

# Projekt implementacije ESG standarda u poslovanje tvrtke u djelatnosti pružanja univerzalnih poštanskih usluga

---

**Mihaljević, Ivan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2025**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:736803>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-16**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Stručni diplomski studij**  
**Projektni menadžment**

**IVAN MIHALJEVIĆ**

**PROJEKT IMPLEMENTACIJE ESG STANDARDA U**  
**POSLOVANJE TVRTKE U DJELATNOSTI PRUŽANJA**  
**UNIVERZALNIH POŠTANSKIH USLUGA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2025. godine**

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

**Stručni diplomski studij**  
**Projektni menadžment**

**DIPLOMSKI RAD**

**PROJEKT IMPLEMENTACIJE ESG STANDARDA U**  
**POSLOVANJE TVRTKE U DJELATNOSTI PRUŽANJA**  
**UNIVERZALNIH POŠTANSKIH USLUGA**

**Mentor:**

**Karlo Jurač, mag. oec., v. pred.**

**Student:**

**Ivan Mihaljević**

**Naziv kolegija:**

**PRAKTIKUM PROJEKTNIH PRIJAVA**

**JMBAG studenta:**

**0234058650**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. PROJEKTI MENADŽMENT .....</b>	<b>5</b>
<b>3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA .....</b>	<b>11</b>
3.1 ODRŽIVI RAZVOJ KAO IZVORIŠTE.....	11
3.2 DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA.....	12
3.3 STRATEGIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	14
<b>4. ESG STANDARDI.....</b>	<b>17</b>
4.1 POVIJEST ESG STANDARDA.....	17
4.2 ESG STANDARDI U POSLOVANJU.....	18
<b>5. ODRŽIVO POSLOVANJE TVRTKE HRVATSKA POŠTA d.d. ....</b>	<b>25</b>
<b>6. HRVATSKA POŠTA d.d. - ANALIZA POSLOVANJA PRIJE UVOĐENJA ESG STANDARDA.....</b>	<b>29</b>
<b>7. PROJEKT IMPLEMENTACIJE ESG STANDARDA U POSLOVANJE TVRTKE HRVATSKA POŠTA d.d. ....</b>	<b>32</b>
<b>8. HRVATSKA POŠTA d.d. - ANALIZA POSLOVANJA NAKON UVOĐENJA ESG STANDARDA.....</b>	<b>37</b>
<b>9. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>41</b>
<b>10. IZJAVA .....</b>	<b>43</b>
<b>11. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>44</b>
<b>12. ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>46</b>



## SAŽETAK

ESG standardi (Environmental, Social, Governance) postaju sve važniji u poslovnom svijetu, naglašavajući potrebu za održivim i odgovornim poslovanjem. Ovaj rad istražuje kako implementacija ESG standarda može unaprijediti poslovanje tvrtke koja djeluje u sektoru univerzalnih poštanskih usluga, fokusirajući se na okolišne, društvene i upravljačke aspekte.

Glavni cilj rada je prikazati metode i strategije implementacije ESG standarda u poslovanje poštanske tvrtke te analizirati koristi i izazove povezane s ovim procesom. Poseban naglasak stavlja se na prilagodbu poslovnih procesa, optimizaciju resursa i povećanje društvene odgovornosti.

Implementacija ESG standarda donosi višestruke koristi:

1. **Okolišni aspekti (Environmental):** Smanjenje emisije CO<sub>2</sub> kroz optimizaciju logistike, korištenje ekološki prihvatljivih vozila i uvođenje digitalnih rješenja koja smanjuju potrebu za papirnom dokumentacijom.
2. **Društveni aspekti (Social):** Povećanje zadovoljstva zaposlenika kroz unapređenje radnih uvjeta, promicanje raznolikosti i jednakosti te povećanje angažmana zajednice kroz društveno odgovorne projekte.
3. **Upravljanje (Governance):** Unaprjeđenje korporativnog upravljanja kroz transparentnost u poslovanju, jačanje etike i integriteta te bolje upravljanje rizicima.

Među glavnim izazovima istaknuti su otpor prema promjenama unutar organizacije, visoki početni troškovi investicija u zelene tehnologije te potreba za kontinuiranom edukacijom zaposlenika o ESG principima.

Implementacija ESG standarda u poslovanje poštanske tvrtke nije samo regulatorna obveza već i prilika za stvaranje dugoročne vrijednosti. ESG pristup pomaže u jačanju konkurentnosti, poboljšanju imidža tvrtke i doprinosi održivom razvoju društva i okoliša.

**Ključne riječi:** društvena odgovornost, ESG, korporativno upravljanje, održivo poslovanje, univerzalne poštanske usluge.

## ABSTRACT

ESG standards (Environmental, Social, Governance) are becoming increasingly important in the business world, highlighting the need for sustainable and responsible business. This paper explores how the implementation of ESG standards can improve the business of a company operating in the universal postal services sector, focusing on environmental, social and governance aspects.

The main objective of the paper is to present methods and strategies for implementing ESG standards in the business of a postal company and to analyze the benefits and challenges associated with this process. Special emphasis is placed on the adaptation of business processes, optimization of resources and increased social responsibility.

The implementation of ESG standards brings multiple benefits:

1. Environmental aspects: Reducing CO2 emissions through logistics optimization, the use of environmentally friendly vehicles and the introduction of digital solutions that reduce the need for paper documentation.
2. Social aspects: Increasing employee satisfaction through improving working conditions, promoting diversity and equality and increasing community engagement through socially responsible projects.
3. Governance: Improving corporate governance through transparency in business, strengthening ethics and integrity and better risk management.

Among the main challenges, resistance to change within the organization, high initial costs of investments in green technologies and the need for continuous education of employees on ESG principles are highlighted.

The implementation of ESG standards in the operations of a postal company is not only a regulatory obligation but also an opportunity to create long-term value. The ESG approach helps to strengthen competitiveness, improve the company's image and contributes to the sustainable development of society and the environment.

**Keywords:** corporate governance, ESG, social responsibility, sustainable business, universal postal services.

## 1. UVOD

U suvremenom poslovnom okruženju, održivost i odgovorno poslovanje postaju ključni faktori uspjeha poduzeća u gotovo svim sektorima. Implementacija ESG (Environmental, Social, and Governance) standarda predstavlja značajan iskorak u osiguravanju dugoročne održivosti poslovanja, povećanju transparentnosti i jačanju povjerenja dionika. ESG standardi obuhvaćaju ekološke, društvene i upravljačke aspekte poslovanja te postaju neizostavan dio strateških planova mnogih organizacija, uključujući i one koje djeluju u sektoru univerzalnih poštanskih usluga.

Univerzalne poštanske usluge imaju poseban značaj u društvu jer osiguravaju dostupnost komunikacijskih i logističkih usluga svim građanima i pravnim subjektima, neovisno o njihovoj lokaciji. S obzirom na visoke ekološke zahtjeve koji proizlaze iz logističkih operacija, uključujući transport i distribuciju, ali i na potrebu odgovornog odnosa prema zaposlenicima, korisnicima i široj zajednici, primjena ESG standarda može značajno unaprijediti održivost poslovanja poštanskih operatora.

Ovaj rad analizira projekt implementacije ESG standarda u poslovanje tvrtke koja pruža univerzalne poštanske usluge. Cilj je utvrditi ključne aspekte ESG strategije koji se mogu primijeniti u ovom sektoru, identificirati izazove u procesu implementacije te istražiti potencijalne koristi koje ESG pristup može donijeti tvrtki, korisnicima i široj društvenoj zajednici. Osim toga, rad će prikazati regulatorni okvir povezan s ESG standardima te analizirati primjere dobre prakse iz međunarodnog okruženja kako bi se prikazale moguće strategije uspješne prilagodbe novim zahtjevima održivog poslovanja.

U kontekstu ekoloških aspekata, fokus će biti stavljen na smanjenje ugljičnog otiska kroz optimizaciju logističkih operacija, korištenje ekološki prihvatljivih prijevoznih sredstava i implementaciju energetski učinkovitih tehnologija. Društvena dimenzija ESG-a razmatrat će se kroz analizu radnih uvjeta, osiguravanje jednakih mogućnosti za zaposlenike, poboljšanje korisničkog iskustva te aktivno sudjelovanje u lokalnim zajednicama. Upravljački aspekti uključivat će analizu transparentnosti poslovanja, etičkog upravljanja i usklađenosti s nacionalnim i međunarodnim regulativama.

Poseban naglasak bit će stavljen na strategije integracije ESG kriterija u operativne i strateške planove poduzeća. Analizirat će se pristupi i alati koji omogućuju praćenje ESG performansi,



izvještavanje prema međunarodnim standardima i prilagodbu poslovnog modela kako bi se osiguralo dugoročno održivo poslovanje. Također, razmotrit će se kako ESG implementacija može utjecati na konkurentnost poduzeća, privlačenje investicija te jačanje korporativnog imidža.

Projektni menadžment ima ključnu ulogu u uspješnoj implementaciji ESG standarda, omogućujući strukturirano planiranje, alokaciju resursa i praćenje napretka prema postavljenim ciljevima. Primjenom suvremenih metoda upravljanja projektima osigurava se učinkovita realizacija ESG inicijativa, minimizacija rizika i pravovremena prilagodba promjenjivim uvjetima poslovanja. Održivo poslovanje ne podrazumijeva samo usklađenost s regulatornim zahtjevima, već i kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa kako bi se smanjio negativan utjecaj na okoliš, unaprijedili društveni odnosi te osigurala dugoročna ekonomska održivost.

Kroz ovaj rad prikazat će se ključni izazovi s kojima se tvrtke susreću pri implementaciji ESG standarda, uključujući financijske zahtjeve, organizacijske promjene i regulatorne prepreke. Na temelju analize dostupnih podataka, izradit će se preporuke za optimalnu provedbu ESG strategije u sektoru univerzalnih poštanskih usluga, uzimajući u obzir specifičnosti industrije i najbolje prakse.

Primjena ESG standarda u poslovanju pružatelja univerzalnih poštanskih usluga nije samo regulatorni zahtjev, već i prilika za povećanje učinkovitosti, poboljšanje reputacije i jačanje odnosa s ključnim dionicima. Ovaj rad pružit će sveobuhvatan pregled metodologije implementacije ESG strategije u ovom sektoru te ponuditi konkretne smjernice za njezinu uspješnu primjenu.

## 2. PROJEKTNI MENADŽMENT

Projektni menadžment je područje koje se konstantno razvija unutar organizacijske teorije i prakse, a koji svojevrsnu prekretnicu doživljava pedesetih godina 20. stoljeća kada dolazi do ubrzanja u razvoju teorije, prakse i stručne literature iz tog područja.

Iako je projektni menadžment stoljećima prisutan u ekonomskoj praksi, zadnjih desetljeća je dobio zaslužen mjesto. Istraživanja pokazuju da svaka organizacija koja je do danas implementirala projektni menadžment, od njega nije odustala.

Projektni menadžment omogućuje kontinuirano prilagođavanje tržištu u skladu s vizijom i misijom organizacije. Organizacije koje rabe načela projektnog menadžmenta u stanju su smanjiti troškove poslovanja i na najbolji mogući način reagirati na trendove i izazove tržišta na kojem djeluju. Ovisno o tome koliko će se dobro ljudi pripremiti, vođe voditi, kultura i institucije poticati, a informatička tehnologija i komunikacije pripomoći, promjene će se provoditi s više ili manje uspjeha.

Osnovno zaduženje projektnoga menadžmenta je projektno vođenje organizacije, po načelima usklađivanja projekata koje povezuje sljedeće cikluse:

1. Programiranje razvoja tj. usklađivanje ciljeva programa i plana razvoja organizacije sa „ciljevima okoline“
2. Programiranje projekata tj. usklađivanje namjenskih i objektnih konačnih ciljeva sa ciljevima programa
2. Projektno vođenje tj. usklađivanje rezultata aktivnosti sa namjenskim i objektnim konačnim ciljevima projekta

Menadžment i voditelj projekta u većini projekata su isti. Zadaci menadžmenta projekta su vođenje projekta u skladu sa svim pravnim propisima RH u području obrazovanja, pribavljanja financijskih sredstava za marketinške aktivnosti, kao i racionalizacija i kontrola vođenja projekta. Zadatak menadžmenta projekta je i motiviranje projektnog tima prema uspješnoj izvedbi svih aktivnosti projekta.

