijela. Sustav upravljanja kvalitetom redovno je nadziran kroz interne nadzore kao i kroz inspekcije vanjskih certificiranih inspektora regulatornih tijela te poslovnih partnera. Aktivnosti na unapređenju kvalitete u svim poslovnim procesima poduzeća stalna su zadaća Uprave i svih zaposlenika.

4.4. Analiza provedenog istraživanja

Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija s tvrtkama i predstavništvima u 11 zemalja, pa se posebna pažnja posvećuje izgradnji jedinstvene, prirodno drugačije, korporativne kulture koja uvažava različitosti i potiče suradnju i sinergije između različitih segmenata proizvodnje, inovacija, marketinga i prodaje.

Atlantic Grupa je, kao dio šire zajednice u kojoj funkcionira, svjesna važnosti i potrebe vlastitog utjecaja na unapređenje općih društvenih uvjeta, promocije pravih vrijednosti i u konačnici potrebe da dio vlastitog profita uloži u zajednicu. Osim donacijskih projekata u širokom spektru, značajna je i njezina sponzorska djelatnost, primarno kad je riječ o promociji sporta, gdje se najveća sredstva i angažman ulažu u podršku projektima kao što su košarkaški klub Cedevita. Atlantic Grupa aktivan je sudionik i organizator niza humanitarnih akcija, a sustavno se pomaže cijeli niz organizacija i udruženja koja se bave zaštitom i pomoći ugroženim socijalnim skupinama.

U smislu područja djelovanja, važan iskorak u razvoju sustava upravljanja okolišem u 2014. godini bio je implementacija sustava na distribuciju i cijelu Atlantic Grupu. Drugi aspekt u razvoju sustava upravljanja okolišem bila je revalorizacija načina na koji poslovanje poduzeća utječe na okoliš. Uvođenjem određenih elemenata upravljanja okolišnim rizicima, detaljno su, iz svih aspekata, analizirani svi čimbenici u Atlantic Grupi koji bi mogli biti štetni za okoliš. Promjenom metodologije identifikacije i valorizacije tih aspekata, poduzeće je dobilo priliku posvetiti još više pažnje kontroli visokorizičnih čimbenika. Poduzeće nastavlja s razvojem postupaka i prijenosom najbolje prakse u ključne zadatke u zaštiti okoliša.

Vipnet razumije potrebe lokalne zajednice i aktivno doprinosi unapređenju kvalitete života svih članova društva, a svojim društvenim angažmanom želi pridonijeti dobrobiti i razvoju zajednice kojoj pripada. Vipnet u potpunosti podupire predostrožan pristup promjenama u okolišu te zbog toga poduzima niz mjera radi smanjenja potrošnje energije, zaštite okoliša i očuvanja prirodne baštine.

Belupo je moderno farmaceutsko poduzeće koje u tehnološkom, tržišnom ali i razvojnom pogledu drži korak s vremenom i visokim standardima farmaceutskog poslovanja. Belupo je farmaceutsko poduzeće koje brine za ljude; cijene važnost ljudi, jer su oni nositelji svih aktivnosti i glavni faktor koji poduzeću donosi konkurentsku prednost na vrlo zahtjevnom tržištu.

Belupova se strategija temelji na svim aspektima društveno odgovornog poslovanja, čime nedvojbeno utječe na poslovnu učinkovitost odnosno tržišnu poziciju. Iz godine u godinu, Belupo sponzorstvima i donacijama podupire rad mnogobrojnih zdravstvenih, obrazovnih i kulturnih ustanova, kao i različite sportske klubove te pojedince.

Kvaliteta Belupa temelji se na cjelovitom skupu integriranih aktivnosti kojima poduzeće osigurava visoku razinu proizvoda i poslovnih procesa. Kvaliteta proizvoda i usluga prioritet je poduzeća i rezultat je kontinuiranog unapređivanja kvalitete poslovnih procesa u kojima sudjeluju svi zaposlenici, a sve sa ciljem dobrobiti i sigurnosti pacijenta. Zadovoljstvo zaposlenih poduzeće postiže promicanjem osobnog i stručnog razvoja, te kontinuiranom izobrazbom zaposlenika. Poduzeće brine za zdravlje svojih zaposlenika, osigurava sigurne uvjete rada, što se odražava visokom lojalnošću zaposlenih i osjećajem pripadnosti poduzeću. Čuvajmo zdravlje zajedno, temeljna je odrednica misije Belupa. Stoga, Belupo aktivno sudjeluje u javnozdravstvenim kampanjama i edukacijama o unapređenju i čuvanju zdravlja.

U okviru principa održivog razvoja, a bez kompromitiranja kvalitete proizvoda, Belupo teži da uz zadovoljavanje vlastitih interesa vodi brigu i o zaštiti ljudskih i prirodnih resursa potrebnih generacijama koje dolaze.

5. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje je, uz društveno poduzetništvo, u Europi i Hrvatskoj prepoznato kao alat za održivi rast. Time je, između ostalog, društveno odgovorno poslovanje posljednjih 20-ak godina postalo imperativ poslovanja organizacija u javnom, privatnom profitnom i privatnom neprofitnom sektoru.

Društveno odgovorno poslovna praksa može se primijeniti na mnogo načina te ona svakako pomaže poduzećima da postanu konkurentniji na tržištu, no bit ovog koncepta je stvaranje veće vrijednosti za interesno-utjecajne skupine uz istovremeno smanjenje nepoželjnih aktivnosti, što u konačnici rezultira zadovoljstvom svih uključenih strana. Uspjeh samog poduzeća najviše ovisi o tome koliko će ono dobro zadovoljiti potrebe raznih interesnih grupa, a poslovati društveno odgovorno predstavlja ključ tog uspjeha.

