

# Gospodarska praksa društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima

---

**Antolović, Ines**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:189399>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-13**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zapprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje**

**INES ANTOLOVIĆ**

**GOSPODARSKA PRAKSA DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021 godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje: Menadžment uredskog poslovanja**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**GOSPODARSKA PRAKSA DRUŠTVENO ODGOVORNOG  
POSLOVANJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA**

**Mentor:**

**dr. sc. Dragutin Funda**

**Naziv kolegija:**

**Upravljanje kvalitetom u uredskom poslovanju**

**Studentica:**

**Ines Antolović**

**JMBAG studenta:**

**0253040529**

## Sadržaj

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	4
2.1 Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti .....	5
2.2 Vrste i modeli društvene odgovornosti .....	6
2.2.1 Vrste društvene odgovornosti.....	6
2.2.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja .....	9
2.3 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	10
2.3.1 Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	10
2.3.2 Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	11
2.4 Strategije društvene odgovornosti .....	13
2.5 Norme društveno odgovornog poslovanja. ....	14
2.5.1 Norma SA 8000:2008 .....	14
2.5.2 Norma ISO 26000:2010 .....	15
2.5.3 Norma HRN ISO 26000:2010 .....	17
2.5.4 Norma IQNet SR 10.....	17
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICIU HRVATSKOJ .....	18
3.1 Indeks DOP-a .....	19
3.2 Čimbenici društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj .....	21
3.3 Ključna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj .....	22
4. ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA .....	23
5. PRIMJERI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA U DOBA COVID-a 19.....	27
6. ZAKLJUČAK.....	29
7. IZJAVA.....	31
8. POPIS LITERATURE .....	32
8.1 Knjige i članci.....	32
8.2 Internetski izvori .....	32
9. POPIS SLIKA I TABLICA.....	34
10. ŽIVOTOPIS.....	35

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje u današnje vrijeme ima sve veći značaj. Ono se ne odnosi na način poslovanja koje samo postupa odgovorno nego i na povezanost poduzeća s društvom, a to se iskazuje putem brige za radnike, okoliš i društvo. Implementacijom takvog načina poslovanja pruža mnoge prednosti kao što su dugoročna održivost, financijska sigurnost te konkurentska prednost. Većina poduzeća dobrovoljno djeluje u skladu smjernicama društveno odgovornog poslovanja, ali možemo naći primjere gdje poduzeća djeluju sukladno smjernicama i izdanim normama jer su prisiljeni na to. Jedno od poduzeća koje dobrovoljno i aktivno djeluje u odgovornom ponašanju je Zagrebačka pivovara koja ujedno i svoje ciljeve ostvaruje kroz isto.

Ključne riječi: društveno odgovorno ponašanje, norme, društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj

**Title in English: Economic practice of socially responsible business in Croatian companies**

**ABSTRACT**

Socially responsible business is becoming increasingly important nowadays. It does not refer to a way of doing business that only acts responsibly but also to the company's connection with society, and this is expressed through care for workers, the environment and society. Implementing such a way of doing business provides many advantages such as long-term sustainability, financial security and competitive advantage. Most companies voluntarily act in accordance with the guidelines of corporate social responsibility, but we can find examples where companies act in accordance with the guidelines and issued norms because they are forced to do so. One of the companies that voluntarily and actively acts in responsible behavior is Zagrebačka pivovara, which also achieves its goals through the same.

Key words: socially responsible behavior, norms, socially responsible business in Croatia

## 1. UVOD

Pojam društveno odgovornog poslovanja počeo se u zadnjih nekoliko godine sve više spominjati. Razlog tome bio bi uviđanje takvog načina poslovanja kao konkurentne prednosti kao i velika korist za poduzeća u gotovo svim aspektima poslovanja, uključujući dugoročnu održivost i financijsku uspješnost.

Društveno odgovorno poslovanje možemo definirati kao način upravljanja poslovnim procesima s naglaskom da organizacije koje provode takav način poslovanja preuzimaju potpuno odgovornost za aktivnosti koje se provode. Aktivnosti poduzeća moraju biti u skladu s interesima društva te postupati etički također od organizacije očekuje se postupanje u skladu sa zakonima i ostalim pravim regulativama.

U prvom dijelu rada obrađuje se pojam društveno odgovornog poslovanja, zatim sažeti koncept povijest od samih početaka pa sve do danas. Uzeti su u obradu vrste i modeli društveno odgovornog poslovanja za koje se može reći da su ujedno i smjernice za takvu vrstu poslovanja. Nastavno tome slijedi sažet opis normi SA 8000:2008, ISO 26000, HRN ISO 26000 te IQNet SR 10. Na kraju prvog dijela rada prikazuje se razvitak društveno odgovornog poslovanja na području Hrvatske, spomenut je Indeks – DOP-a te prošlogodišnje nagrade, kao ključni čimbenici društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

U drugom dijelu rada napravljena je analiza društveno odgovornog poslovanja na primjeru odabranog poduzeća, Zagrebačka pivovara, gdje su navedeni primjeri implantacije društveno odgovornog poslovanja u poduzeće putem određenih kampanja za očuvanje okoliša, zdravlja i odgovornosti prema društvu. Iz analize možemo zaključiti da je uvođenje takvog načina poslovanja i više nego korisno za organizaciju. Obzirom na pandemiju korona virusa, neizostavna činjenica je da su organizacije podigle svoju svijest i pokazale suosjećanje prema društvu te sukladno tome djelovale u zadnjem poglavlju navedene su neke od organizacija te je opisano na koji način su djelovale u spomenutoj situaciji.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društvena odgovornost poduzeća odnosi se na način na koji organizacije upravljaju svojim poslovnim procesima kako bi ostvarile pozitivan utjecaj na društvo, točnije odnosi se na preuzimanje odgovornosti organizacije za utjecaj svojih aktivnosti na društvo i okoliš. Društveno odgovorno poslovati treba se temeljiti na etičkom ponašanju i biti u skladu sa zakonom i drugim zakonskim propisima. U praksi postoje primjeri kroz koje se društveno odgovorno poslovanje, u određenim aspektima, primjenjuje samo radi zadovoljavanja zakonskih propisa. Takve organizacije, zbog nametnih zakona, prihvatile su ovaj rastući trend u poslovanju kako bi izbjegle potencijalne kazne te nisu sklone poduzimati mjere izvan zakonskih propisa. S druge strane nalazimo tvrtke koje dobrovoljno doprinose društvu i primjenjuju društvenu odgovornost u svojoj organizacijskoj strategiji i kulturi i više nego što zakon određuje.

Društveno odgovorno poslovanje ne odnosi se samo na poslovanje koje postupno odgovorno prema društvu nego i na povezanost poduzeća s društvom kao i na ukupnost gospodarstva države i društva koje provodi proces društveno odgovornog poslovanja. Takav način poslovanja potiče organizacije na razvoj svijesti i povećanje brige za društvo i okoliš u kojem organizacije djeluju. Fokus tih organizacija jest na strateškim dugoročno orijentiranim ciljevima i aktivnostima koje doprinose njihovom ostvarenju. Ovaj način poslovanja ne susrećemo samo u velikim kompanijama, već je i obilježje malih i srednjih poduzeća koja koriste način društvenog odgovornog poslovanja kao komunikaciju sa svojom okolinom i kroz takvo poslovanje ostvaruju korist za samo poduzeće kao i postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

„Cilj društveno odgovornog poduzeća prikazuje se kroz dugoročan uspjeh, povećan profit, ali i dobru reputacija. Unatoč kriznim vremenima potrošači postaju sve više savjesniji te teže očuvanju prirodnih dobara. Isto tako više vole kupovati i surađivati s poduzećima koja su društveno odgovorna. Poduzeće koje se predstavlja kao društveno odgovorno mora zadovoljavati praksu pozitivnog djelovanja u društvu kao i pozitivnog djelovanja prema društvu. Pozitivno djelovanje u društvu i prema društvu označava da poduzeće premašuje uobičajenu razinu u primjeni poslovne prakse i poduzima nešto da bi podržala društvene ciljeve i ispunila obveze u okviru svoje društvene odgovornost.“ (Raguž Vrdoljak, Hazdovac, 2014.40-43)