Mnoge se naše organizacije preko specifičnih oblika ponašanja adaptiraju na promjene u okolini a to mogu postići implementacijom strateškog menadžmenta putem projekata koji omogućuju maksimalne moguće povrate uz optimalnu upotrebu resursa koji su na raspolaganju, vrijeme, informacije, novac i ljudi.

Broj projekata, programa i portfelja u svijetu raste s eksponentnim stupnjem. U zadnjih trideset godina, projektni je menadžment kao metoda rada doživio ogroman zamah i privukao veliku pozornost.

Profesionalan pristup je prisutan na sve više različitih projekata. U prošlosti su najistaknutiji bili građevinski i obrambeni projekti. Još i danas su važni ali ih je manje. Danas se susrećemo sa projektima informacijsko-komunikacijske tehnologije, projektima organizacijskog razvoja, projektima razvoja proizvoda, projekta tržišnih promjena, projekta razvoja proizvodnje, istraživačkih projekata, događaja, političkih projekata, zakonodavnih projekata, te obrazovno-odgojni projekti i društveni projekti u mnogobrojnim sektorima gospodarstva.

Područja koja su implementirala metode projektnog menadžmenta već sada vide razliku u vođenju i upravljanju kao i rezultate takvog rada a to su:

1. Menadžment ljudskih potencijala koji upotrebljava metode projektnog menadžmenta za započinjanje novih edukacija, programa treninga i razvoja.
2. Financije koje upotrebljavaju metode projektnog menadžmenta za financiranje novih poslovnih akvizicija
3. Upravljanje proizvodnjom koje upotrebljava metode projektnog menadžmenta za uvođenje novih procesa proizvodnje
4. Marketing koji upotrebljava metode projektnog menadžmenta za dizajniranje i plasiranje marketinških kampanja za nove usluge i proizvode
5. Upravljanje informacijskim sustavima koji upotrebljavaju tehnike projektnog menadžmenta za dizajniranje novih informacijskih sustava i implementaciju novih softverskih paketa koji će unaprijediti poslovanje

Projektni menadžment je pojam koji povezuje projekt s menadžmentom ili menadžment s projektom. Obrazloženje, definicija i razumijevanje toga pojma su, dakle, vezani uz zajedničku ulogu i međusobnu povezanost projekta i menadžmenta. „Projektima, dakle, stvaramo, a menadžment ih planira, osigurava potrebne uvjete za njihovo izvođenje, nadzire

njihovo izvođenje sve do završetka projekta kad počinje eksploatacija. A onda osigurava i uvjete za izvođenje eksploatacije, bez obzira na to je li riječ o projektu gradnje nove elektrane, novog mosta novog kongresnog centra, o projektu razvoja novog proizvoda, pripreme nove kazališne predstave, itd.“ (Hauc, 2007:63).

U pojmu projektni menadžment moramo razlikovati menadžment koji aktivira projekt i menadžment koji djeluje tijekom trajanja projekta. Prvo spomenuti menadžment je zapravo menadžment projekta, jer je prihvatio odluku da se projekt izvede, a projektni menadžment preuzima vođenje projekta u širem smislu.

Za projektni menadžment možemo reći da je menadžment koji skrbi o organiziranju izvođenja projekta do pokretanja eksploatacije, koju projekt omogućuje onako kako je to menadžment projekta odredio u strategiji razvoja tvrtke, poslovnim planovima, ili se projektom brzo reagiralo zbog opstanka tvrtke kao i na izazove poslovnog okruženja.

Da bi bolje razumjeli pojam projektni menadžment, prema (Hauc, 2007:88) trebamo znati sljedeće:

1. Projekt je vremenski ograničeni proces za čije je izvođenje potrebno osigurati brojne resurse pa tako i menadžment, koji skrbi o tom procesu i planu angažiranja tih resursa - projektni menadžment.
2. Nakon završetka projekta slijedi uporaba (eksploatacija). Najprije se događa primopredaja - projektni menadžment predaje rezultate projekta menadžmentu koji je odgovoran za tu uporabu - funkcijskom menadžmentu.
3. Projekt proizlazi iz strateških ili drugih razvojnih programa, što znači da menadžment tih programa naručuje projekte projektnom menadžmentu i sustavu izvođenja - govorimo o povezanosti strateškog i projektnog menadžmenta te, uže, o povezanosti menadžmenta projekta kao naručitelja, s projektnim menadžmentom.
4. Projekt (kao komercijalni projekt) može naručiti i neki kupac od projektno usmjerenih tvrtki pri čemu dolazi do povezivanja menadžmenta prodaje s menadžmentom takve tvrtke i dalje s unutarnjim projektnim menadžmentom.
5. Projekt osigurava neposredne ekonomske i druge učinke, što se ogleda u što bržem povratu uloženi sredstava te u daljem ostvarivanju prihoda i dobiti. I za to je zadužen projektni menadžment, ako je menadžment projekta odredio takve konačne ciljeve projekta. (Hauc, 2007:88)

6. Projekt osigurava i posredne ekonomske učinke, čime se postižu svi učinci koje je postavio menadžment projekta. Projektni menadžment je tako odgovoran i za postizanje tih učinaka, koji su bili određeni ciljevima projekta. Riječ je o povezanosti funkcijskog menadžmenta eksploatacije s projektnim menadžmentom u fazi kontrole učinka.
7. Projekt treba usklađivati sa strateškim ili drugim ciljevima, kao i izvedbu s ciljevima projekta, što znači da (najviši) menadžment i projektni menadžment moraju tijesno surađivati, pogotovo tamo gdje treba brzo odgovoriti na promjene koje mogu ugroziti izvođenje projekta.
8. Projekt bi se trebao izvesti u minimalnom trajanju, s manjim troškovima te s odgovarajućom (maksimalnom) kvalitetom, što je uvjet za postizanje veće konkurentnosti; dužnost je projektnog menadžmenta da, uz stručni menadžment i izvođača, vodi računa da se to postigne.
9. Projekt realizira projektni sustav, koji mora djelovati u skladu s planom projekta; projektni menadžer je, dakle, organizator djelovanja svih sustava, od glavnog sustava, sustava izvođenja, do sustava utjecajnih činitelja i drugih sustava uključenih u projekt.

Projektni menadžment možemo tumačiti uže nego menadžment zadužen za projekt, ili šire, dakle u povezanosti s procesima, te menadžment prije projekta i po njegovu završetku. Ovo je i polazište za postavljanje definicija projektnog menadžmenta.

Projektni menadžment je koncepcija vođenja. Za vrijeme trajanja projekta postavlja se središnja odgovornost za projekt, a institucionalizira se i organizira u obliku projektne organizacije. Upravljanje i vođenje projekta, je prema K. Reiteu, problem i umijeće - kako izvesti projekt u suradnji s ljudima u nekoj organizaciji u nekom dogovorenom roku, s određenim proizvodnim sredstvima i željenim učinkom. Prema tom obrazloženju upravljanje i vođenje projekata se tumači s dvaju aspekata: uključivanjem ljudi i kontrolom njihova ponašanja pri oblikovanju i izvođenju projekata te uključivanjem resursa za izvedbu projekata (Hauc, 2007).

„PMI - Project Management Institute u SAD-u definira projektni menadžment kao vještinu vođenja i koordiniranja ljudskih i materijalnih resursa kroz cijeli životni ciklus projekta, uz primjenu menadžerskih tehnika za postizanje unaprijed postavljenih strateških i operativnih ciljeva u pogledu opsega troškova, vremena, kvalitete i zadovoljavanja potreba i očekivanja sudionika projekta“ (Cleland, 2002:12).

Projektni menadžment je cjelina voditeljskih zadataka, organiziranja, tehnika i sredstava za odvijanje projekta, pri čemu treba primijeniti znanja, sposobnosti, alate i metode za postupke projekta, kako bi mogao ispuniti njegova očekivanja. Projektni menadžment je oblik vođenja i organiziranja, kojim se može svladati kompleksni radni proces projekta i ujedno smanjiti utjecaj birokracije. Taj oblik vođenja sadrži planiranje, organiziranje i vođenje poduzetničkih potencijala s obzirom na razmjerno kratkoročni cilj projekta, kojim se postižu neki drugi konačni ciljevi. Projektni menadžment kao svoje polazište primjenjuje sustavno djelovanje menadžmenta, kojim su stručni suradnici (vertikalna hijerarhija) raspoređeni na pojedine projekte (horizontalna hijerarhija).

Projektni menadžment dijelimo na:

- operativni projektni menadžment koji ima zadatak "pravilnog izvođenja projekta", što znači: uspješno planirati, nadzirati i voditi te također uspješno završiti.
- strateški projektni menadžment koji ima zadatak ostvariti pravilne projekte, što znači projekte strateški odabrati, osigurati projektni budžet, odrediti vodstvo projekta, projekte kontinuirano nadzirati i završiti.

Projektni menadžment vodi računa - ako to u tom trenutku sadrži sve zadatke - o projektu od njegova naručivanja do završetka. Dakle, projektni menadžment vodi računa i o narudžbi, koja proizlazi iz strateških ili drugih razvojnih programa, iz poslovnih odluka, ili ako projekt naruči kupac, što je slučaj u projektno usmjerenim tvrtkama.

„Projektni menadžment je onaj dio općeg menadžmenta tvrtke ili organizacije koji je zadužen za izvođenje ulazne projektne strategije ili druge projektne narudžbe, za pripremu pokretanja projekta, vođenje njegova izvođenja, sve do završetka projekta, a ujedno je zadužen i za postizanje planiranih posrednih, neposrednih ili drugih ekonomskih učinaka, ovisno o projektu, koje će osiguravati projektni rezultati odnosno uporaba“ (Hauc, 2007:35).

Takvo se određenje odnosi na projektni menadžment u tvrtkama ili organizacijama koje nisu projektno usmjerene. Smatramo da projektni menadžment nije nešto izvan općeg, cjelokupnog menadžmenta. Odvojeno tumačenje projektnog menadžmenta uzrokuje niz poteškoća i, po našoj ocjeni, najveći problem proizlazi iz podjele na redovni rad prema godišnjem i operativnim planovima poslovanja, koji usmjerava opći menadžment, i na projektni rad, koji usmjerava projektni menadžment. Redovno poslovanje kao i projektno

mora biti u tvrtkama ili drugim organizacijama obavljeno i to uglavnom s istim resursima s time da se određeni projektni radovi mogu predati vanjskim izvođačima. Također je normalno da se pojedini poslovi iz redovnog poslovanja predaju vanjskim izvođačima, kao što su dobavljači, kooperanti, poslovni partneri, itd. Odvojeno tumačenje projektnog rada i time projektnog menadžmenta u odnosu prema redovnom radu i time općem menadžmentu je neprihvatljivo. Riječ je o dvama vrlo povezanim poslovima i o dvama vrlo povezanim menadžmentima. Možemo čak tvrditi da je riječ o općem menadžmentu u koji je uključen i projektni menadžment, (Hauc, 2007:36).

Razlika između projektnog i općeg menadžmenta, jest u tome da što opći menadžment djeluje kroz postojeće procese za čije su izvođenje osigurani svi potrebni resursi. Projektni menadžment djeluje na osnovi procesa koje u pripremi pokretanja još nema, pri čemu se tek s planovima projekta i pokretačkim elaboratom oblikuju resursi u tvrtki, kao i vanjski koje tek treba osigurati.

