

Društveno odgovorno poslovanje na primjeru HEP-a

Kalinić, Josip

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:383874>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij
Menadžment



Josip Kalinić

Društveno odgovorno poslovanje na primjeru HEP-a

Diplomski rad

Zadar, 2024.

Sveučilište u Zadru
Odjel za ekonomiju
Sveučilišni diplomski studij
Menadžment

Društveno odgovorno poslovanje na primjeru HEP-a

Diplomski rad

Student/ica:

Josip Kalinić

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Sonja Brlečić Valčić

Zadar, 2024.



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Josip Kalinić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Društveno odgovorno poslovanje na primjeru HEP-a** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 23. rujna 2024.

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU HEP-A

SAŽETAK

Ovaj diplomski rad bavi se temom društveno odgovornog poslovanja (DOP), koje predstavlja suvremeni poslovni trend gdje poduzeća, uz ostvarivanje profita, preuzimaju odgovornost za utjecaj na okolinu. U radu se definira DOP, prati njegov razvoj od 1960-ih godina te analiziraju njegove razine, dimenzije, modeli, strategije i standardi, te se istražuju koristi koje DOP donosi poduzećima, kao i izazovi u njegovoj provedbi.

Poseban fokus rada je analiza DOP-a na primjeru Hrvatske elektroprivrede (HEP), gdje se prikazuju korporativno upravljanje, financijski rezultati te način na koji HEP vodi brigu o zaposlenicima, zajednici i okolišu. Također je provedeno istraživanje putem ankete o DOP-u na poduzećima koja obavljaju svoje djelatnosti u Hrvatskoj.

Cilj rada je istražiti DOP kao važan poslovni koncept i analizirati njegovu primjenu na primjeru HEP-a, uz dodatak perspektive drugih hrvatskih poduzeća. Korištene su metode deskripcije, indukcije, dedukcije, analize i sinteze te anketiranja. Rad završava analizom rezultata istraživanja i zaključkom.

Ključne riječi: društvena odgovornost, HEP grupa, proizvodnja i distribucija električne energije, društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, ekološko okruženje.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE EXAMPLE OF HEP

ABSTRACT

This graduate thesis deals with the topic of corporate social responsibility (CSR), which represents a modern business trend where companies, in addition to making a profit, take responsibility for the impact on the environment. The paper defines CSR, traces its development since the 1960s and analyzes its levels, dimensions, models, strategies and standards, and explores the benefits that CSR brings to companies, as well as the challenges in its implementation.

A special focus of the paper is the analysis of CSR on the example of Hrvatske elektroprivreda (HEP), where corporate management, financial results and the way in which HEP takes care of their employees, the community and the environment are presented. Research was also conducted through a CSR survey on companies operating in Croatia.

The aim of the paper is to research CSR as an important business concept and analyze its application on the example of HEP, with the addition of the perspective of other Croatian companies. The methods of description, induction, deduction, analysis and synthesis, and surveying were used. The paper ends with an analysis of research results and a conclusion.

Keywords: social responsibility, HEP group, production and distribution of electricity, corporate social responsibility, sustainable development, ecological environment.

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Društveno odgovorno poslovanje	3
2.1 Definiranje društveno odgovornog poslovanja	3
2.2 Razvoj društveno odgovornog poslovanja	4
2.3 Razine i dimenzije društveno odgovornog poslovanja	8
2.4 Modeli, strategije i standardi društvene odgovornosti	12
2.4.1 Modeli društvene odgovornosti	12
2.4.2 Strategije društvene odgovornosti	14
2.4.3. Standardi društvene odgovornosti	15
2.5 Izazovi u provedbi društveno odgovornog poslovanja	18
2.6 Koristi od društveno odgovornog poslovanja	21
3. Društveno odgovorno poslovanje na primjeru Hrvatske elektroprivrede	24
3.1 Općenito o grupi	24
3.2 Korporativno upravljanje HEP-a	26
3.3 Financijski rezultati	28
3.4 Strategije, poslovne prakse i politike	30
3.5 Briga o zaposlenicima, zajednici i okolišu	33
3.5.1 - Zaposlenici	33
3.5.2 Lokalna zajednica	35
3.5.3 Okoliš	37
3.6 Investicije	39
4. Anketa o društveno odgovornom poslovanju u Republici hrvatskoj	40