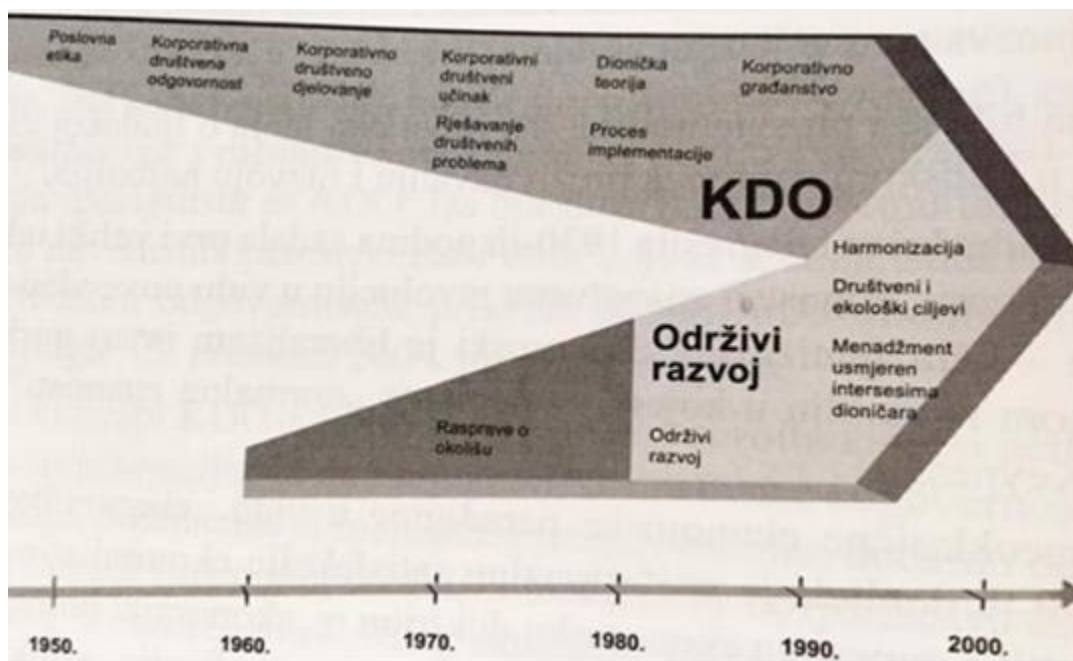


## 2.1 Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

„Društveno odgovorno poslovanje postaje poznato nakon pojave brzorastućih profitabilnih kompanija koje nisu imale pozitivan doprinos za društvenu zajednicu i okoliš. Neodgovorno ponašanje možemo navesti kao posljedicu destruktivne aktivnosti organizacije s gospodarskom krizom, koja je tada pogodila svjetsku ekonomiju, kao rezultat možemo navesti bolju organizaciju društva, višu razinu obrazovanja stanovništva, razvoj informacijskih tehnologija te veću uključenosti kompanija u pitanje opće dobrobiti društva i okoliša.“ (Glavočević, Radman Peša, 2013.,str. 29)

„Početak djelovanja u društvu, društveno odgovornog poslovanja, smatra se da je 60-tih i 70-tih godina 20.stoljeća, posebice u zemljama s razvijenom poslovnom praksom. Organizacije koje su težile isključivo gospodarskim uspjehom, kako bi sačuvale svoj ugled, počele su djelovati način da se usmjeravaju na širu javnost i djeluju u skladu s interesima ostalih sudionika kako bi u budućnosti izbjegle propuste kao što je pad profita.“ (Tafra Vlahović, 2009.,str.165)

Prvi formalni dokazi o ideji društveno odgovornog poslovanja sežu iz davnih 60-tih godina prošlog stoljeća što se može vidjeti na kronološkom prikazu na slici 1.



**Slika 1: Kronologija društveno odgovornog poslovanja**

Izvor: Letica, 2010., str. 48

„Tijekom 70-tih godina 20.stoljeća započela se sve više pojavljivati potreba za razvojem nekog novog, drugačijeg, koncepta poslovanja u odnosu na postojeći. U to vrijeme smatralo se da su prirodi resursi neograničeni te je teklo nekontrolirano iskorištavanje istih. Prevladavao je vlastiti interes bez obzira na posljedice za društvo i okoliš. Adam Smith je svojom teorijom radnih vrijednosti još više produbio, prema toj teoriji društvena dobrobit je na vrhuncu kada svakome pojedincu bude dozvoljeno ponašati se na osnovu postizanja vlastitih interesa.“(Krkač.,2007., str. 438) „U literaturi često se nailazi na citiranje Milтона Friedmana koji je u svojem djelu Kapitalizam i sloboda definirao društveno odgovorno poslovanje kao poslovanje koje isključivo teži povećanju profita.“ (Letica B., 2010., str. 49) Način poslovanja s fokusom na vlastiti interes te profit poduzeća, bez susprezanja kako bi ostvarili uspjeh, nije iznenađujuće s obzirom na tadašnje okolnosti, no početkom 21. stoljeća situacija se polako počinje mijenjati i društveno odgovorno poslovanje se počinje sve više primjenjivati.

„Novija generacija društvene odgovornosti posvećena je pitanjima siromaštva, socijalne ugroženosti, uništavanja životne sredine i sličnim etičkim i moralnim pitanjima. Ona kao takva nadilazi zakonske propise i norme te djeluje na dobrovoljnoj osnovi. Novijeg je datuma i postavlja se pitanje koliko poduzeća doista provodi ovakav oblik poslovanja.“ (Raguž Vrdoljak, Hazdovac, 2014.,str.44.)

## **2.2 Vrste i modeli društvene odgovornosti**

### **2.2.1 Vrste društvene odgovornosti**

„Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu. Te su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa. S obzirom da različiti ljudi različito tumače akcije koje pridonose društvenoj dobrobiti, učinjen je pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.“(Buble, 2006., str. 76) Sukladno tome postoje deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća, prikazane u tablici 1.

### **Tablica 1 Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća**

<p>„1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva. 2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema. 3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa. 4. Javno priznaj svoje pogreške. 5. Uključi se u prikladne socijalne programe. 6. Pomozi u rješavanju problema okoline. 7. Prati promjene u društvenoj okolini. 8. Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja. 9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima. 10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.“</p>
---

*Izvor: Buble, 2006.*

„Društvenu odgovornost možemo svrstati u četiri nivoa:

1. Ekonomska odgovornost – biti profitabilan, to je temelj na kojem se zasniva.
2. Pravna odgovornost – uvažavati zakon, pridržavati se pravila igre.
3. Etička odgovornost – biti etičan, obveza da se radi ono što je pravedno, izbjegavati štetno.
4. Diskrecijska odgovornost – poduzeće treba biti dobar građanin te svojim sredstvima i društveno odgovornim poslovanjem doprinosti zajednici i kvaliteti života.“ (Ibidem, 2006., str. 77)



**Slika 2: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća**

*Izvor: Buble, 2006, str 76.*

„Ekonomska odgovornost – predstavlja prvu razinu odgovornosti poduzeća s naglaskom da je ona ekonomska jedinica društva. Kao njezinu odgovornost možemo navesti da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi te da maksimizira profite za svoje vlasnike i dionike. Poduzeće treba poslovati s ciljem što većeg profita i biti orijentirano na misiju rasta tako dugo sve dok se drži pravila igre.