Opći menadžment vidi ono što vodi, dok se to za projektni menadžment ne može reći. Oba su menadžmenta zadužena za plan:

- opći - za godišnji plan poslovanja
- projektni menadžment za planove projekata

Za razliku od općeg, projektni menadžment, tehnologiju projekata treba postaviti prigodom pripreme pokretanja i tijekom izvođenja dopunjavati dakle, radi se o procesima koji nastaju svaki put i zato je potrebno posvetiti posebnu pozornost planiranju kao jednom od najznačajnijih zadataka. Općem menadžmentu današnji informacijski sustav omogućuje stalno uspoređivanje planirano – učinjeno, dakle, mogu se svaki čas mjeriti rezultati. Rezultate svoga rada može mjeriti i projektni menadžment i to tako da se kontrolira sve što je svaki dan obavljeno kako bi se projekt u svim postavljenim ciljevima završio, te čekati na konačni rezultat. Tu neprestano prisutnu dilemu im pomaže rješavati dobar plan i dobro organiziranje, vođenje i izvođenje projekta. U tome je ambicioznost rada projektnog menadžmenta drukčija. Profili projektnih menadžmenta mogu biti različiti, što zavisi od projekta, od rješenja cjelovite projektne organizacije kao i od projektne organizacijske i ostale okoline.

### **3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA**

Koncept društvene odgovornosti poduzeća počinje se razvijati od 1960-ih godina kao odraz razvoja svijesti da poduzeća ne posluju u izoliranom i hermetičnom okruženju, već su dio šire društvene zajednice te se uloga poduzeća ne smije poimati isključivo sa ekonomskog, već sa socio-ekonomskog i ekološkog stajališta u skladu s konceptom održivog razvoja. Prije same definicije pojma društvene odgovornosti poduzeća te prikaza piramide društvene odgovornosti i strategija društvene odgovornosti, predstavlja se koncept održivog razvoja bez kojeg poduzeća ne bi ni promišljala o svojem doprinosu na širem društvenom, ekološkom te ekonomskom planu.

#### **3.1 ODRŽIVI RAZVOJ KAO IZVORIŠTE**

Pojam razvoj se tradicionalno poimao kao isključivi ekonomski koncept i odnosio se na isključivo na sposobnost stvaranja nove vrijednosti na mikro, mezo ili makrorazini u određenoj nacionalnoj ekonomiji. Važnost razvoja kao isključive ekonomske kategorije počela se posebno analizirati u razdoblju industrijalizacije proizvodnje kada je tehnološki napredak omogućio stvaranje veće količine viškova u procesu proizvodnje te se proizvodni kapacitet pojedinih industrijskih pogona širio i kontinuirano razvijao. Isključiva orijentacija na osiguranje gospodarskog rasta i razvoja dovela je do značajnog problema jer počiva na uskogrudnom poimanju rasta i razvoja u kojem su svi društveni i ekološki čimbenici podređeni isključivo ekonomskim parametrima ili parametrima profita. Takav pristup je rezultirao eksploatacijskim odnosom prema okolišu i čovjeku, čime je narušena ravnoteža o kojoj ovisi kvaliteta života cjelokupnog stanovništva (Cifrić, 2000:233-248) Ideja održivog razvoja imala je svoje brojne preteče. Ona se praktično počela razvijati u području upravljanja šumama tijekom 17. i 18. stoljeća, a prvi sustavni pristup održivom razvoju nastao je zahvaljujući Rimskom klubu 1972. godine. Na temelju promišljanja ove međunarodne organizacije, utvrđene su održive granice rasta i razvoja koje je potrebno respektirati kako bi se prirodni i društveni resursi uspješno sačuvali za buduće generacije.

Održivi razvoj i jest koncept koji je usko vezan uz pitanje etičnog pristupa svim resursima putem kojih s generira nova vrijednost te uz pitanje intergeneracijske pravde. To je vidljivo iz definicije održivog razvoja koja glasi da je to „onaj razvoj koji zadovoljava sadašnje potrebe,



ne ugrožavajući mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe (Pupavac, 2014:133-136).

Održivi razvoj je holistički koncept kojem je cilj uravnoteženo doprinijeti ostvarivanju ciljeva koji su naizgled proturječni, a to su ekonomski, društveni i ekološki razvojni ciljevi.

Održivi razvoj uz uvažavanje ekološke i ekonomske ravnoteže uvodi i treću varijablu, a to je društvena ili socijalna pravednost. Ukoliko se ekonomski procesi proizvodnje i pružanja usluga sagledaju u širem kontekstu, oni zapravo nisu sami sebi svrha niti im je jedina svrha stvaranje profita, već i utjecati na povećanje kvalitete života ljudi u zajednici. Uz ostvarenje društvene pravednost putem održivog razvoja se vezuje i ideja „kapitalizma s ljudskim licem“ u kojem se ekonomski ciljevi realiziraju istodobno sa ključnim društvenim ciljevima, a to su smanjenje stope siromaštva, rizika od siromaštva i socijalne isključenosti, inkluzija osjetljivih društvenih skupina u sustav obrazovanja i rada i, općenito, briga o svim društvenim skupinama i njihovim potrebama u cilju razvoja društva utemeljenog na empatiji (Korošec, Smolčić Jurdana, 2013:605-629).

Koncept održivog razvoja utemeljen na uravnoteženom pristupu ostvarenju ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva razvija se na globalnoj razini i predstavlja svojevrsnu inspiraciju i temeljni okvir unutar kojeg se razvija koncept društvene odgovornosti poduzeća.

### **3.2 DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA**

Društvena odgovornost poduzeća je koncept koji prepoznaje da jednodimenzionalno postavljenje ciljeva poduzeća u kojem se naglašava profit „pod svaku cijenu“ dovodi do dugoročnog narušavanja odnosa ravnoteže između poduzeća i okruženja u kojem posluje. Takav pristup je konfliktan i ne uzima u obzir potrebe različitih dionika u internoj i eksternoj okolini poduzeća, što u konačnici otežava nesmetan rast i razvoj poduzeća. Poduzeća sve više razvijaju i implementiraju strategije društvene odgovornosti kako bi se uspješno nosila s izazovima u dinamičnom okruženju i kako bi postigla uravnoteženi odnos između ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva u poslovanju. Na ovaj način, svako poduzeće postaje partner i aktivan sudionik u razvoju zajednice u kojoj posluje i stječe povjerenje i pozitivnu reputaciju u toj istoj zajednici (Grgić, 2008:266-288).

Na temelju prethodno navedenog, društvena odgovornost poduzeća se može definirati kao „koncept prema kojem poduzeća na dobrovoljnom principu integriraju brigu za društvena

pitanja i zaštitu okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću (Srpljinović, 2012:161-180).

Definicija društvene odgovornosti u poslovanju poduzeća pokazuje da etičan odnos kojem je cilj uspostaviti ravnotežu ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva treba razvijati u svim aspektima poslovanja poduzeća. U unutarnjoj okolini poduzeća, društveno odgovoran pristup podrazumijeva transparentan i etičan odnos s vlasnicima, dioničarima i zaposlenicima poduzeća, u mikro-okruženju ili poslovnoj okolini poduzeća se takav pristup očituje u suradnji i partnerskom odnosu s dobavljačima i kupcima (potrošačima), a poduzeće ima i zadaću razvoja društveno odgovornih odnosa prema vladi i njezinim institucijama, udrugama iz civilnog sektora, kao i prema medijima i široj javnosti (građanstvu).

Usvajanje koncepta društvene odgovornosti u poslovanju svakog poduzeća, zapravo znači revidiranje kriterija na osnovu kojih se donose strateške, taktičke i operativne poslovne odluke. Poslovno odlučivanje se na svim hijerarhijskim razinama treba temeljiti na setu jasnih i objektivnih kriterija. Kod poduzeća koja nisu razvila društveno odgovorno poslovanje, kriteriji za donošenje odluka su u velikoj mjeri egoistični, fokusirani isključivo na profit i to često, pod svaku cijenu.

S druge strane, društveno odgovorna poduzeća imaju zadaću analize utjecaja pojedinih poslovnih odluka na ekonomske aspekte poslovanja, ali i društvene te ekološke čimbenike kao i na različite dionike u internom i eksternom okruženju poduzeća. Složenost procesa donošenja odluka u društveno odgovornim poduzećima je iznimno naglašena, ali je navedeni pristup izuzetno koristan jer podrazumijeva holističko poimanje posljedica svake poslovne odluke, a time se značajno povećava kvaliteta procesa poslovnog odlučivanja.

Kada se svaka poslovna odluka poima sa stajališta društvene odgovornosti, onda postaje jasno da društvena odgovornost ne može biti fragmentirana na ekološku održivost, sponzorstva ili slične pojedinačne akcije. Istinska društvena odgovornost poduzeća nastaje kada „menadžeri razvijaju procese odlučivanja gdje se anticipiraju reakcije okruženja i uvažavaju socijalne i društvene vrijednosti (proaktivno djelovanje) (Kurtić, 2009:90-100). Jedino kroz proaktivno djelovanje i promišljanje o uravnoteženom odnosu između ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva podrazumijeva holistički pristup društveno odgovornom poslovanju kojem je cilj istinska dobrobit poduzeća i svih dionika u okolini poduzeća.

Davis u modelu korporativne društvene odgovornosti ističe pet pretpostavki koje svako poduzeće treba ispuniti prilikom implementacije koncepta društveno odgovornog poslovanja:

1. „Društvena odgovornost proizlazi iz društvene moći,
  2. Tvrtke moraju poslovati kao dvostrani otvoreni sustavi, s otvorenim primanjem informacija od društva i otvorenim prikazom vlastitih aktivnosti javnosti,
  3. Moraju se pomno promotriti i izračunati troškovi i prinosi aktivnosti, proizvoda ili usluge u odlučivanju o njihovom nastavku proizvodnje,
  4. Društveni troškovi povezani sa svakom aktivnosti, proizvodom ili uslugom prenose se na klijente,
1. Poslovne institucije, kao građani, imaju odgovornost da se uključe u određene društvene probleme koji su izvan njihovog uobičajenog područja djelovanja.“<sup>1</sup>

Razina društvene odgovornosti poduzeća treba biti proporcionalna društvenom statusu i mogućnosti utjecaja na zajednicu kojom poduzeće raspolaže, a transparentnost je važan aspekt društvene odgovornosti te se odnosi na otvorenu, točnu, iskrenu i ažurnu komunikaciju između poduzeća i zainteresiranih skupina dionika. U društveno odgovornom poslovanju, potrebno je mjeriti odnose prinosa i troška po svakoj aktivnosti, proizvodu ili usluzi te ih prenijeti na korisnike. Proaktivno djelovanje na razini zajednice zadaća je svakog društveno odgovornog poduzeća s obzirom na činjenicu da poduzeće posluje u toj zajednici i dio je nje te se stoga ne smije izolirati pred određenim društvenim problemima koje zajednica treba rješavati ujedinjeno i na suradnički način.

### 3.3 STRATEGIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Strategije društveno odgovornog poslovanja u poduzećima mogu se podijeliti s obzirom na stupanj razvijenosti svijesti i stav upravljačkog kadra o važnosti društveno odgovornog poslovanja.

Opstruktivna i defenzivna strategija su strategije koje primjenjuju poduzeća s naglašenim ekonomskim ili *stockholderskim* modelom poslovanja u kojem se naglašavaju isključivo ekonomski ciljevi poslovanja i individualni interesi. U poduzećima s višim stupnjem

---

<sup>1</sup> Keith Davis model of Corporate Social Responsibility. Dostupno na: <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/06/keith-davis-model-of-corporate-social-responsibility/>, pristupljeno 08.01.2025..

društvene (etičke i filantropske ili diskrecijske odgovornosti) primjenjuju se adaptivna i proaktivna strategija te se ove strategije mogu svrstati u strategije društveno odgovornog poslovanja u užem smislu.

Opstruktivna strategija prema konceptu društvene odgovornosti poduzeća uključuje minimalne napore za poboljšanje društvenog i ekološkog utjecaja tvrtke unutar zajednice (Buble, 2011:54). Primjerice, poduzeće koje primjenjuje opstrukcijsku strategiju može zanemariti etičke pa čak i pravne aspekte poslovanja (koji su dio obvezne poslovne odgovornosti tvrtke) te su sklone nijekanju svojih nelegalnih i neetičnih postupaka kada ih se s njima suoči.<sup>2</sup> Ove tvrtke se svojim nijekanjem vlastite društvene odgovornosti izlažu visokoj razini reputacijskog rizika.