Cilj ovog diplomskog rada je upoznati motivaciju za primjenu društveno odgovornog poslovanja u praksi. Kroz teoretsko upoznavanje vanjskih i unutarnjih motivatora, došlo se do zaključka da poduzeće može imati društveno odgovorno poslovanje i uspješno poduzeće. Odnosno, danas više jedno bez drugog ne ide. Primjerice, poštivanje donešenih normi za primjenu DOP-a u svom poslovanju, poduzeće se zapravo vodi uputama i smjernicama koje su temelj kvalitetnog poslovanja i, neizostavnog, ostvarivanja profita.

Zadovoljstvo svih uključenih strana neminovna je stavka u današnjem poslovanju ukoliko poduzeće želi ostvarivati konkurentnu prednost i uspješno poslovati. Društveno odgovorno poslovanje integrira cjelokupni proces pojedinca tijekom njegovog vladanja u društvu. Radi li se o radnoj ili privatnoj okolini ili zajednici, pojedinac u sebi nosi etičko, ekonomsko i odgovorno ponašanje. Upravo to potrebno je za zdravu i uspješnu radnu okolinu.

Motivi za primjenu društveno odgovornog poslovanja leže upravo u načelima i odgovornostima koje bi svaki pojedinac trebao imati u odnosu prema sebi, svojoj okolini i društvu, zajednici, poslodavcu i okolišu. Negativni utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća. S takvom motivacijom i poduzeće prilazi planiranju svog poslovanja, s ciljem da što manje utječe na okoliš i što više doprinese društvu i zajednici u kojima postoji.

LITERATURA

Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Ploški Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb
2. Draft, R.L. (2004): Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio
3. Kotler P., Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb

Publikacije

4. Aleksić, A.: Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007 (5), p.p. 419-429
5. Atlantic Grupa, Godišnje izvješće 2014. Dostupno na http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjece-2014/Godisnje%20izvjesce%20za%202014.%20godinu.pdf
6. Buble M. (2000): Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
7. Carroll B. Archie (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsability: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders“, Business Horizons
8. Crowther, D., Aras, G.: Corporate Social Responsability, Ventus Publishing, 2008. Dostupno na: http://bookboon.com/uk/student/organization/defining-corporate-social-responsability
9. Dejanović, M.: Društveno odgovorno ponašanje kompanija i banaka. Bankarstvo (2) 2012, p.p. 60-85
10. DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 26000, ISO/TMB/WG SR N 172, International
11. Eterović, H., Kurešević, E., Kocijan, A. (2005): Časno do pobjede, Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, UNDP, Denona, Zagreb
12. Fitzgibbons, S.: Harnessing the Power of Profit for Environmental Change. Dostupno na: www.csrwire.com
13. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. Oeconomica Jadertina 2/2013.
14. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Dostupno na: http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/IndeksDOP.pdf
15. Lazibat, T., Samardžija, J., Sutić, I. ISO 26000 SR – Društvena odgovornost. Pregledni rad, Zagreb
16. Matešić, M.: Održivi razvoj i društveno odgovorno poslovanje, Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb
17. Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, 14. međunarodni simpozij o kvaliteti „Kvalitetom protiv recesije“ Rovinj 2013. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf
18. Organization for Standardization, 2009.
19. Pavić-Rogošić, L. Društveno odgovorno poslovanje (DOP), Odraz
20. Petričević, T. (2014): Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu. British Council Hrvatska, Zagreb. Dostupno na: http://www.mint.hr/UserDocsImages/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf
21. Program UN-a za razvoj u Hrvatskoj posvećen DPO-u, dostupno na: http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr

22. Salarić, D., Jergović, A.: Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. Cotrugli poslovna škola, Zagreb
23. Zbornik radova, 6. Nacionalna konferencija o DOP-u, 2014. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. Dostupno na: http://issuu.com/svijet-kvalitete.com/docs/dru__tveno_odgovorno_poslovanje_u_p

Internet izvori

24. Atlantic Grupa, Društvena odgovornost. Dostupno na: www.atlantic.hr/hr/drustvena-odgovornost/prema-zaposlenicima/
25. Belupo d.d., Primjena DOP-a u poduzeću. Dostupno na: http://www.belupo.hr/Default.aspx?sid=3137
26. International Business Leaders Forum. Dostupno na: http://www.iblfglobal.org/ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
27. Kale, K., Paparella, S., Prica, B. Domaće kompanije: DOP mora biti prisutan u ukupnom djelovanju tvrtke. Poslovni dnevnik, objavljeno 25.11.2010., 22:00. Dostupno na: http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/dop-mora-biti-prisutan-u-ukupnom-djelovanjutvrtke-164930
28. Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO). Dostupno na: http://www.iso.org/iso
29. ODRAZ. Dostupno na: http://www.odraz.hr/hr/home
30. Organizacija „Održivi razvoj zajednice“, dostupno na: http://www.odraz.hr
31. The Corporate Responsability Index. Dostupno na: http://www.bitc.org.uk/services/benchmarking/cr-index
32. VIPnet, Primjena DOP-a u poduzeću. Dostupno na: http://www.vipnet.hr/profil

Popis slika i grafikona

Slika 1. Dimenzije indeksa DOP-a 4

Slika 2. Piramida društveno odgovornog poslovanja prema Archie B. Carroll 10

Slika 3. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije 11

Slika 4. Četiri temeljna integralna prava 18

Grafikon 1. Shematski prikaz ISO 26000 24