Zakonska odgovornost – predstavlja sve ono što društvo smatra definira važno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Moderna društva počivaju na određenim pravilima, zakonima i propisima koje su dužna poštovati. Poduzeća moraju ispunjavati svoje ekonomske ciljeve poštujući zakon koji su donijeli nadležni organi, ukoliko poduzeća, svjesno, krše donesene zakone smatraju se lošim izvođačima u kategoriji zakonske odgovornosti.“ (Ibidem,2006., str. 77)

„Etička odgovornost – u ovu kategoriju možemo svrstati ponašanja koja nisu neophodno određena zakonom i ne smiju služiti direktnim interesima poduzeća. Da bi bio, donositelj odluka, u poduzeću bio etičan, mora se ponašati sukladno etičkim i moralnim normama koje uključuju i poštenje i pravednost, respektirajući prava pojedinaca, te potrebno je osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadatke poduzeća. Kada donesene odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da rade na štetu društva nastaje neetično ponašanje. Etično ponašanje poduzeća ne možemo poistovjetiti s moralom ljudi, ali se može se reći da poduzeća koja racionalno donose odluke mogu utjecati na okolinu kao i na sebe.“ (Ibidem,2006., str. 77)

„Diskrecijska odgovornost – vodi se željama poduzeća da čine društvene doprinose bez obveza u odnosu na ekonomiju, pravo ili etiku te ona nisu prisilna. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, niti se on očekuje. Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer ona zapravo prelazi socijalna očekivanja za doprinos prema zajednici.“ (Ibidem, 2006., str. 77)

## **2.2.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja**

„U društveno odgovornom poslovanja nailazimo na dva modela, a to su:

1. Stockholder model ili ekonomski model
2. Stakeholder model ili socioekonomski model

Stockholder model ili klasični model - polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimizaciju profita. S obzirom na različite interesne grupe, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi, društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče menadžera, oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara.! (Buble, 2006., str. 74.)

„Stakeholder model ili socioekonomski model – polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak. Poduzeće je društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih stakeholdera.“ (Ibidem, 2006., str. 74.)

**Tablica 2 Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela**

<b>„Ekonomski model: osnovni naglasak na:</b>	<b>Socioekonomski model: osnovni naglasak na:</b>
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	U nekim područjima društvena kontrola tržišnih odluka
Ekonomski povrat resursa	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi : ljudi rade u međuovisnom sustavu koji zahtjeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države“

*Izvor: Prikaz autora prema Buble, 2006., str. 76.*

## **2.3 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

### **2.3.1 Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

„Odgovorno društveno poslovanje unutar poduzeća je govorna praksa koja uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. U pogledu zaštite okoliša, odgovorna praksa, odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima i njihovu upotrebu u proizvodnji.

Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

1. upravljanje ljudskim resursima,
2. zdravlje i sigurnost na poslu,
3. prilagođavanje promjenama,
4. upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.“ (Pavić-Rogošić, 2012., str. 2.)

„Upravljanje ljudskim resursima - jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuća znanja i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok

informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada, obitelji te slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu itd. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući ne diskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vrijeme te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva te smanjuje nezaposlenost i borbi protiv socijalne isključenosti.“ (Pavić-Rogošić,2012., str. 2.)

„Zdravlje i sigurnost na poslu - tradicionalno se rješava propisima i obveznim mjerama. Poduzeća, vlade te poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju pronaći dodatne načine promocije zdravlja i sigurnosti, bilo kao element u marketingu, ili vodeći računa o tome pri kupnji proizvoda drugih poduzeća. Na taj se način promovira i kultura prevencije. S druge strane, povećava se potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem i komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima. Ti su elementi uključeni i u certificiranje i označavanje.“ (Ibidem,2012., str. 2.)

„Prilagođavanje promjenama - u svijetu je sve više prisutno restrukturiranje poduzeća, s ciljem smanjenja troškova, povećanja proizvodnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te promjene i odluke utječu. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini, poduzeća mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranjem.“ (Ibidem, 2012, str. 2)

„Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse - utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vodu te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Također, kontinuirano se provodi edukacija i informiranje radnika, dobavljača i poslovnih partnera radi razvoja svijesti o potrebi zaštite i očuvanja okoliša.“ (Ibidem, 2012., str. 2.)

### **2.3.2 Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja**

„Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja uključuje:

1. lokalne zajednice ,
2. odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima,

3. poštivanje ljudskih prava,
4. globalna briga za okoliš.“(Pavić-Rogošić,2012., str. 6.)

Lokalne zajednice – Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća i proteže se na integriranje poduzeća u okruženje u kojem djeluje. Poduzeća kroz osiguranje radnih mjesta i plaćanjem poreza doprinose lokalnim zajednicama. Također poduzeća ovise i o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Veliko zanimanje pokazuju za znanja i vještine lokalne radne snage, te, često, su im i klijenti iz okruženja. Poduzeća moraju držati do ugleda poduzeća kao proizvođača i poslodavca, zbog toga mnoga poduzeća su uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju te pomažu u očuvanju okoliša i zapošljavaju ljude s posebnim potrebama. Također poduzeća stvaraju partnerstva sa lokalnim zajednicama, sponzoriraju lokalne sportske klubove i kulturne manifestacije, doniraju u humanitarne svrhe i slično te na taj način raste i socijalni kapital.

Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima - odnos koji poduzeće želi stjeći sa partnerima dobavljačima i potrošačima gradi se kroz stjecanje povjerenja, poštenog odnosa i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stupanje u partnerske odnose može donijeti značajan doprinos poduzeću. Postavljanjem poštenih cijena, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga, postiže se društveno odgovorno poslovanje u cijelom dobavljačkom lancu. (Pavić-Rogošić,2012., str. 6.)

„Poštivanje ljudskih prava - poštivanje ljudskih prava možemo gledati kao jedno opširno područje jer obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. U ovu kategoriju također možemo svrstati i poštivanje radnih standarda i radnog prava, kao i elemente zaštite okoliša. Također ovdje svrstavamo i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtjeva transparentno poslovanje. Sve više poduzeća, pod pritiskom potrošačkih udruga i grupa, usvaja kodekse ponašanja koji uključuju sve uvjete rada, ljudska prava i brigu o okolišu uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.

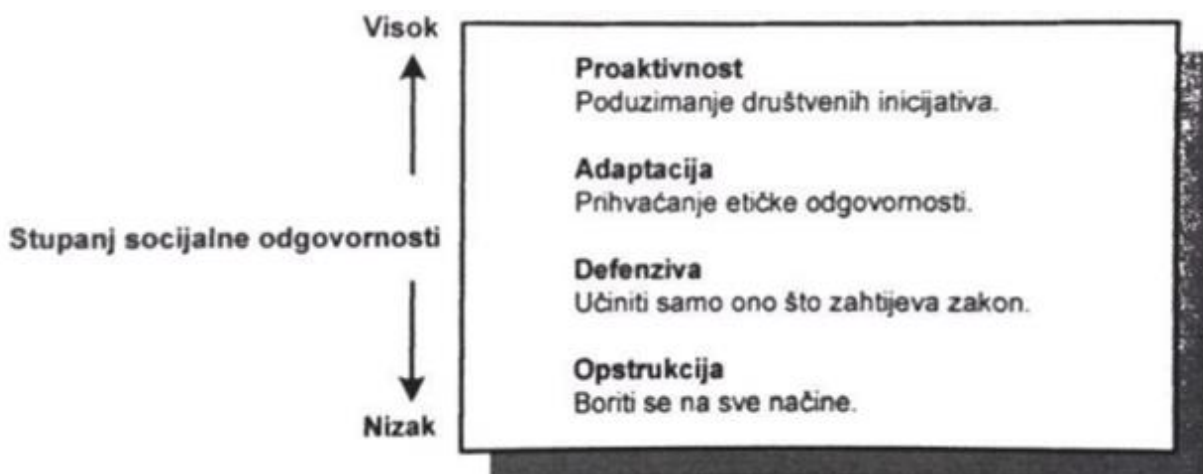
Globalna briga za okoliš - sve više poduzeća djeluje na međunarodnom i globalnom planu te tako aktivno utječu na globalni okoliš. Sve se više govori o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja. Generalni tajnik UN-a je pokrenuo inicijativu Global Compact (Globalni sporazum) čiji je cilj potaknuti poduzeća da budu partneri u poboljšanju stanja u društvu i okolišu.“ (Ibidem,2012., str. 6.)