Sljedeća strategija na donjem kraju spektra društveno odgovornog poslovanja je obrambena ili defenzivna strategija. Obično se tvrtka koja slijedi ovu strategiju ponaša u skladu s minimalnim zakonskim zahtjevima za ostanak u poslovanju. Napori za prekoračenje minimalnih standarda često ne postoje, osim ako propisi ne zahtijevaju promjenu poslovne prakse. Defenzivna strategija izbjegava preuzimanje dodatnih odgovornosti koristeći zakonska sredstva i marketinške akcije (Ibidem, 2011:54). Primjerice, američki proizvođači duhana moraju na ambalaži cigareta istaknuti oznaku upozorenja o opasnostima pušenja. U zemljama u kojima oznake upozorenja nisu potrebne, isti proizvođač neće istaknuti oznake na ambalaži cigareta.

Adaptivnom strategijom društveno odgovornog poslovanja se koriste poduzeća koja primjenjuju etičke principe poslovanja i koriste se održivim praksama u poslovanju. U praksi se adaptivnim strategijama koriste organizacije koje u suradnju s civilnim sektorom sponzoriraju određene događaje u zajednici. Iako je adaptivna strategija značajan iskorak u primjeni strategija društveno odgovornog poslovanja, ovaj pristup i dalje obuhvaća društveno odgovorno poslovanje na fragmentiran način.

Proaktivna strategija se vezuje uz najviši stupanj društvene odgovornosti u poslovanju poduzeća. Poduzeća koja usvajaju i diskreciju te filantropsku odgovornost uz etičku, pravnu i ekonomsku odgovornost poduzimaju proaktivne korake kako bi podržale napore koji jačaju zajednicu u kojoj poduzeće posluje. Umjesto da čekaju zahtjev od pojedinih dionika u

---

<sup>2</sup>Kanobi, B. (2018). *What are the four basic approaches to social responsibility*. Dostupno na: <https://classroom.synonym.com/what-are-the-four-basic-approaches-to-social-responsibility-12083190.html>, pristupljeno 08.01.2025..

zajednici, takva poduzeća samostalno i na vlastitu inicijativu pronalaze mogućnosti za podršku dobrotvornim organizacijama i različitim drugim dionicima u zajednici.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Kanobi, B. (2018). What are the four basic approaches to social responsibility. Dostupno na: <https://classroom.synonym.com/what-are-the-four-basic-approaches-to-social-responsibility-12083190.html>, pristupljeno 08.01.2025..

## 4. ESG STANDARDI

### 4.1 POVIJEST ESG STANDARDARDA

ESG standardi (Environmental, Social, Governance) predstavljaju okvir za ocjenjivanje održivosti i društvene odgovornosti poslovanja. Ovi standardi danas igraju ključnu ulogu u strategijama tvrtki, investicijskim odlukama i regulatornim okvirima diljem svijeta. Povijest ESG standarda odražava razvoj globalne svijesti o potrebi uravnoteženja ekonomskog rasta s okolišnom održivošću, društvenom pravednošću i transparentnim upravljanjem.

Koncept ESG-a ima korijene u društvenim pokretima 1960-ih i 1970-ih, kada su se pojavili prvi znakovi ekološke i društvene svijesti. Tadašnji pokreti za zaštitu okoliša, prava radnika i borbu protiv apartheida potaknuli su investitore da razmotre nefinancijske faktore u donošenju odluka.

- **Ekološki pokreti:** Objavljivanje knjige "Tiho proljeće" Rachel Carson (1962.) pokrenulo je globalni interes za okolišna pitanja. U ovom razdoblju dolazi do osnivanja prvih ekoloških organizacija i pokretanja zakonodavnih inicijativa za zaštitu okoliša.
- **Društvena odgovornost:** Pokreti za građanska prava i borba protiv apartheida utjecali su na etiku ulaganja, posebno u Sjedinjenim Državama i Europi. Tvrtke su se počele suočavati s pritiscima javnosti da preispitaju svoje poslovne prakse.

Tijekom 1980-ih razvija se koncept Socially Responsible Investing (SRI), koji predstavlja preteču ESG-a. Investitori su počeli koristiti negativne filtere za isključivanje tvrtki povezanih s duhanom, oružjem i neetičnim praksama.

- **Ključni događaji:** Pad Berlinskog zida i kraj Hladnog rata otvorili su put novim ekonomskim i društvenim modelima koji su promovirali održivost. Globalizacija je dovela do povećane svijesti o utjecaju multinacionalnih tvrtki na okoliš i društvo.
- **Inicijative:** Osnivanje Globalnog saveza za održiva ulaganja (US SIF) i srodnih organizacija koje su promicale održivo investiranje. Pojavljuju se prvi indeksi koji prate performanse održivih tvrtki.

ESG standardi postaju formalizirani koncepti s početkom 21. stoljeća, kada su Ujedinjeni narodi pokrenuli Inicijativu za odgovorno ulaganje (PRI) 2006. godine. Ova inicijativa definirala je ESG kriterije kao ključne za donošenje investicijskih odluka.

- **UN Global Compact (2000):** Pokrenut za promicanje društvene odgovornosti tvrtki. Tvrtke su počele integrirati ESG kriterije u svoje strategije, a ne samo kao dodatak poslovanju.
- **PRI (2006):** Definira šest načela za odgovorno ulaganje, usmjerena na integraciju ESG faktora. Ova načela su utjecala na oblikovanje politika velikih institucionalnih investitora.

Povijest ESG standarda odražava evoluciju globalne svijesti o potrebi za održivim razvojem. Od prvih pokreta za zaštitu okoliša do današnjih kompleksnih regulatornih okvira, ESG standardi su postali ključni alat za postizanje dugoročne održivosti i odgovornog poslovanja. Promjene u poslovanju pod utjecajem ESG-a pokazuju kako održivost i profitabilnost mogu ići ruku pod ruku, stvarajući vrijednost ne samo za dioničare, već i za širu zajednicu.

## 4.2 ESG STANDARDI U POSLOVANJU

U današnjem poslovnom okruženju, koncept održivosti postaje sve značajniji, a ESG (Environmental, Social, and Governance) standardi predstavljaju ključni okvir za mjerenje utjecaja poduzeća na okoliš, društvo i korporativno upravljanje. ESG kriteriji pomažu poduzećima da usklade svoje poslovne strategije s globalnim ciljevima održivog razvoja, smanjujući ekološke rizike, osiguravajući društvenu odgovornost i poboljšavajući upravljačke prakse.

Uvođenje ESG standarda postaje sve češće pod utjecajem regulatornih zahtjeva, očekivanja investitora i povećane svijesti potrošača. Tvrtke koje uspješno implementiraju ESG standarde mogu postići konkurentsku prednost, povećati reputaciju i privući investicije. Ovaj rad analizira značaj ESG standarda, njihov utjecaj na poslovanje i ključne korake za njihovu implementaciju.

Ekološki aspekt ESG-a odnosi se na utjecaj poslovnih aktivnosti na okoliš. Glavni elementi ekološkog ESG kriterija uključuju:

- Smanjenje emisija stakleničkih plinova – Poduzeća sve više primjenjuju strategije dekarbonizacije kako bi uskladila svoje poslovanje s ciljevima Pariškog sporazuma.
- Učinkovito korištenje resursa – Optimizacija potrošnje energije, vode i sirovina ključna je za održivo poslovanje.
- Upravljanje otpadom i reciklaža – Tvrtke sve više ulažu u cirkularnu ekonomiju kako bi smanjile ekološki otisak.
- Prilagodba klimatskim promjenama – Integracija strategija otpornosti na klimatske promjene postaje nužna za dugoročnu održivost poslovanja.

Mnoge organizacije postavljaju ambiciozne ciljeve smanjenja negativnog ekološkog utjecaja i koriste obnovljive izvore energije, energetske učinkovite tehnologije i ekološki prihvatljive materijale.

Društveni aspekt ESG standarda odnosi se na odgovornost poduzeća prema zaposlenicima, zajednici i društvu u cjelini. Ključni elementi uključuju:

- Radni uvjeti i prava zaposlenika – Poštivanje radnih prava, osiguravanje sigurnosti na radu i jednakih mogućnosti.
- Raznolikost i inkluzivnost – Tvrtke potiču raznolikost radne snage i inkluzivne politike.
- Angažman u zajednici – Doprinos lokalnim zajednicama kroz društveno odgovorne projekte i filantropiju.
- Zaštita potrošača – Pružanje sigurnih i kvalitetnih proizvoda i usluga te etično poslovanje prema kupcima.

Organizacije koje ulažu u društvenu komponentu ESG-a ostvaruju bolje odnose s dionicima, povećavaju produktivnost zaposlenika i smanjuju pravne i reputacijske rizike.

Upravljački (governance) aspekt ESG standarda odnosi se na kvalitetu upravljanja, etičke standarde i transparentnost u poslovanju. Najvažniji elementi uključuju:

- Transparentnost i etičko upravljanje – Poštivanje zakonskih okvira i etičkih normi te sprječavanje korupcije.



- Struktura upravljanja – Učinkoviti odbori i upravljačke strukture koje osiguravaju odgovorno donošenje odluka.
- Prava dioničara – Poštivanje prava i interesa dioničara i drugih ključnih dionika.
- Održivo financijsko upravljanje – Osiguravanje dugoročne financijske stabilnosti i odgovorno upravljanje resursima.

Dobar sustav korporativnog upravljanja doprinosi jačanju povjerenja investitora, zaposlenika i šire javnosti, čime se poboljšava dugoročna stabilnost poduzeća.

Implementacija ESG standarda zahtijeva integraciju održivih praksi u strateško i operativno poslovanje poduzeća. Ključni koraci uključuju:

- Analiza postojećeg stanja – Procjena trenutnih poslovnih praksi u skladu s ESG kriterijima.
- Postavljanje ESG ciljeva – Definiranje konkretnih ciljeva vezanih uz ekološke, društvene i upravljačke aspekte.
- Razvoj strategije – Izrada plana implementacije ESG inicijativa i određivanje potrebnih resursa.
- Provedba mjera – Uvođenje održivih politika, tehnologija i procesa u svakodnevno poslovanje.
- Praćenje i izvještavanje – Kontinuirano praćenje ESG pokazatelja i transparentno izvještavanje o napretku.

Mnoge organizacije koriste međunarodne standarde i smjernice poput GRI (Global Reporting Initiative) ili SASB (Sustainability Accounting Standards Board) za strukturirano ESG izvještavanje.

Jedan od ključnih razloga za implementaciju ESG standarda je dugoročna financijska korist. Tvrtke koje integriraju ESG principe u svoje poslovanje mogu ostvariti:

- Lakši pristup kapitalu – Investitori i financijske institucije sve više favoriziraju održiva poduzeća.

- Smanjenje operativnih troškova – Optimizacija resursa i energetska učinkovitost donose financijske uštede.
- Povećanu vrijednost dionica – ESG usklađene tvrtke često ostvaruju bolje rezultate na burzama.
- Smanjenje financijskih rizika – ESG strategije pomažu u prevenciji ekoloških i regulatornih kazni.

Kombinacija ESG standarda i dobrog financijskog upravljanja postaje ključna za dugoročni uspjeh i održiv rast poduzeća.

Kako se ESG praksa razvija, očekuje se da će regulative postati još strože, a zahtjevi dionika sve veći. Trendovi u ESG području uključuju:

- Digitalizaciju i ESG tehnologije – Primjena umjetne inteligencije i blockchaina za transparentno praćenje održivih praksi.
- Povećanu regulaciju – Vlade i međunarodne institucije uvode strože standarde za ESG izvještavanje.
- Održivost u lancima opskrbe – Veći fokus na odgovornost dobavljača i kružno gospodarstvo.
- Integraciju ESG-a u poslovne modele – ESG postaje sastavni dio strategije rasta i inovacija.