## 2.4 Strategije društvene odgovornosti

„Kako bi poduzeća mogla odgovoriti na društvene zahtjeve, razvijaju se četiri tipa strategija:

1. Opstruktivna (obstructive),
2. Defenzivna (defensive),
3. Adaptivna (accommodative),
4. Proaktivna (proactive).“ (Buble, 2006., str. 78.)



**Slika 3** Odgovor korporacije na društvene zahtjeve

*Izvor: Buble, 2006, str 78.*

„Opstruktivna (obstructive) strategija – Poduzeća koja prihvaćaju ovu strategiju negiraju odgovornost u nastojanju da se održi status quo.

Defenzivna (defensive) strategija – kako bi poduzeća izbjegla preuzimanje dodatnih odgovornosti koriste zakonska sredstva i marketinške akcije.

Adaptivna (accommodative) strategija – pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost poduzeća, često pod pritiskom, prihvaćaju društvenu odgovornost za svoje akcije.

Proaktivna (proactive) strategija Poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima.“ (Buble, 2006., str. 74.)

## 2.5 Norme društveno odgovornog poslovanja.

### 2.5.1 Norma SA 8000:2008

„Norma SA 8000 razvijena je u New Yorku 1977 godine, a pokrenuta je od strane SAI-a (e. Social Accountability International) bivši CEPAA (e. Council on Economic Priorities Accreditation Agency) u suradnji s velikim brojem tvrtki, nevladinih organizacija i sindikata. 1997. godine objavljena je norma SA 8000 koja je doživjela je nekoliko dopuna. Glavni cilj norme je zaštititi prava čovjeka, borba protiv iskorištavanja djece i neljudskih radnih uvjeta u organizacijama kao i kod dobavljača. 2008 godine izdana je zadnja verzija norme SA 8000, proširena verzija u kojoj stoje prava i za radnike koji svoj rad obavljaju kod kuće.“ ( [https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf))

„Norma se temelji na brojnim postojećim normama za ljudska prava, uključujući Deklaraciju o ljudskim pravima Ujedinjenih naroda i UN konvenciju o pravima djece. SA8000 pruža transparentne, mjerljive, verifikacijske norme za certifikaciju poslovanja tvrtke kroz 9 glavnih područja:“ (<https://www.dnv.hr/services/sa-8000-drustvena-odgovornost-4363>)

1. „Rad djece. Rad djece se zabranjuje (djeca ispod 15 godina). Certificirane tvrtke moraju odrediti sredstva za edukaciju djece koja će izgubiti pravo na rad kao rezultat norme.
2. Prisilan rad. Radnici ne smiju biti traženi da predaju njihove identifikacijske papire ili plaćaju depozit kao jedan od uvjeta zaposlenja.
3. Zdravlje i sigurnost. Tvrtke moraju osigurati osnovne standarde za zdravlje i sigurnost, uključujući vodu za piće, sanitarne prostorije, primjenjivu opremu za sigurnost i potrebnu edukaciju.
4. Sloboda udruživanja. Zaštićuje prava radnika da se udružuju u sindikate i kolektivno dogovaraju, bez straha od kazni.
5. Diskriminacija. Ne smije postojati diskriminacija na temelju rase, kaste, nacionalnog porijekla, religije, invaliditeta, spola, seksualne orijentacije, članstva u udruzi ili političkog opredjeljenja.“ (<https://www.dnv.hr/services/sa-8000-drustvena-odgovornost-4363>)

6. „Disciplinarne mjere. Zabranjuje tjelesno kažnjavanje, psihičku ili fizičku prisilu i verbalno vrijeđanje zaposlenika.
7. Radni sati. Pruža okvire za maksimum 48 radnih sati po tjednu, sa minimalno jednim slobodnim danima u tjednu i granicom od 12h plaćenih prekovremenih po tjednu.
8. Kompenzacija. Isplaćene place trebaju biti usklađene sa minimumom zakonskih zahtjeva i pružati dovoljnu zaradu za osnovne potrebe.
9. Sustav upravljanja (Uprava). Definira procedure za učinkovito upravljanje primjenom i ocjenom SA8000 sukladnosti, od imenovanja odgovornog osoblja do čuvanja bilješki, odgovaranja na pitanja koja se pojavljuju i poduzimanja korektivnih radnji.“  
(<https://www.dnv.hr/services/sa-8000-drustvena-odgovornost-4363>)

### 2.5.2 Norma ISO 26000:2010

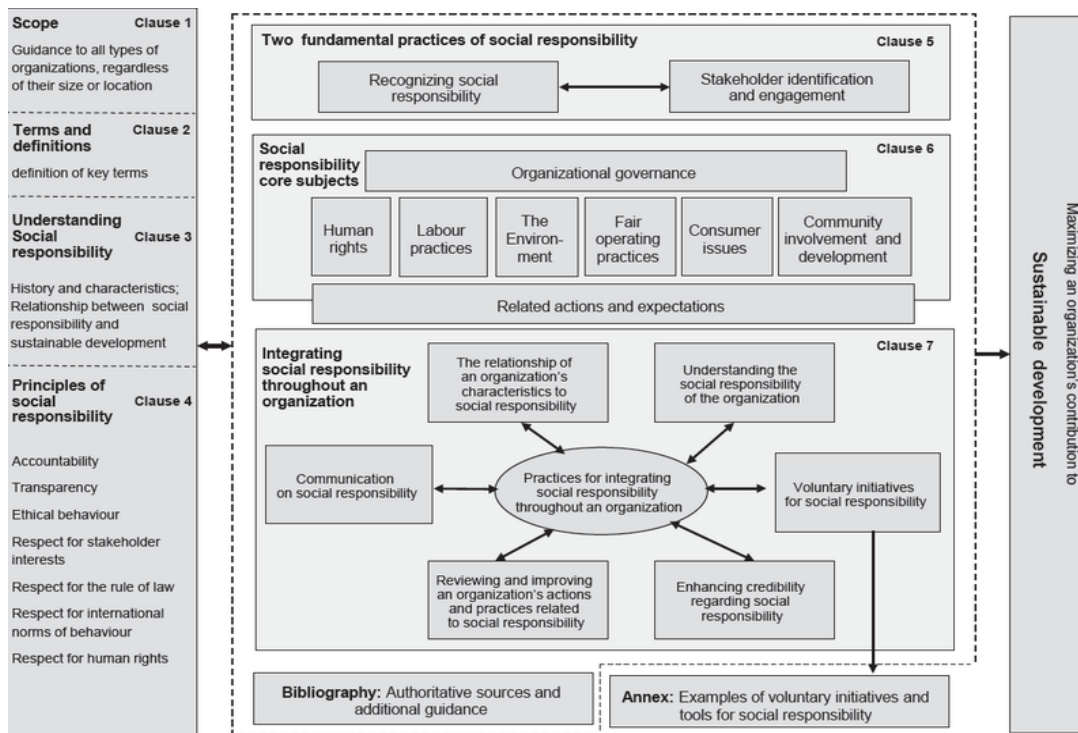
Prepoznavši važnost društveno odgovornog poslovanja Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) je 2010 godine objavila normu ISO 26000:2010 Guidance on Social Accountability. U izradi norme sudjelovalo je 54 država i 33 organizacija sa statusom suradničkog članstva, pod vodstvom članica ISO-a iz Brazila i Švedske. Obuhvaćene su sve interesne skupine: industrija, vlada, radnici, potrošači, nevladine organizacije, usluge, logistika, istraživanje i druge, a među sudionicima osigurana je i geografska ravnoteža kao i ravnoteža spolova.

Norma ISO 26000 predstavlja srž međunarodnog stručnog znanja o društvenoj odgovornosti – što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvođenju društvene odgovornosti. Norma će biti alat koji će pomoći organizacijama da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke. Norma ISO 26000 ne sadržava zahtjeve nego smjernice, pa se ne može primjenjivati kao norma za certifikaciju.  
([https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf))

„Norma se sastoji od sedam točaka, dva priloga i bibliografije:

1. Predmet i područje primjene,
2. Termini i definicije,
3. Razumijevanje društvene odgovornosti,
4. Principi društvene odgovornosti,

5. Prepoznavanje društvene odgovornosti i angažiranje za interesnih strana,
  6. Uputstvo o ključnim temama društvene odgovornosti,
  7. Uputstvo o integriranju društvene odgovornosti kroz organizaciju
- Prilog A: Primjeri dobrovoljnih inicijativa i alata koji se odnose na društvenu odgovornost
  - Prilog B: Skraćenice
  - Bibliografija“([https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDM\\_K-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDM_K-14.pdf))



**Slika 4 Shematski prikaz strukture norme ISO 26000**

*Izvor: ISO 26000 Social Responsibility*

„Norma ISO 26000 kroz ključne teme i pitanja društvene odgovornosti ukazao je na značaj društveno odgovornog poslovanja u području sigurnosti i zaštite na radu. Poduzeća koja u svom poslovanju aktivno primjenjuju normu ISO 26000 stječu značajnu konkurentsku prednost i reputaciju, privlače i zadržavaju zaposlene, kupce klijente ili korisnike, s lakoćom se održava moral, posvećenosti i produktivnosti zaposlenih, pozitivan stav investitora, vlasnika, donatora, sponzora i financijske zajednice te se stječe kvalitetan odnos sa drugim organizacijama, vladom,

medijima, dobavljačima, kolegama, korisnicima i zajednicom u okviru koje se obavlja djelatnost.“([https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf))

### **2.5.3 Norma HRN ISO 26000:2010**

„Nakon objave norme ISO 26000:2010 od strane međunarodne organizacije za normizaciju, istu je preuzeo i Hrvatski zavod za norme pod nazivom HRN ISO 26000:2010. U sklopu Hrvatskog zavoda za norme djeluje i tehnički odbor HZN/TO 552 Društvena odgovornost koji aktivno radi.

HRN ISO 26000:2010 je norma koja daje upute o društvenoj odgovornosti. Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru, u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtjeva.“ ([https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf))

### **2.5.4 Norma IQNet SR 10**

„SR-10 je norma kreirana od stručnjaka i auditora cijele IQNet mreže koji su sudjelovali i u izradi ISO 26000:2010 (Guidance on social responsibility – Smjernice za društvenu odgovornost), s namjerom certifikacija sustava upravljanja društvenom odgovornošću, što ISO 26000:2010 ne omogućuje.

Norma IQNet SR-10 propisuje zahtjeve koje organizacija treba ispuniti da bi uspješno implementirala sustav upravljanja društvenom odgovornošću. Cilj norme je zadovoljenje interesa zainteresiranih strana i ispunjenje postavljene politike i ciljeva društvene odgovornosti.

IQNet SR 10 je međunarodna specifikacija, razvijena od strane IQNet Udruge i njezinih partnera na temelju RS10 specifikaciji izdaje AENOR Španjolskoj. Ona se temelji na načelima i smjernicama navedene u međunarodnim preporukama MOR-a, UN, EU i na općim načelima društvene odgovornosti, koje integriraju financijsko-gospodarsko upravljanje i dobro upravljanje s ekološkim i socijalnim pitanjima.“ ([https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf))

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

„1990. godine u hrvatsko započinje proces promjena, u uvjetima političke nestabilnosti, ratnih razaranja i raspada Jugoslavije. Pogledom u povijesna događanja, hrvatska je u početku tranzicije prema tržišnoj ekonomiji bila u prednosti, nad većinom zemalja socijalističkog svijeta. Tadašnji sustav, bivše Jugoslavije bio je manje centraliziran nego sustavi ostalih zemalja, no ratna zbivanja poprilično su usporila proces tranzicije i razvoj gospodarstva pa se u tom razdoblju neprilika nije ni razmišljalo o konceptu društvene odgovornosti.

Za to je vrijeme u svijetu došlo do procesa opće globalizacije i liberalizacije tržišta te zahvaćaju gotovo sve države, pa tako i Hrvatsku. Želja Hrvatske države za ulazak u EU donosi mnogobrojne zahtjeve i uvijete koje bi kao članica EU morala ispuniti. Obzirom da EU ulaže brojne napore da bi se populariziralo uvođenje društveno odgovornog poslovanja u poslovne procese, hrvatska, pomoću državnih institucija stvara ozračje društveno odgovornog gospodarstva i potiče poduzeća na uvođenje takvog oblika poslovanja.“ (Raguž Vrdoljak, Hazdovac, 2014.str.47.)

„Ključni događaj u Hrvatskoj za početak razvoja Društveno odgovornog poslovanja bila konferencija pod nazivom Agenda 2005, prva nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju, a održala se u prosincu 2004. godine s ciljem formuliranja zajedničkih prioriteta za razvitak DOP-a u Hrvatskoj. Konferencija o društveno odgovornom poslovanju bila je poticaj da potakne suradnju između poduzeća, akademske zajednice, organizacije civilnog društva i drugih stručnih organizacija. Tomu je svakako doprinio projekt izrade metodologije Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR SPOR), uz podršku Ureda UNDP-a u Hrvatskoj i Academy for Educational Developmenta (AED), za ocjenjivanje dobrovoljnih društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća koji je dobio ime Indeks DOP-a. Cilj Indeks DOP-a je omogućiti hrvatskim poduzećima objektivniju procjenu vlastitih društveno odgovornih praksi i usporedbu s provođenjem istih s drugima. Indeks DOP-a ujedno je i nagrada koju zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR jednom godišnje malim, srednjim, velikim i javnim poduzećima.“ (Stojanović, Milinković,2014., str. 22.)

„Ciljevi stvorenog projekta su sljedeći:

- Hrvatskim poduzećima omogućiti objektivnu procjenu dobrovoljnih praksi te usporedbu jednih u odnosu na druge,
- Temeljem kriterija DOP-a rangirati poduzeća te odati priznanje za postignute rezultate,
- Povećati interes poslovnog sektora, javnosti i medija za DOP,
- Poticati sva poduzeća na uvođenje društvene odgovornosti u svoje poslovanje.

U Hrvatskoj postoje različita udruženja koja se bave promicanjem DOP-a od kojih su najpoznatija:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (utemeljen 1997. g.),
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2005. g.),
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska (utemeljena 2007. g.),
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2010. g.).“(Stojanović S., Milinković K.,2014., str. 22.)

### 3.1 Indeks DOP-a

„Indeks DOP-a je zapravo metodologija za ocjenjivanje odgovornosti u poslovanju hrvatskih tvrtki, nastala po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na *Buisness in the Community CR Indeks*.

Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u sedam osnovnih područja:

1. ekonomska održivost
2. uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju
3. radna okolina
4. zaštita okoliša
5. tržišni odnosi
6. odnosi sa zajednicom
7. odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava“ (<https://dop.hgk.hr/>)

„2020. Godine na konferenciji o društveno odgovornom poslovanju po trinaesti put su dodijeljene nagrade Indeksa DOP-a. Nagrade se dodjeljuju poduzećima za najbolja postignuća u društveno

odgovornom poslovanju, u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) i glavnog partnera HGK. (<https://dop.hgk.hr/>) Poduzeća koja su nagrađena u devet kategorija prikazana su u tablici 3.