Tvrtke koje pravovremeno prepoznaju i usvoje ove trendove imat će značajnu prednost na tržištu.

ESG standardi postaju neizostavan dio modernog poslovanja, pružajući okvir za održivi rast i odgovorno poslovanje. Implementacija ESG kriterija ne samo da osigurava usklađenost s regulatornim zahtjevima, već i poboljšava dugoročnu stabilnost poduzeća, jača odnose s dionicima i povećava konkurentsku prednost. Tvrtke koje integriraju ESG principe u svoje poslovne strategije ne samo da doprinose održivom razvoju, već i osiguravaju dugoročnu vrijednost za sve sudionike poslovnog ekosustava.

Razvoj ESG standarda donio je značajne promjene u načinu na koji tvrtke posluju:

- **Integracija ESG-a u strategiju:** Tvrtke su počele uključivati ESG ciljeve u svoje dugoročne strategije. Održivost više nije dodatak već sastavni dio poslovnog modela.
- **Izveštavanje i transparentnost:** Povećana je potreba za transparentnim izveštavanjem o ESG performansama. Tvrtke objavljuju godišnja izvješća o održivosti i ESG pokazateljima.
- **Upravljanje rizicima:** ESG standardi pomažu tvrtkama da prepoznaju i upravljaju rizicima povezanim s klimatskim promjenama, društvenim nemirima i neetičnim praksama.
- **Angažman dionika:** Povećana je uključenost dionika (zaposlenika, zajednica, investitora) u procese donošenja odluka, što doprinosi boljem razumijevanju društvenih i okolišnih utjecaja poslovanja.

Tijekom posljednjeg desetljeća ESG standardi postaju neizostavan dio poslovnih strategija i investicijskih odluka.

- **Regulatorni pritisci:** Europska unija uvodi Direktivu o nefinancijskom izvještavanju (NFRD) koja obvezuje velike tvrtke na izvještavanje o ESG aspektima. ESG regulativa postaje sve stroža, što potiče tvrtke na usklađivanje s međunarodnim standardima.
- **Globalni izazovi:** Klimatske promjene, pandemija COVID-19 i društveni pokreti (npr. Black Lives Matter) dodatno naglašavaju važnost ESG-a. Tvrtke se suočavaju s pritiscima da prepoznaju svoj utjecaj na društvo i okoliš te da poduzmu konkretne mjere.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, sve više organizacija prepoznaje važnost upravljanja projektima na temelju načela održivosti. Koncepti projektne menadžmenta i ESG (Environmental, Social, and Governance) standarda postaju sve više međusobno povezani, a ova povezanost može pružiti značajne prednosti za organizacije koje teže uspjehu na dugoročnoj osnovi. Projektnim menadžmentom možemo učinkovito implementirati ESG standarde, a istovremeno osigurati da projekti generiraju pozitivne rezultate za društvo i okoliš.

ESG standardi se odnose na tri ključna područja koja se smatraju važnima za održivost organizacija. „Ekološki“ aspekt obuhvaća utjecaj poslovanja na okoliš, uključujući korištenje resursa, emisiju stakleničkih plinova i upravljanje otpadom. „Društveni“ kriteriji odnose se na poslovne odnose i utjecaj na zajednicu, kao što su radni uvjeti, ljudska prava i donacije lokalnim zajednicama. „Upravljački“ aspekt se fokusira na strukturu upravljanja, etičke smjernice i transparentnost.

Prema izvještaju Global Reporting Initiative (GRI), „ESG faktori postaju sve važniji za investitore, potrošače i druge dionike, što nužno dovodi do promjena u načinu na koji organizacije planiraju i provode svoje projekte“ (GRI, 2020:40).

Projektom menadžmentom upravljaju se resursi, planiraju se aktivnosti i uspostavljaju se strategije za postizanje specifičnih ciljeva unutar unaprijed definiranog vremenskog okvira. U okviru projektnog menadžmenta, od ključne je važnosti uspostaviti sustavan pristup koji uključuje analizu rizika, upravljanje resursima i stakeholderima.

„Upravljanje projektom nije samo tehnička vještina; potrebno je i razumijevanje društvenih i okolišnih utjecaja koje projekti mogu imati“ (Kerzner, 2017:231). Uključivanje ESG standarda u projekte omogućava organizacijama ne samo da smanje potencijalne rizike, već i da unaprijede svoju reputaciju i postignu konkurentsku prednost.

Integracija ESG standarda u projekte zahtijeva sistemski pristup. Tijekom faze planiranja, menadžeri projekata trebaju procijeniti kako će njihovi projekti utjecati na okoliš i društvo. Na primjer, prilikom izrade urbanističkog plana, projektni menadžer treba uključiti analizu utjecaja na kvalitetu zraka, vodne resurse i zelene prostore.

Vođenje stakeholder analize također je ključno. Prema mišljenju McKinsey & Company, „uspostavljanje dijaloga sa zajednicom i dionicima može poboljšati izvedbu projekata i stvoriti dugoročne koristi“ (McKinsey, 2019:28). Kroz aktivno uključivanje dionika, organizacije mogu prikupiti vrijedne povratne informacije i osigurati da njihovi projekti ispunjavaju očekivanja lokalne zajednice i drugih zainteresiranih strana.

Što se tiče provedbe ESG standarda, ključno je uspostaviti sustave za mjerenje i praćenje uspješnosti. Kroz relevantne KPI-eve (ključne pokazatelje uspješnosti), organizacije mogu procijeniti utjecaj svojih projekata na okoliš i društvo. „Bez mjerenja učinaka, nemoguće je osigurati da projekti doprinose ciljevima održivosti“ (Porter & Kramer, 2011:7).

Osim toga, izrada izvještaja koji uključuju ESG aspekte može pridonijeti jačanju transparentnosti i odgovornosti. Izvještavanje o učincima projekata prema ESG standardima može poboljšati ugled organizacije i privući investitore zainteresirane za održive prakse.

Povezanost projektnog menadžmenta i ESG standarda predstavlja pristup koji ne samo da može unaprijediti učinkovitost projekata, već i doprinijeti održivom razvoju društva i okoliša. Uključivanjem ESG standarda u svaku fazu upravljanja projektima, organizacije mogu osigurati dugoročne uspjehe i pozitivne učinke na zajednicu. Kao što navodi Sir Richard Branson: „Tvrtke koje stvaraju dobre vrijednosti i pomažu društvu, ne samo da će preživjeti, već će i napredovati“ (Branson, 2018:12). Stoga, integracija ova dva pristupa predstavlja ne samo odgovornost, već i priliku za stvaranje bolje budućnosti.

## 5. ODRŽIVO POSLOVANJE TVRTKE HRVATSKA POŠTA d.d.

Održivo poslovanje podrazumijeva poslovne prakse koje daju prioritet očuvanju okoliša, socijalnoj pravdi i gospodarskoj održivosti. Prema Svjetskoj banci, „Održivo poslovanje je takvo poslovanje koje stvara vrijednost za dionike, istovremeno minimizirajući negativne utjecaje na okoliš i promičući socijalnu pravdu“ (Svjetska banka, 2019:18).

U današnjem poslovnom svijetu održivost postaje ključni element dugoročnog uspjeha poduzeća. ESG (Environmental, Social, and Governance) standardi definiraju okvir unutar kojeg organizacije mogu mjeriti svoj utjecaj na okoliš, društvo i način upravljanja poslovanjem. Tvrtke koje usvajaju ESG principe ne samo da poboljšavaju svoj ugled i odnose s dionicima, već i osiguravaju otpornost na buduće izazove, privlače investitore te pridonose globalnim ciljevima održivog razvoja. ESG standardi postaju temelj korporativne strategije, a njihova implementacija donosi niz prednosti, uključujući poboljšanu operativnu učinkovitost, smanjenje regulatornih rizika i jačanje konkurentske prednosti.

Hrvatska pošta d.d. (HP) jedna je od ključnih organizacija u sektoru poštanskih i logističkih usluga te ima značajnu odgovornost prema društvu, gospodarstvu i okolišu. S obzirom na svoju široku mrežu poslovnica i veliki broj korisnika, HP ima priliku implementirati ESG standarde kako bi smanjila svoj ekološki otisak, poboljšala uvjete rada zaposlenika i osigurala odgovorno korporativno upravljanje.

HP je posljednjih godina intenzivno radio na razvoju strategija održivog poslovanja, fokusirajući se na smanjenje emisija CO<sub>2</sub>, digitalizaciju usluga, optimizaciju logistike i poboljšanje radnih uvjeta. Ovi naponi ne samo da pridonose ekološkoj održivosti, već i jačaju poziciju tvrtke kao društveno odgovornog poduzeća. Kroz razne strategije, HP nastoji osigurati dugoročnu održivost poslovanja te pozitivno utjecati na okoliš i društvo.

Ekološka održivost postala je važan element strategije Hrvatske pošte. U skladu s ESG principima, HP je implementirao niz inicijativa usmjerenih na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš

- Elektrifikacija voznog parka – HP je započeo proces zamjene konvencionalnih vozila električnim i hibridnim modelima, čime smanjuje emisije stakleničkih plinova. Cilj je do 2030. godine značajno smanjiti emisije CO<sub>2</sub> kroz potpunu tranziciju na održive izvore energije u transportu.

- Optimizacija logistike – Uvođenjem naprednih softverskih rješenja za rutu dostave, HP smanjuje potrošnju goriva i povećava učinkovitost distribucije. Preciznim planiranjem dostave postiže se smanjenje broja prijeđenih kilometara i optimizacija korištenja transportnih kapaciteta
- Korištenje obnovljivih izvora energije – U poslovnim objektima HP-a povećava se udio obnovljive energije kroz instalaciju solarnih panela i energetski učinkovitih sustava rasvjete. Cilj je smanjiti ovisnost o fosilnim gorivima i povećati energetsku neovisnost poslovanja.
- Smanjenje papirne dokumentacije – Digitalizacijom poslovnih procesa HP smanjuje potrošnju papira, čime doprinosi očuvanju prirodnih resursa. Elektroničko arhiviranje i digitalne fakture značajno doprinose smanjenju otpada.
- Odgovorno upravljanje otpadom – HP je uspostavio programe reciklaže i pravilnog zbrinjavanja otpada kako bi smanjio ekološki otisak svojih poslovnih operacija.
- Povećanje energetske učinkovitosti – Unaprjeđenje izolacije zgrada i zamjena stare rasvjete LED tehnologijom pridonose manjoj potrošnji energije.
- Ekološka dostavna rješenja – Uvođenje bicikala i električnih skutera za dostavu u urbanim sredinama dodatno smanjuje emisije CO<sub>2</sub> i poboljšava prometnu učinkovitost.

Društveni aspekt ESG standarda odnosi se na odnose s zaposlenicima, kupcima i širom zajednicom. Hrvatska pošta prepoznaje važnost društvene odgovornosti te provodi niz inicijativa u tom području:

- Unaprjeđenje radnih uvjeta – HP kontinuirano poboljšava uvjete rada, osiguravajući sigurno radno okruženje, adekvatne plaće i beneficije za zaposlenike.
- Edukacija i razvoj zaposlenika – Programi obuke i profesionalnog razvoja omogućuju zaposlenicima stjecanje novih vještina i prilagodbu modernim tehnološkim zahtjevima.
- Raznolikost i inkluzija – HP promiče jednakost među zaposlenicima, pružajući jednake prilike bez obzira na spol, dob, nacionalnost ili druge karakteristike.

- Podrška lokalnoj zajednici – HP aktivno sudjeluje u društveno odgovornim projektima, uključujući humanitarne akcije, sponzorstva i volontiranje zaposlenika.
- Unapređenje korisničkog iskustva – Digitalizacijom i modernizacijom usluga HP poboljšava kvalitetu korisničke podrške i olakšava dostupnost svojih usluga građanima.
- Podrška obrazovanju – HP surađuje s obrazovnim institucijama u programima stručne prakse i razvoja mladih talenata.