**Tablica 3 Dodijeljene nagrade za indeks DOP-a za 2020. godinu**

DODJELJENE NAGRADE ZA INDEKS DOP-A ZA 2020 GODINU	
KATEGORIJA	DOBITNIK NAGRADE
Velika poduzeća	Valamar Riviera d.d.
Srednja poduzeća	Regeneracija d.o.o.
Mala poduzeća	Hendal d.o.o.
Javna poduzeća	Hrvatska lutrija d.o.o.
Društveno odgovorne politike zaštite prava djece	PBZ d.d.
Društveno odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	Heineken Hrvatska d.o.o.
Društveno odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem	Muraplast d.o.o.
Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom	DVOKUT-ECRO d.o.o
Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava	AD Plastik d.d.
Za najveći napredak u društveno odgovornom poslovanju	Tabacco d.o.o.

Izvor: Izrada autora prema podacima: <https://www.poslovnifm.com/gia/gia-dop/po-13-puta-dodijeljene-nagrade-indeks-dop-a/>



## 3.2 Čimbenici društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj

„Prema istraživanjima, utvrđeno je da postoje četiri, usko povezana, čimbenika koji se odražavaju na razumijevanje društveno odgovornog poslovanja u poduzećima kao i na pristup DOP-a u Hrvatskoj. To su:

Vlasnička struktura – vlasnička struktura poduzeća utječe na upravljačke i tehnološke procese kao i na njenu posvećenost ljudskim resursima te opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Vlasnička struktura poduzeća ima iznimnu važnost kada dolazi do pitanja odnosa poduzeća i šire zajednice. Određena poduzeća koja su većinski ili isključivo u vlasništvu hrvatske pokazuju veći interes za poticanjem lokalnih dobavljača umjesto da uvoze jeftinije sirovine. Domaća poduzeća regionalnog ugleda svoj najveći doprinos DOP-u vide u lobiranju za jaču zaštitu domaćih proizvođača, nasuprot njihovom uskom, kratkoročnom, poslovnom interesu za nabavom jeftinijih sirovina u inozemstvu.“(Bagić, Škrabalo, Narančić,2004., str. 26.)

„Liderske sposobnosti – možemo reći da liderstvo, u hrvatskoj, izražava u u povjerenju koje zaposlenici ukazuju svojim liderima. Kada se uspostavit odnos koji je temeljen na povjerenju između zaposlenika i njihovih rukovoditelja, lideri mogu početi uvoditi značajne promjene u procesima upravljanja i provoditi usklađivanje sa poboljšanim normama. Za promidžbu kao i širenje informacija o društveno odgovornom poslovanju poduzeća od velikog značaja su osobni angažman, interesi i karizma.“(Ibidem,2004., str. 26.)

„Veličina poduzeća – praksa društveno odgovornog poslovanja, u Hrvatskoj, najuočljivija i najraširenija je u većim poduzećima, ali ipak i mala i srednja poduzeća redovito ulažu u svoje lokalne zajednice. Kod takvih poduzeća često možemo uočiti nedostatak saznanja o najboljim praksama te nedostatak ili manjak kapitala koji bi investirali u kvalitetno rukovodstvo, osobito u području zaštite okoliša.

Sektor industrije – dominantna područja u pogledu društvene odgovornosti; razvoj ljudskih resursa, investiranje u zajednicu i zaštita okoliša možemo vidjeti u svim industrijskim sektorima, dok uslužni sektor, u svrhu javne promidžbe, imaju tendenciju učinkovitijeg i češćeg korištenja navedenih područja DOP-a. Poduzeća koja se bave industrijskom proizvodnjom kao važne aspekte DOP-a češće će spominjati kolektivno pregovaranje, upravljanje otpadom i ekološki učinkovitu tehnologiju.“ (Ibidem,2004., str. 26.)

### 3.3 Ključna područja DOP-a u Republici Hrvatskoj

„Ključna područja koja najrelevantnija, vezana za društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, kada je riječ o radnom mjestu i tržištu, uključujući i pristup zaposlenicima, potrošačima i dobavljačima su:

- Zaposlenost i stvaranje bogatstva – izravno i neizravno osiguranje radnih mjesta. Pravedna raspodjela bogatstva i profita, konkurentne plaće te redovitost isplate isto tako se smatraju odgovornim poslovnim ponašanjem prema zaposlenicima.
- Odgovorno smanjivanje radne snage i restrukturiranje, edukacija i razvoj ljudskih resursa – uključujući zapošljavanje, procjenu uspješnosti, stalnu obuku i obrazovanje radne snage. Sportska i kulturna udruženja unutar poduzeća, kao i obiteljski i otvoreni dani usmjereni su na unapređenje timske atmosfere, zdravlja, dobrobiti i osobnog razvoja zaposlenika.
- Jednake mogućnosti i raznolikost – Hrvatska ima visok postotak žena u radnoj populaciji, koje raspolažu visokom razinom tehničkih vještina i kvalifikacija. Zakonodavni okvir također podržava žene u radnoj populaciji. Isto tako neka poduzeća razmatraju i mogućnost zapošljavanja ili angažiranja marginaliziranih skupina te skupina s posebnim potrebama.“ (Bagić, Škrabalo, Narančić,2004., str. 26.)
- „Razvoj lanca opskrbe/vrijednosti – pozitivan utjecaj koji se širi s većih prema manjim poduzećima, ulaganje u unapređenje sposobnosti dobavljača te u unapređenje proizvoda, usluga, tehničkih znanja i marketing obuhvata.
- Transfer znanja i tehnologije – obično od međunarodnih prema nacionalnim poduzećima koji u Hrvatskoj djeluju kao distributeri.
- Marketing u dobru svrhu – premda u Hrvatskoj nije raširen, neki lanci za prodaju prehrambenih namirnica ga primjenjuju.
- Poslovne norme i upravljanje – poslovanje u skladu sa dobrim poslovnim običajima, pravovremeno plaćanje, odgovornost, povjerenje, izgradnja mreža i međunarodnih veza.
- Odnosi sa potrošačima – u rujnu 2003. donesen je prvi hrvatski Zakon o zaštiti potrošača.
- Integritet proizvoda – radi se o važnoj problematici u Hrvatskoj, pri čemu je trenutačno uvoz genetski modificiranih prehrambenih proizvoda u središtu pozornosti, a poduzeća su pod nadzorom skupina za pritisak.“ (Ibidem,2004., str. 26.)

#### **4. ANALIZA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA PRIMJERU ODABRANOG PODUZEĆA**

„Zagrebačka pivovara, kao vodeći proizvođač piva na domaćem tržištu, slijedi jasno postavljenu strategiju poslovanja sukladno s načelima održivog razvoja. Utemeljena 1892. godine, od 2012. godine u vlasništvu je Molson Coorsa, jedne od vodećih pivarskih industrija u svijetu. Posljednjih godina zabilježen je stalan rast proizvodnje i udjela u tržištu čime je Zagrebačka pivovara svrstana među najprofitabilnije tvrtke u Hrvatskoj. Prepoznavši korporacijsku društvenu odgovornost kao instrument pozitivne promjene u poslovanju, Zagrebačka pivovara na lokalnoj razini svoju djelatnost temelji na ekonomskim, socijalnim i ekološkim načelima, svrstavajući otvoreni i poštenu odnos prema društvenoj zajednici u najviše prioritete.“(<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

„Kako bi se osigurala ekološki djelotvornija proizvodnja (zaštita prirode i prirodnih resursa, optimalna potrošnja sirovina, manja potrošnja energenata, sprečavanje onečišćenja tla, vode i zraka) Zagrebačka pivovara ulaže u najnovije tehnologije te time i sprečavanje ugrožavanja zaposlenika, okolnog stanovništva i šire zajednice. Kako bi uspješno društveno odgovorno poslovali, Zagrebačka pivovara uz navedeno organizira različite kampanje.“(<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

Zaposlenici – Zagrebačka pivovara svrstana je u top 5 poslodavaca u Hrvatskoj, u toj kategoriji posebna pažnja se posvećuje razvoju zaposlenika. U razdoblju od godine dana svi zaposlenici prolaze barem jedan trening ili edukaciju te se definira vlastiti plan razvoja. „Također izdaju se značajna sredstva u edukaciju zaposlenika, aktivno potiču kulturu razvoja kompetencija i imaju razvijene sustave upravljanja karijerom.“(<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

„Suradnja i partnerstvo sa zajednicom – surađujući sa zajednicom Zagrebačka pivovara razvija svoju marketinšku platformu te se predstavlja kao mogući budući poslodavac. 2010. godine postignuta je suradnja s hrvatskim sveučilištima raznih smjerova gdje se aktivno organiziraju natjecanja u izradi poslovnih slučajeva. Svrha organizacije programa je da budućim kadrovima omogućiti susret sa ozbiljnim poslovnim situacijama prije samog završetka fakulteta i prije prvog

zapošljavanja.“(<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

„Kampanja odgovornog konzumiranja – „Razmisli“ -cilj kampanje je podizanja svijesti o odgovornom konzumiranju alkohola.

Pivovara moj susjed – Projekt, pokrenut 2005. godine s glavnim ciljem poboljšanja kvalitete života ljudi koji žive i rade u blizini Pivovare te promicanja društveno odgovornog poslovanja. Osim velikih investicija u proizvodnju, kako bi se smanjila buka i mirisi, glavno skladište skladište proizvoda prebačeno je izvan središta grada. Suradnjom s Poglavarstvom grada Zagreba i policijom uspješno je uspostavljena nova regulacija prometa radi smanjenja prometne gužve, buke i onečišćenja, koje prouzrokuju transportna vozila.

Politika zaštite okoliša i sigurnosti na radu – za poslovanje Zagrebačke pivovare možemo reći da je u potpunosti u skladu sa svim primjenjivim ekološkim i sigurnosnim standardima. Sukladno tome provodi i trajno poboljšava sustave upravljanja s ciljem uspostavljanja sigurnih radnih uvjeta i minimalnog utjecaja na okoliš.“(<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

„Gospodarenje otpadom - Zagrebačka pivovara reciklira više od 98% proizvedenog otpada i nusproizvoda

Gospodarenje vodom i otpadnim voda - Praćenje parametara vezanih za vodu, otpadne vode, uz stalno smanjenje opterećenja okoliša. Smanjujem potrošnje vode, smanjuje se i količinu otpadnih voda. Integracijom vodoopskrbnog sustava u Zagrebačkoj pivovari smanjila se i potrošnja pitke vode i proizvodnja otpadnih voda.

Kvaliteta - ulaganjem u tehnička rješenja kojima se osigurava ekološki djelotvornija proizvodnja, zaštita prirode i prirodnih resursa, optimalna potrošnja sirovina, manja potrošnja energenata, sprječavanje onečišćenja tla, vode i zraka, te time i sprječavanje ugrožavanja zaposlenika, okolnog stanovništva i šire zajednice.“ (<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

Odgovoran odnos prema alkoholu – odgovorna prodaja i promidžba te informativan sadržaj etiketa sukladan zakonima o alkoholnim pićima postiže se i odgovorna prodaja istih.

Kao jedan od najuspješnijih projekata zagrebačke pivovare u području društvene odgovornosti navodi se projekt „Počeši s razlogom“ – kampanja za rano otkrivanje raka testisa. Glavni cilj projekta je utjecati na ponašanje i stavove javnosti, odnosno muškaraca, vezano za brigu o zdravlju.

„Kao opće ciljeve navodi se:

1. potaknuti muškarce na redoviti samo pregled testisa
2. podizanje broja godišnjih pregleda testisa u Referentnom centru MIZ-a
3. potaknuti muškarce na redovite liječničke preglede“ (<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

Pokretanjem kampanje „Počeši s razlogom“ zagrebačka pivovara iskazala je društvenu odgovornost i brigu o svojim korisnicima te je postigla svoje komunikacijske ciljeve u vidu pozicioniranja Ožujskog piva kao društveno odgovornog subjekta koji brine o svojim potrošačima, povećala se socijalna uključenost te podigla se svijet o muškom zdravlju. (<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

Rezultati kampanje su ispunili svaka očekivanja. Već u samom početku kampanje pokazan je veliki javni i medijski interes. Ne samo da je kampanja pozitivno prihvaćena već postignut je direktan utjecaj na javnost odnosno ciljanu skupinu te je ostvaren direktan kontakt s javnošću. (

„Dosadašnje nagrade kpanje Počeši s razlogom:

- Grand Prix HUOJ-a 2017 za najbolju društvo odgovornu kampanju
- Grand Prix Dana komunikacija 2017
- Zlatna nagrada Croatia Effie 2017
- Golden Semples za "Best targeted campaign" 2017.“(<https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>)

Ostale kampanje za promicanje društvene odgovornosti zagrebačke pivovare:

- „Razmisli - kad piješ ne vozi“ – Cilj ove akcije je podizanje razine svijesti i odgovornosti mladih vozača u vožnji sukladno propisima, s naglaskom na pogibeljnost vožnje pod utjecajem alkohola.

- Kampanja „*Zaštićene zakonom*“ – cilj ove kampanje je osvještavanje šire javnosti o zaštićenim životinjama u Hrvatskoj.
- *Čuvaj, pazi, ne bacaj!* – Nakon uspješnih prethodnih kampanja, zagrebačka pivovara stavlja naglasak na okoliš. Nova društveno odgovorna kampanja je pokrenuta početkom godine, kojom se želi ukazati na veliki broj nelegalnih odlagališta otpada u hrvatskoj.

## 5. PRIMJERI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA U DOBA COVID-a 19

U doba pandemije korona virusa iskazala se velika solidarnost za održiv rad i budućnost. U javnosti sve se više govori o brojkama, dok se zanemaruju sjaje akcije poduzeća koja su iskazala veliki doprinos i suosjećanje u borbi protiv novonastale situacije. Doprinosom, poduzeća su pokazala da i u kriznim situacijama možemo i trebamo društveno odgovorno postupati.

Brojna poduzeća su sudjelovala u donacijama, a neka od njih su:

- Franck – kako bi se olakšao rad medicinskom osoblju i volonterima koji su bili angažirani u saniranju posljedica potresa, Franck je osigurao donaciju kave, čaja i aparata za samoposluživanje.
- „Prvo Plinarsko Društvo (PPD) - navedeno društvo doniralo je KBC – u Zagreb sedam respiratora, koliko ih je u tome trenutku bilo moguće pronaći na tržištu. Također PPD donirao je 20 dostavnih vozila i kombija za prijevoz nemoćnih osoba, medicinske opreme i hrane Ravnateljstvu civilne zaštite RH
- Hrvatska pošta (HP) – donira respirator KBC – Sveti Duh te sav potreban pribor za kliničku uporabu. Također HP stavlja svoje kapacitete na raspolaganje Hrvatskom Crvenom križu te Hrvatskom Caritasu.
- Podravka – donira više od 900 tisuća kuna bolnicama za nabavku respiratora i druge nužne medicinske opreme.“ (<http://idop.hr/hr/dop-trendovi/dop-u-vrijeme-covid-19/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa/>)
- „Zagrebačka banka - donirala 1,3 milijuna kuna bolnicama za pomoć u podmirenju medicinskih troškova, nabavi medicinske opreme te saniranju štete nastale potresom.
- Hrvatska elektroprivreda (HEP) - radnici HEP-a odrekli su se svojih primanja u iznosu od 500 kuna, odnosno ukupno 5,1 milijun kuna na razini HEP grupe. Dodatnih ukupno 100 tisuća kuna odvojili su članovi Uprave od svojih prihoda. Također obustavili su isključivanje kupaca zbog dugovanja te korisnicima kojima je bila isključena, vraćena je opskrba.“(<http://idop.hr/hr/dop-trendovi/dop-u-vrijeme-covid-19/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa/>)