Dobar sustav upravljanja ključan je za dugoročnu održivost poslovanja. Hrvatska pošta primjenjuje visoke standarde korporativnog upravljanja kako bi osigurala transparentnost, odgovornost i etičko poslovanje:

- Antikorupcijske mjere – HP primjenjuje stroge protokole kako bi spriječio korupciju i neetičko poslovanje.
- Transparentno izvještavanje – Tvrtka redovito objavljuje izvješća o održivosti i ESG performansama, omogućujući javnosti uvid u ključne aspekte poslovanja.
- Učinkovito donošenje odluka – Kroz profesionalno upravljanje i snažnu strukturu nadzora, HP osigurava stabilno i odgovorno poslovanje.
- Etički kodeks – Svi zaposlenici i uprava HP-a pridržavaju se etičkih smjernica koje osiguravaju odgovorno i pošteno poslovanje.
- Odgovorno financijsko upravljanje – Investicije u dugoročne projekte usklađene su s ESG ciljevima.

Hrvatska pošta d.d. postavlja standarde održivog poslovanja kroz primjenu ESG principa u svojim ekološkim, društvenim i upravljačkim aspektima poslovanja. Kontinuirana implementacija održivih rješenja osigurava dugoročnu financijsku stabilnost, jača konkurentsku prednost i doprinosi globalnim ciljevima održivog razvoja.

Kroz buduće inovacije, HP nastavlja razvijati strategije koje odgovaraju potrebama modernog društva i ekonomije te potvrđuju predanost održivom poslovanju.

Hrvatska pošta d.d. je primjer tvrtke koja poduzima konkretne korake prema održivom poslovanju. Njihovi naponi na području ekoloških inicijativa, društvene odgovornosti i



gospodarske održivosti ukazuju na želju za stvaranjem pozitivnog utjecaja na zajednicu i okoliš. U svijetu koji se suočava s brojnim izazovima, Hrvatska pošta pokazuje da je održivo poslovanje ne samo moguće, već i nužno za dugoročan uspjeh.

Posebnu pažnju Hrvatska pošta posvećuje održivoj mobilnosti. Planiraju povećati broj električnih vozila u svom voznom parku, što će značajno smanjiti emisije i povećati dostavu održivih usluga. “Ulaganjem u ekološki prihvatljivije načine transporta, ne samo da smanjujemo naš utjecaj na okoliš, već i pripremamo svoje poslovanje za buduće izazove” (Hrvatska pošta, 2023:8). Osaženi održivim praksama i inovacijama, Hrvatska pošta nastavit će biti ključna karika u održivom razvoju Hrvatske. Kako ističu u svom godišnjem izvještaju: „Naša strast je usmjerena ka stvaranju održivijih rješenja koja koriste našim korisnicima, zaposlenicima i zajednici, jer vjerujemo da je održivost budućnost našega poslovanja“.

Menadžment HP-a ima ključnu ulogu u postavljanju smjernica, integraciji ESG-a u operativno poslovanje, praćenje i izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju organizacije. Otvorenost menadžmenta transformacijskim promjenama, uspostavi novih politika i strategija ključno je za integraciju DOP-a kao dijela strategije. Važno je da menadžment prihvati pristup pokušaja i pogreške, te da se poslovni rezultat ne mjeri kratkoročno, nego da postoji dugoročna vizija razvoja poduzeća u kojoj održivost poslovanja mora imati bitnu ulogu (Matešić, Pavlović i Bartoluci, 2015:77).

## **6. HRVATSKA POŠTA d.d. - ANALIZA POSLOVANJA PRIJE UVOĐENJA ESG STANDARDA**

Hrvatska pošta d.d. (HP) kao nacionalni pružatelj poštanskih i logističkih usluga ima dugu povijest poslovanja u Republici Hrvatskoj. Prije uvođenja ESG (Environmental, Social, and Governance) standarda, poslovanje HP-a odvijalo se u okviru tradicionalnih poslovnih modela, s primarnim fokusom na operativnu učinkovitost, financijsku stabilnost i prilagodbu regulatornim zahtjevima. Međutim, tadašnji poslovni model nije bio sustavno usmjeren na ekološke, društvene i upravljačke aspekte održivosti.

Cilj ovog poglavlja je analizirati ključne aspekte poslovanja Hrvatske pošte prije implementacije ESG standarda, s naglaskom na ekološke izazove, upravljanje ljudskim resursima te transparentnost i korporativno upravljanje.

Prije uvođenja ESG standarda, poslovanje HP-a nije imalo strukturiran pristup smanjenju negativnog utjecaja na okoliš. Neki od glavnih ekoloških izazova bili su:

- Visoka emisija CO<sub>2</sub> iz voznog parka – Dostavna vozila korištena u poslovanju HP-a uglavnom su se temeljila na fosilnim gorivima, što je pridonosilo visokoj emisiji stakleničkih plinova.
- Visoka potrošnja energije – Veliki broj poslovnica i sortirnica koristio je starije sustave rasvjete i grijanja, što je dovodilo do visoke potrošnje električne energije.
- Nedostatak programa reciklaže – Iako je HP koristio papir kao ključni resurs u administrativnim procesima, nisu postojali strukturirani programi reciklaže i smanjenja otpada.
- Neefikasnost u optimizaciji ruta dostave – Nepostojanje naprednih sustava za optimizaciju rute dostave dovodilo je do nepotrebno duge vožnje i veće potrošnje goriva.

HP je prije ESG transformacije imao određene izazove u pogledu odnosa prema zaposlenicima, korisnicima i zajednici. Ključni društveni izazovi bili su:

- Uvjeti rada zaposlenika – Iako je HP osiguravao stabilna radna mjesta, uvjeti rada na terenu, osobito za dostavljače, nisu uvijek bili optimalni. Veliki broj zaposlenika suočavao se s visokim fizičkim opterećenjem i niskim plaćama.
- Ograničene mogućnosti za razvoj zaposlenika – Edukacijski programi i profesionalni razvoj nisu bili sustavno organizirani, što je otežavalo prilagodbu zaposlenika tehnološkim promjenama.
- Nedostatak inkluzivnosti i raznolikosti – Premda nije bilo sustavnih problema s diskriminacijom, unutar tvrtke nije bilo posebnih programa za poticanje raznolikosti i uključivosti u radnoj okolini.
- Ograničena interakcija s lokalnim zajednicama – Društvena odgovornost HP-a uglavnom se ograničavala na sponzorstva i donacije, dok su konkretni projekti suradnje sa zajednicama bili rijetkost.

Jedan od ključnih segmenata ESG standarda odnosi se na upravljačke prakse i transparentnost poslovanja. Prije implementacije ESG principa, HP se suočavao s nekoliko izazova:

- Nedostatak ESG izvješćivanja – HP nije imao praksu redovitog izvješćivanja o održivosti, što je otežavalo transparentnost prema dionicima i javnosti.
- Ograničena digitalizacija poslovnih procesa – Unatoč određenim poboljšanjima u digitalizaciji, mnogi administrativni i operativni procesi i dalje su se temeljili na papirologiji i ručnom upravljanju.
- Nedostatak strukturiranih antikorupcijskih mjera – Iako su postojale opće politike vezane uz etičko poslovanje, HP nije imao dovoljno razrađene mehanizme za borbu protiv korupcije i neetičkog ponašanja.
- Ograničena komunikacija sa dionicima – Suradnja s investitorima, regulatornim tijelima i korisnicima nije bila sustavno organizirana, što je otežavalo stvaranje povjerenja i jačanje brenda.

Prije ESG transformacije, financijsko poslovanje HP-a bilo je stabilno, ali suočavalo se s određenim izazovima koji su utjecali na dugoročnu održivost:

- Visoki operativni troškovi – Zastarjela tehnologija i neučinkoviti procesi doveli su do visokih operativnih troškova, osobito u segmentu logistike i distribucije
- Ograničeni izvori financiranja – Nedostatak ESG orijentacije ograničavao je pristup HP-a određenim investicijskim fondovima i kreditnim linijama namijenjenim održivim projektima.
- Nedovoljna diversifikacija prihoda – HP je prvenstveno bio orijentiran na tradicionalne poštanske usluge, dok su inovativne poslovne prilike bile manje zastupljene.

Analiza poslovanja Hrvatske pošte prije implementacije ESG standarda pokazuje da su postojali brojni izazovi koji su utjecali na ekološku održivost, društvenu odgovornost i korporativno upravljanje. Nedostatak strukturiranog ESG pristupa značio je veće operativne troškove, manju privlačnost za investitore i smanjen utjecaj na lokalne zajednice.

Međutim, uvođenjem ESG standarda, HP je postavio temelje za dugoročnu transformaciju poslovanja, s ciljem smanjenja ekološkog otiska, poboljšanja uvjeta rada zaposlenika i jačanja transparentnosti poslovanja. Buduće implementacije ESG strategija mogu dodatno unaprijediti konkurentsku poziciju HP-a na tržištu te osigurati financijsku stabilnost i održiv rast.

## 7. PROJEKT IMPLEMENTACIJE ESG STANDARDA U POSLOVANJE TVRTKE HRVATSKA POŠTA d.d.

Implementacija ESG (Environmental, Social, Governance) standarda postaje ključna za dugoročnu održivost i konkurentnost tvrtki. ESG standardi predstavljaju okvir za procjenu utjecaja poslovanja na okoliš, društvo i načine upravljanja, pomažući organizacijama da odgovore na sve veće zahtjeve investitora, regulatora i potrošača. Održivo poslovanje nije samo pitanje zaštite okoliša, već i stvaranja dugoročne vrijednosti za sve dionike.

Prvi korak u implementaciji ESG standarda je definiranje jasnih ciljeva usklađenih s poslovnom strategijom tvrtke. Ovi ciljevi trebaju biti mjerljivi, realni i usmjereni na tri glavna područja:

- **Okoliš (Environmental):** Smanjenje emisije stakleničkih plinova, učinkovito korištenje resursa, upravljanje otpadom i zaštita biološke raznolikosti. Tvrtke koje rano prihvate niskougljične strategije imaju konkurentsku prednost.
- **Društvena odgovornost (Social):** Promicanje raznolikosti i uključivanja, zaštita prava zaposlenika, sigurnost na radu te odnos s lokalnim zajednicama. Ulaganje u društvenu odgovornost doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenika i lojalnosti kupaca.
- **Upravljanje (Governance):** Transparentno upravljanje, etika poslovanja, sprečavanje korupcije i odgovornost upravljačkih struktura. Dobre prakse upravljanja smanjuju rizik i poboljšavaju poslovne rezultate.

Tvrtka treba provesti detaljnu analizu kako bi utvrdila trenutno stanje u odnosu na ESG kriterije. Ova analiza uključuje:

- Procjenu postojećih politika i praksi.
- Identifikaciju ključnih rizika i prilika povezanih s ESG aspektima.
- Usporedbu s industrijskim standardima i konkurencijom.

Na temelju analize definira se strategija ESG-a koja uključuje:

- **Postavljanje prioriteta:** Fokusiranje na područja s najvećim utjecajem.
- **Akcijski plan:** Konkretnim mjerama za poboljšanje performansi, s jasno definiranim rokovima i odgovornostima.

- **Upravljanje promjenama:** Uključivanje svih razina upravljanja i zaposlenika u proces provedbe.

"Uspješna ESG strategija zahtijeva integraciju u srž poslovanja, a ne samo kao dodatak postojećim praksama" (McKinsey & Company, 2019:12).

Provedba strategije uključuje:

- Uvođenje novih tehnologija i praksi za smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.
- Edukaciju zaposlenika o ESG principima.
- Jačanje transparentnosti kroz poboljšano izvještavanje.

Praćenje napretka ključno je za uspjeh ESG inicijativa. Tvrtka treba uspostaviti sustave za:

- Redovito mjerenje ESG pokazatelja.
- Izvještavanje o rezultatima dionicima (investitori, kupci, regulatorna tijela).
- Korištenje standardiziranih okvira (npr. GRI, SASB, TCFD) za izvještavanje.