- „OTP banka - je donirala 1,5 milijuna kuna KBC-u Zagreb i KBC-u Sestre milosrdnice u svrhu pomoći obnove oštećene medicinske opreme, uređaja i objekata organizacijskih jedinica centara. Nakon toga, OTP banka donirala je dodatnih 1,4 milijuna kuna hrvatskim bolnicama za pomoć u suočavanju s izvanrednim mjerama u borbi protiv korona virusa.
- Kaufland Hrvatska i Lidl Hrvatska – zajednički su donirali ukupno milijun kuna hrvatskim bolnicama uslijed dvije velike katastrofe – KB Dubravi i Klinici za infektivne bolesti Dr. Fran Mihaljević isplaćeno po 250 tisuća kuna, dok je KBC Split, KBC Osijek, KBC Rijeka, OB Varaždin, OB Pula isplaćeno po 100 tisuća kuna.
- Varteks - počeli s ubrzanom proizvodnjom zaštitnih maski koje će donirati Stožeru civilne zaštite i Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske. Riječ je o donaciji od 50.000 komada zaštitnih maski Stožeru civilne zaštite i 20.000 komada Ministarstvu unutarnjih poslova Republike Hrvatske.“(<http://idop.hr/hr/dop-trendovi/dop-u-vrijeme-covid-19/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa/>)



## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje je pojam koji se sve više spominje i ističe te je vrlo često tema mnogih časopisa i znanstvene literature. S druge strane mnoga poduzeća ga ističu kao dio poslovne strategije i brige za zajednicu. U prošlosti smo se mogli susretati sa načinom poslovanja gdje je integritet i zajednica na zadnjem mjestu i s manjkom suosjećajnosti prema društvu. Pojavom društveno odgovornog poslovanja ukazuje se na podizanje svijesti te uz pritisak javnosti je postalo sastavni dio svake organizacije

Ciljevi društveno odgovornog poduzeća očituju se kroz dugoročan uspjeh, povećanje dobiti, ali i dobru reputaciju. Da bi se poduzeće moglo nazvati društveno odgovornim, ono mora zadovoljiti određene norme koje određuje odgovorno poslovanje, odnosno mora zadovoljiti praksu pozitivnog djelovanja u društvu kao i pozitivno djelovati prema društvu. Pozitivan odnos u društvu i prema društvu pokazuje da organizacija premašuje uobičajenu razinu primjene poslovnih praksi i poduzima znatno više od propisanih normi kako bi podržala društvene ciljeve i ispunila obveze unutar vlastite društvene odgovornosti.

U Republici Hrvatskoj se koncept društveno odgovornog poslovanja razvijao znatno sporije u odnosu na ostatak svijeta, ali posljednjih godina sve više poduzeća implementira društvenu dogovornost u svoje poslovanje. Nakon objave norme ISO 26000:2010 od strane međunarodne organizacije za normizaciju, istu je preuzeo i Hrvatski zavod za norme pod nazivom HRN ISO 26000:2010. također uveden je i Indeks DOP-a koji služi kao kriterij prema kojem se nagrađuju društveno najodgovornija poduzeća.

Poduzeća koja djeluju sukladno normama DOP - a stvaraju konkurentske prednosti na odnosu na poduzeća koja ne primjenjuju taj koncept poslovanja. Osim financijskog uspjeha, stvaranja dugoročne održivosti te bolji odnos s kupcima, dobavljačima i parterima, uvođenjem društveno odgovorno poslovanja stvara priliku za stvaranje imidža koji je posebno cijenjen u poslovnom i društvenom svijetu.

Iz provedene analize, organizacija koje je i više nego uspješno implementirala taj koncept poslovanja je Zagrebačka pivovara. Možemo zaključiti da je društvena odgovornost sastavni dio strategije Zagrebačke pivovare. Svojim raznim kampanjama Zagrebačka pivovara pokazala je da primjenjuje korporacijsku društvenu odgovornost kao instrument pozitivne promjene u

poslovanju. Svoju djelatnost temelji na ekonomskim, socijalnim i ekološkim načelima s naglaskom na pošten i otvoren odnos prema društvenoj zajednici. Poseban naglasak treba staviti na kampanju „*Počehi s razlogom*“ koja je do sada njihova najuspješnija kampanja, zahvaljujući istoj Zagrebačka pivovara je dobila brojne nagrade. Kao i Zagrebačka pivovara mnoga hrvatska poduzeća primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja, a posebno su se istaknula zadnjih godinu dana poduzeća koja su i u ovim teškim vremenima, pandemije korona virusa, uspješno provodila poslovanje na odgovoran način i ne sebično pridonosila društvu.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Ines Antolović**

**Matični broj studenta:**

**Naslov rada: Gospodarska praksa društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8. POPIS LITERATURE

### 8.1 Knjige i članci

1. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L.,(2016): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 28.
2. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L., (2004.): Pregled društvene odgovornosti poduzeća, Academy for Educational Development, Zagreb, str. 26., 31.
3. Buble M., (2006.): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 74-78.
4. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb, 2007., str. 438.
5. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013): Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina*, br.2., str 29.
6. Letica B., Doba odgovornosti, MATE d.o.o., Zagreb, 2010., str. 49
7. Pavić-Rogošić, L., (2012.): Društveno odgovorno poslovanje, *Odraz*, Zagreb, str. 2., 6.
8. Stojanović S., Milinković K., (2014.): Zbornik radova – Hrvatske perspektive u EU – Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, *Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti*, Zagreb, str. 22.
9. Tafra Vlahović, M. (2009):. Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja, *MediAnali : međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, br. 5 str.165
10. Vrdoljak-Raguž I., Hazdovac K., Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 2014., br. 1., str, 40-45,47.

### 8.2 Internetski izvori

1. <https://www.dnv.hr/services/sa-8000-drustvena-odgovornost-4363> (01.10.2021)
2. <https://dop.hgk.hr> (01.10.2021)
3. <https://www.poslovnifm.com/gia/gia-dop/po-13-puta-dodijeljene-nagrade-indeks-dop-a/> (03.10.2021)

4. <https://zagrebackapivovara.hr/wp-content/uploads/2018/01/Drustvena-odgovornost.pdf>  
(03.10.2021)
5. <https://zagrebackapivovara.hr/razmisli-kad-pijes-ne-vozi-u-subotu-se-u-hrvatskim-gradovima-obiljezava-europska-noc-bez-nesreca/> (03.10.2021)
6. <https://zagrebackapivovara.hr/ozujsko-pokrenulo-najvecu-kampanju-za-pomoc-zakonom-zasticenim-zivotinjama-u-hrvatskoj/> (03.10.2021)
7. <http://www.energetika-net.com/vijesti/zastita-okolisa/cuvaj-pazi-ne-bacaj-32324>  
(03.10.2021)
8. <http://idop.hr/hr/dop-trendovi/dop-u-vrijeme-covid-19/primjeri-drustveno-odgovornog-poslovanja-hrvatskih-poduzeca-u-vrijeme-koronavirusa> (03.10.2021)
9. [https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic\\_Savic\\_Nikolic\\_Taradi\\_HDMK-14.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623168.Sijakovic_Savic_Nikolic_Taradi_HDMK-14.pdf)  
(03.10.2021)

## 9. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Kronologija društveno odgovornog poslovanja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 2: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća .....	8
Slika 3 Odgovor korporacije na društvene zahtjeve .....	13
Slika 4 Shematski prikaz strukture norme ISO 26000 .....	16
Tablica 1 Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća.....	7
Tablica 2 Razlike između ekonomskog i socioekonomskog modela .....	10
Tablica 3 Dododjeljene nagrade za indeks DOP-a za 2020. godinu.....	20

## 10. ŽIVOTOPIS



Ines Antolović.pdf