ESG nije jednokratni projekt, već kontinuirani proces prilagodbe i unaprjeđenja. Tvrtke trebaju:

- Redovito revidirati ESG strategiju.
- Pratiti nove trendove i regulative.
- Učiti iz povratnih informacija i prilagođavati pristupe.

Implementacija ESG standarda može biti izazovna zbog:

- Nedostatka resursa ili internih kapaciteta.
- Složenosti prikupljanja i analize ESG podataka.
- Potrebe za promjenom organizacijske kulture

Unatoč izazovima, koristi su značajne:

- Povećanje reputacije i povjerenja dionika.
- Bolje upravljanje rizicima.
- Privlačenje investicija i smanjenje troškova.
- Dugoročna održivost poslovanja.

Projekt implementacije ESG standarda predstavlja strateški iskorak prema održivom poslovanju. Uspješna provedba zahtijeva predanost na svim razinama organizacije, ali donosi dugoročne koristi koje nadilaze financijske rezultate, stvarajući vrijednost za šire društvo i okoliš.

Glavni ciljevi projekta implementacije ESG standarda u poslovanje Hrvatske pošte su:

- **Smanjenje ekološkog otiska** kroz optimizaciju potrošnje energije, smanjenje emisija CO<sub>2</sub> i uvođenje održivih logističkih rješenja.
- **Unaprjeđenje radnih uvjeta zaposlenika** putem osiguranja sigurnijeg radnog okruženja, pružanjem prilika za stručni razvoj te promicanjem raznolikosti i uključivosti.
- **Povećanje transparentnosti i odgovornosti korporativnog upravljanja** kroz jačanje mehanizama nadzora i usklađivanje s međunarodnim standardima.
- **Jačanje odnosa s dionicima**, uključujući kupce, investitore, zaposlenike i širu zajednicu.

ESG standardi ne samo da donose regulatorne i financijske benefite, nego i pridonose dugoročnoj otpornosti poslovanja, što je ključno za stabilnost Hrvatske pošte u dinamičnom poslovnom okruženju.

Jedan od ključnih aspekata ESG standarda odnosi se na ekološku održivost. Hrvatska pošta provodi niz inicijativa s ciljem smanjenja negativnog utjecaja na okoliš, uključujući:

- **Elektrifikaciju voznog parka** – postupnu zamjenu dostavnih vozila ekološki prihvatljivim alternativama.
- **Optimizaciju logističkih procesa** – upotrebu naprednih tehnologija za smanjenje potrošnje goriva i emisija CO<sub>2</sub>.
- **Povećanu energetske učinkovitost** – korištenje obnovljivih izvora energije u poslovnim objektima i implementaciju pametnih sustava upravljanja potrošnjom energije.
- **Program reciklaže i smanjenja otpada** – digitalizacija administrativnih procesa kako bi se smanjila uporaba papira.

Ove mjere doprinose ispunjavanju globalnih ciljeva održivog razvoja i stvaranju održivog poslovnog modela koji minimalizira utjecaj na okoliš.

Društvena komponenta ESG standarda fokusira se na odgovornost tvrtke prema zaposlenicima, korisnicima i zajednici. U okviru ovog projekta, Hrvatska pošta poduzima korake za:

- **Poboljšanje uvjeta rada** – osiguranje pravednih plaća, sigurne radne okoline te unaprjeđenje sustava zaštite na radu.
- **Edukaciju i razvoj zaposlenika** – ulaganje u stručne obuke i razvoj kompetencija zaposlenika kako bi se olakšala prilagodba tehnološkim promjenama.
- **Promicanje raznolikosti i inkluzivnosti** – osiguranje jednake prilike za sve zaposlenike bez obzira na spol, dob ili druge karakteristike.
- **Jačanje društvene odgovornosti** – sudjelovanje u humanitarnim akcijama i suradnja s lokalnim zajednicama.

Ove inicijative pridonose stvaranju pozitivne radne kulture i jačaju reputaciju Hrvatske pošte kao društveno odgovorne organizacije.

Korporativno upravljanje ključno je za osiguranje dugoročne stabilnosti i održivosti poslovanja. Hrvatska pošta u sklopu ESG transformacije provodi mjere za:

- **Povećanje transparentnosti poslovanja** – redovito izvješćivanje o održivosti i ESG inicijativama.
- **Unaprjeđenje antikorupcijskih mjera** – jačanje etičkih smjernica i mehanizama nadzora.
- **Uvođenje naprednih upravljačkih struktura** – implementacija novih modela donošenja odluka temeljenih na ESG standardima.

Kroz jačanje korporativnog upravljanja, Hrvatska pošta osigurava veću sigurnost za investitore i povjerenje dionika.

Proces implementacije ESG standarda odvija se kroz nekoliko faza:



1. **Analiza trenutnog stanja** – procjena postojećih poslovnih procesa u odnosu na ESG kriterije.
2. **Definiranje strategije ESG integracije** – izrada plana provedbe ESG mjera.
3. **Implementacija održivih praksi** – primjena konkretnih inicijativa u okviru ekološkog, društvenog i upravljačkog aspekta.
4. **Praćenje i izvješćivanje** – sustavno mjerenje rezultata i prilagodba strategije prema potrebama.

Uspješna provedba projekta zahtijeva angažman svih sektora tvrtke i podršku menadžmenta u svrhu postizanja dugoročnih ciljeva održivosti.

Implementacija ESG standarda u poslovanje Hrvatske pošte predstavlja ključan korak prema modernizaciji i održivom razvoju tvrtke. Kroz ekološke, društvene i upravljačke inicijative, HP poboljšava svoju konkurentnost, smanjuje ekološki otisak te osigurava bolju budućnost za zaposlenike i širu zajednicu. Dugoročna primjena ESG principa doprinosi stabilnosti i otpornosti poslovanja, što Hrvatsku poštu pozicionira kao lidera u održivom poslovanju poštanskog sektora.

## **8. HRVATSKA POŠTA d.d. - ANALIZA POSLOVANJA NAKON UVOĐENJA ESG STANDARDA**

Ova analiza poslovanja Hrvatske pošte nakon implementacije ESG standarda usmjerena je na procjenu utjecaja uvedenih mjera na ekološku održivost, društvenu odgovornost i upravljačke prakse. Cilj analize je sagledati koristi i izazove te predložiti daljnje korake za unaprjeđenje ESG integracije u poslovanje.

Jedan od najvažnijih ciljeva ESG strategije Hrvatske pošte bio je smanjenje ekološkog otiska. Nakon uvođenja ESG standarda postignuti su sljedeći rezultati:

- Smanjenje emisije CO<sub>2</sub> – elektrifikacija voznog parka rezultirala je smanjenjem emisija ugljičnog dioksida za 30% u odnosu na prethodno razdoblje.
- Optimizacija energetske potrošnje – u poslovnim zgradama implementirani su energetske učinkoviti sustavi, što je smanjilo potrošnju električne energije za 20%.
- Povećana upotreba obnovljivih izvora energije – solarni paneli instalirani su na ključnim poslovnim objektima, čime je Hrvatska pošta postala energetske učinkovitija.
- Digitalizacija poslovanja – smanjena upotreba papira kroz elektroničke usluge rezultirala je smanjenjem otpada za 40%.

Ove promjene ne samo da su doprinijele smanjenju negativnog utjecaja na okoliš, već su i optimizirale operativne troškove, čime je poslovanje postalo isplativije.

ESG standardi značajno su utjecali na zaposlenike, korisnike usluga i širu društvenu zajednicu. Među ključnim poboljšanjima su:

- Poboljšani radni uvjeti – modernizacija radnih prostora i implementacija fleksibilnih oblika rada povećali su zadovoljstvo zaposlenika
- Jačanje raznolikosti i inkluzivnosti – povećana je zastupljenost žena i osoba s invaliditetom u radnoj snazi, čime se osigurava jednaka prilika za sve.
- Dodatne edukacije i obuke – zaposlenici su prošli kroz programe usavršavanja vezane uz održivost, što je rezultiralo povećanjem produktivnosti.

- Jačanje odnosa s lokalnim zajednicama – Hrvatska pošta povećala je broj društveno odgovornih projekata, uključujući donacije i volontiranje.
- Društvena komponenta ESG standarda omogućila je izgradnju pozitivnog imidža Hrvatske pošte kao odgovorne i etične organizacije.

Korporativno upravljanje postalo je transparentnije nakon usvajanja ESG standarda. Ključni napreci uključuju:

- Redovito izvještavanje o održivosti – godišnji izvještaji o ESG postignućima omogućuju veću transparentnost poslovanja.
- Povećanje nadzora i kontrole – uvođenje etičkih kodeksa i sustava praćenja usklađenosti smanjilo je rizik od korupcije.
- Poboljšanje odnosa s investitorima – zahvaljujući ESG standardima, Hrvatska pošta je postala privlačnija za investitore zainteresirane za održivo poslovanje.
- Poboljšanja u korporativnom upravljanju osigurala su veću odgovornost i dugoročnu stabilnost tvrtke.

Uvođenje ESG standarda imalo je i pozitivne financijske učinke, među kojima su:

- Smanjenje operativnih troškova – energetska učinkovitost i digitalizacija rezultirale su značajnim uštedama.
- Povećana konkurentnost – ESG strategija omogućila je Hrvatskoj pošti da se diferencira na tržištu i privuče nove klijente.
- Povoljni uvjeti financiranja – zahvaljujući ESG inicijativama, tvrtka je ostvarila pristup povoljnijim kreditnim linijama za održive projekte.
- Kombinacija financijskih i operativnih koristi pokazuje da ESG standardi donose dugoročnu vrijednost tvrtki.

Unatoč brojnim prednostima, implementacija ESG standarda donijela je i određene izazove, poput:

- Potrebe za kontinuiranim ulaganjem – daljnje održavanje ESG inicijativa zahtijeva stalna financijska sredstva.
- Promjene u organizacijskoj kulturi – prilagodba ESG principima zahtijeva promjenu načina razmišljanja unutar organizacije.
- Regulatorni zahtjevi – usklađivanje s novim ESG propisima zahtijeva dodatne resurse.

S druge strane, buduće prilike uključuju proširenje održivih usluga, daljnju digitalizaciju i jačanje međunarodne suradnje u ESG projektima.

Analiza poslovanja Hrvatske pošte nakon uvođenja ESG standarda pokazala je značajne pozitivne promjene u ekološkoj održivosti, društvenoj odgovornosti i korporativnom upravljanju. ESG standardi omogućili su optimizaciju operativnih procesa, poboljšanje odnosa sa zaposlenicima i zajednicom te povećanje financijske učinkovitosti. Iako su se pojavili određeni izazovi, dugoročne koristi ESG strategije osiguravaju stabilnost i konkurentnost Hrvatske pošte na tržištu.

Budući razvoj ESG inicijativa trebao bi biti usmjeren na daljnje unapređenje održivih praksi, tehnološke inovacije i jačanje međunarodne suradnje, čime će se osigurati nastavak održivog rasta i razvoja tvrtke.

Budućnost poslovanja sve više se usmjerava prema integraciji ESG (Environmental, Social, Governance) standarda u strategije i procese tvrtki. Ove smjernice ne predstavljaju samo alat za minimiziranje rizika, već i priliku za inovacije, diferencijaciju i stvaranje konkurentne prednosti.

Prema studiji McKinsey & Company, „tvrtke koje aktivno implementiraju ESG standarde imaju 20% veće šanse za uspjeh u dugoročnom poslovanju“ (McKinsey, 2020:15). Postoji nekoliko ključnih razloga zašto su ESG standardi od ključne važnosti za budućnost:

- **Povećani zahtjevi dionika:** Potrošači, investitori i zaposlenici sve više traže od tvrtki da djeluju odgovorno i održivo.
- **Regulatorni pritisci:** Vlade širom svijeta uvoze strože regulative koje se odnose na održivost, što tvrtkama postavlja nove zahtjeve za usklađivanje.

- **Financijska održivost:** ESG standardi često dovode do smanjenja troškova, poboljšanja učinkovitosti i povećanja konkurentnosti, što rezultira pozitivnim financijskim učinkom.

Društveno odgovorno poslovanje često potiče inovacije. Kako organizacije postavljaju ciljeve održivosti, potiče se razvoj novih proizvoda i usluga koje zadovoljavaju ove standarde. „Inovacije koje proizlaze iz održivosti mogu stvoriti nove tržišne prilike i povećati profitabilnost“, (MacArthur, 2020:8).

Kako se svijest o održivosti povećava, možemo očekivati da će regulatorne mjere postati strože. Organizacije će se morati prilagoditi novim zakonima i regulativama koje se odnose na ESG. To će zahtijevati značajna ulaganja u tehnologije i postupke koji olakšavaju usklađivanje.

Poduzimanjem proaktivnog pristupa prema ESG standardima, tvrtke mogu stvoriti pozitivne promjene unutar svojih organizacija i šire zajednice. U vremenu kada se očekuje da će održivost postati norma, one koje se prilagode ovim trendovima će moći napredovati i razvijati se u dinamičnom globalnom okruženju.

## 9. ZAKLJUČAK

U današnjem poslovnom okruženju, implementacija ESG (Environmental, Social, and Governance) standarda postala je ključna za dugoročnu održivost i konkurentnost tvrtki u raznim industrijama. ESG standardi sve više oblikuju strategije poslovanja, utječući na percepciju dionika, regulatorne zahtjeve i operativnu efikasnost. U sektoru univerzalnih poštanskih usluga, koji igra vitalnu ulogu u komunikaciji i logistici, ESG standardi dodatno dobivaju na značaju zbog sve većih zahtjeva za ekološkom odgovornošću, društvenom pravednošću i transparentnim korporativnim upravljanjem.

Implementacija ESG standarda u poslovanje tvrtke koja pruža univerzalne poštanske usluge donosi niz izazova, ali i značajne koristi. Kroz ovaj projekt analizirani su različiti aspekti ESG-a i njihov utjecaj na poslovne procese, strategiju i upravljanje rizicima. Primjena ovih standarda doprinosi ne samo usklađivanju s globalnim regulatornim zahtjevima, već i poboljšanju reputacije, povećanju operativne učinkovitosti i dugoročnoj financijskoj stabilnosti tvrtke.

Jedan od ključnih elemenata ESG strategije je ekološka odgovornost, koja se u sektoru poštanskih usluga ogleda kroz smanjenje ugljičnog otiska, optimizaciju logistike, uporabu obnovljivih izvora energije i smanjenje otpada. Implementacija električnih vozila i bicikala za dostavu, optimizacija ruta pomoću naprednih algoritama i prelazak na digitalne usluge umjesto papirnatih dokumenata samo su neki od koraka koji značajno smanjuju negativan utjecaj na okoliš.

Društveni aspekt ESG-a uključuje osiguravanje pravednih uvjeta rada, jednakosti, raznolikosti, sigurnosti zaposlenika te odgovornosti prema zajednici. U sektoru univerzalnih poštanskih usluga, gdje su zaposlenici izloženi raznim fizičkim i psihološkim izazovima, poboljšanje radnih uvjeta ključno je za dugoročnu održivost poslovanja.

Provedbom ESG standarda tvrtka može osigurati višu razinu sigurnosti na radu, sustav nagrađivanja temeljen na učinkovitosti te edukaciju i profesionalni razvoj zaposlenika. Uključivanje lokalne zajednice kroz razne inicijative, poput volontiranja, podrške obrazovnim programima i suradnje s neprofitnim organizacijama, dodatno poboljšava društveni doprinos tvrtke.

Transparentno i odgovorno korporativno upravljanje temelj je uspješne ESG strategije. Implementacija dobrih upravljačkih praksi u tvrtki koja pruža univerzalne poštanske usluge uključuje poboljšanje nadzora nad operacijama, jačanje etike poslovanja, postavljanje jasnih ciljeva i metrika te jačanje komunikacije s dionicima. Digitalizacija procesa izvješćivanja i unaprjeđenje sustava interne kontrole doprinosi većoj transparentnosti i odgovornosti menadžmenta.

Također, primjena ESG principa u upravljanju smanjuje rizike povezane s korupcijom, neetičkim poslovnim praksama i regulatornim nepravilnostima. Tvrtke koje se aktivno prilagođavaju ESG zahtjevima imaju veću vjerojatnost privlačenja investitora i strateških partnera, što doprinosi njihovoj dugoročnoj stabilnosti i održivosti.

Projekt implementacije ESG standarda u poslovanje tvrtke u djelatnosti pružanju univerzalnih poštanskih usluga jasno pokazuje da je ESG više od regulatornog zahtjeva – to je strateški okvir koji omogućava tvrtkama da unaprijede svoje poslovanje na više razina. Integracija ESG principa ne samo da poboljšava ekološki i društveni učinak tvrtke, već i doprinosi povećanju financijske otpornosti i dugoročne održivosti.

Izazovi u implementaciji ESG standarda, kao što su troškovi prilagodbe, tehnološke inovacije i promjena organizacijske kulture, mogu se prevladati strateškim planiranjem i sustavnim pristupom. Aktivnim sudjelovanjem menadžmenta, zaposlenika i ostalih dionika, ESG postaje integralni dio poslovne strategije, donoseći koristi svim uključenim stranama.

S obzirom na sve navedeno, implementacija ESG standarda nije samo nužnost već i prilika za razvoj i unaprjeđenje poslovanja. Tvrtke koje prepoznaju važnost ESG faktora i uspješno ih integriraju u svoje poslovne modele osigurat će si konkurentsku prednost, bolji pristup kapitalu i održiv rast u budućnosti. ESG nije samo trend, već nova paradigma poslovanja koja oblikuje industrije i ekonomiju na globalnoj razini.

## 10. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Ivan Mihaljević

**Matični broj studenta:** 0234058650

**Naslov rada:** Projekt implementacije ESG standarda u poslovanje tvrtke u djelatnosti pružanja univerzalnih poštanskih usluga

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

07.03.2025.



---



## 11. POPIS LITERATURE

### 11.1 KNJIGE

1. Branson, R. (2018). *Finding My Virginitiy: The New Autobiography*, Virgin Books, USA
2. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
3. Cleland, D. I., Ireland, L. R, (2002). *Project management – Strategic Design and Implementation*, McGraw-Hill, New York
4. Hauc, A. (2007). *Projektni menadžment*, MEP Consult, Zagreb.
5. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Control.*, Wiley, New Jersey
6. Matešić, M., Pavlović, D., i Bartoluci, D. (2015.). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.

### 11.2 ČLANCI

1. Cifrić, I. (2000). *Održivi razvoj i strategija zaštite okoliša*. Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline, 9(3)
2. Grgić, D. (2008). *Teorijski okviri reputacije poduzeća*. Ekonomski pregled, 59(5-6)
3. Korošec, L., Smolčić Jurdana, D. (2013). *Politika zaštite okoliša-integralni dio koncepcije održivog razvitka Europske unije*. Ekonomski pregled, 64(6)
4. Kurtić, A. (2009). *Društvena odgovornost-Novi svjetski pokret i poslovni imperativ savremenog menadžmenta*. Tranzicija, 11(23-24)
5. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review
6. Pupavac, D. (2014). *Održivi razvoj–ograničenje ili izazov gospodarskom rastu*. Održivi razvoj ruralnih krajeva 2014.

7. Srpljinović, M. (2012). *Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj*. Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 10(2)

### 11.3 INTERNETSKI IZVORI

1. Edelman Trust Barometer. (2021). Global Report, dostupno na <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
2. Fink, L. (2020). Larry Fink's 2020 Letter to CEOs, dostupno na <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter>
3. Global Reporting Initiative. (2020). GRI Standards., dostupno na <https://www.globalreporting.org/>
4. Hrvatska pošta d.d. (2023). Godšnji izvještaj o održivosti, dostupno na <http://www.posta.hr>
5. Kanobi, B. (2018). What are the four basic approaches to social responsibility. Dostupno na: <https://classroom.synonym.com/what-are-the-four-basic-approaches-to-social-responsibility-12083190.html>
6. Keith Davis model of Corporate Social Responsibility. Dostupno na: <https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/06/keith-davis-model-of-corporate-social-responsibility/>
7. MacArthur, E. (2020). Circular Economy: Creating New Markets in a More Sustainable World, dostupno na <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
8. McKinsey & Company. (2019). The ESG Imperative, dostupno na <https://www.mckinsey.com/>
9. McKinsey & Company. (2020). The ESG Premium: New Perspectives on Value and Performance, dostupno na <https://www.mckinsey.com/>
10. Svjetska banka. (2019). Održivo poslovanje: Smjernice i strategije, dostupno na <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/webdocs>

## 12. ŽIVOTOPIS



# IVAN MIHALJEVIĆ

## MAGISTAR PROJEKTOG MENADŽMENTA (MAG. OEC.)

- +385 99 6718-368
- Imiha97@gmail.com
- www.reallygreatsite.com
- Zvonka Vinceka 5, 10 290  
Zaprešić, Hrvatska

### EDUCATION

Spec. dipl. stručni studij Projektni menadžment

Preddiplomski studij Poslovanja i upravljanja, Menadžment uredskog poslovanja

VELEUČILIŠTE S PRAVOM JAVNOSTI  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

2018 - 2023

### VJEŠTINE

MICROSOFT OFFICE

ASANA

SAP

CANVA

VOZAČKA DOZVOLA B

KATEGORIJA

### LANGUAGE

HRVATSKI

ENGLISKI

### RADNO ISKUSTVO

Studeni 2022- Present

HRVATSKA POŠTA | Poštanska ulica 9, Velika Gorica

REFERENT FINANCIJSKIH USLUGA 2023

KOORDINATOR OPERATIVNE NABAVE ZA E-PRODAJU 2024

Kao referent financijskih usluga, moj posao je priprema financijskih izvješća i analiza za donošenje poslovnih odluka. U svom radu najviše sam komunicirao s CROATIA osiguranjem i surađivao s regulatornim tijelima HANFA-e. Kroz analize i razumijevanje financija, doprinosim efikasnosti i rastu poslovanja. Kao koordinator operativne nabave u SAP-u, osiguravao sam pravovremeno nabavljanje potrebnih materijala, robe i usluga. Pregovarao s dobavljačima, ocjenjivao njihovu uspješnost i kvalitetu isporuke. Također sam kontrolirao tržišne trendove i nadgledao troškove nabave kako bih postigao uštede i optimalno korištenje resursa.

2022

FIBIS | Medarska ulica, Zagreb

AMBULANTNA PRODAJA

Kao trgovački putnik u ambulatnoj prodaji, bio sam odgovoran za posjet ključnih kupaca te sam bio zadužen za promociju i prodaju JTI duhanskih proizvoda. Uspješno sam razvijao dugoročne odnose s važnim kupcima, pratili njihove zahtjeve i potrebe te ih uvjeravao u kvalitetu i prednosti proizvoda. Moja uloga uključivala je pripremu i predstavljanje promotivnih aktivnosti, a također sam bio odgovoran za obradu povrata, prikupljanje narudžbi te printanje otpremnica.

2019 - 2022

TIFON | Zadarska ulica 80, Zagreb

PRODAVAČ NAFTNIH DERIVATA

Kao prodavač na Tifonu, bio sam odgovoran za pružanje informacija o proizvodima, prodaju i naplatu proizvoda te praćenje zaliha. Također sam radio dnevne obračune i upisivao robu u sustav koja je dolazila od distributera.

2018

ELEMENT ONE | Vrtovi Sunca, Dubrovnik

EVENT KORDINATOR / VODITELJ KIDS KLUBA

Kao voditelj evenata u Dubrovačkim vrtovima sunca, imao sam priliku organizirati pet uspješnih događaja za goste svih generacija. Moja odgovornost uključivala je odabir lokacije, suradnju s ostalim profesionalcima u području upravljanja događajima, planiranje aktivnosti i uključivanje sponzora i medija. Moj cilj bio je osigurati da svi gosti imaju nezaboravno iskustvo. Uz timski rad, komunikaciju i liderstvo, uspio sam uspješno organizirati i nadzirati svaki događaj.