4.1 Metodologija istraživanja	40
4.2 Analiza rezultata istraživanja	41
4.3 Diskusija i implikacije.....	52
5. Zaključak	54
Literatura	56
Popis slika.....	59
Popis tablica.....	60
Popis priloga	1

1. Uvod

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja suvremeni poslovni pristup u kojem cilj kompanije nije samo ostvarenje financijskog uspjeha i rast, već i odgovornost prema unutarnjem i vanjskom okruženju u kojem djeluje. Osnovna značajka DOP-a je dobrovoljnost, što znači da poduzeća koja se njime bave nisu zakonski obvezna provoditi te aktivnosti. Radi se o širokom konceptu koji obuhvaća odgovornost prema okolišu, tržištu rada, društvenoj zajednici, kao i prema dionicima i ostalim sudionicima poslovnih procesa. Ovaj trend započeo je šezdesetih godina prošlog stoljeća, potaknut globalizacijom, tehnološkim razvojem, sve većom svijješću građana i utjecajem medija na poslovanje korporacija. DOP pokriva unutarnje i vanjske aspekte poslovanja te se može primjenjivati na različitim razinama kroz razne strategije i modele, uz poštivanje standarda koji će biti detaljno razmotreni u radu. Širok opseg DOP-a predstavlja izazov za poduzeća, što će biti analizirano u radu, ali pruža i značajne prednosti onima koji ga uspješno implementiraju. U radu će biti prikazano kako HEP grupa integrira DOP u svoje poslovne aktivnosti, pri čemu je HEP odabran zbog sve veće važnosti električne energije kao energenta budućnosti, s obzirom na povećanu primjenu u različitim sektorima i prelazak strojeva na električni pogon. Također, bit će provedena anketa među hrvatskim poduzećima o primjeni DOP-a te o prednostima i izazovima koji ga prate.

Cilj ovog rada je detaljno objasniti koncept društveno odgovornog poslovanja kao jednog od suvremenih trendova na tržištu, istražiti različite pristupe poduzeća ulaganju u društvenu odgovornost te analizirati kako se ona provodi, s posebnim naglaskom na primjer Hrvatske elektroprivrede.

Svrha rada je upoznati se sa dimenzijama i razinama DOP-a te njegovom provedbom i izazovima u istoj te istražiti DOP iz perspektive hrvatskih poduzeća i istražiti kako HEP provodi društveno odgovorno poslovanje.

Istraživačka pitanja su:

1. Što je društveno odgovorno poslovanje?
2. Koje su dimenzije i razine društveno odgovornog poslovanja?

3. Na koji način društveno odgovorno poslovanje doprinosi poslovanju poduzeća i koje izazove im predstavlja?
4. Na koji način HEP provodi društveno odgovorno poslovanje?
5. Koliko hrvatska elektroprivreda ulaže u društvenu odgovorno poslovanje?
6. Koliko su hrvatska poduzeća upoznata sa pojmom i dimenzijama DOP-a i na koje načine ga provode?

Diplomski rad sastoji se od 5 dijelova. Prvi dio je uvod u kojem su navedene opće odrednice rada, cilj i svrha rada te istraživačka pitanja. Drugi dio diplomskog rada definira društveno odgovorno poslovanje, njegov razvoj, razine i dimenzije te modele i strategije putem kojih se provodi. U drugome dijelu rada su također navedene i koristi koje DOP donosi poduzećima te izazovi s kojima se poduzeća susreću u njegovom provođenju. U trećem dijelu rada prikazane su opće informacije o HEP grupi uključujući njihovo korporativno upravljanje i financijske rezultate za promatranu godinu, te načini na koje HEP grupa provodi društveno odgovorno poslovanje. Četvrti dio rada su rezultati istraživanja koje je provedeno u sklopu diplomskog rada. Posljednji dio rada je zaključak.

Metode koje će biti korištene u ovome diplomskom radu su metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda anketiranja putem anketnog upitnika te statistička metoda i metoda klasifikacije i kompilacije.

2. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje postaje sve učestaliji poslovni trend, pri čemu cilj korporacije nije samo ostvarivanje profita i njen rast, već i briga za unutarnju i vanjsku okolinu u kojoj djeluje. Ključna značajka ovog pristupa je dobrovoljnost, budući da poduzeća koja primjenjuju društveno odgovorno poslovanje nisu zakonski obvezna provoditi takve aktivnosti.

2.1 Definiranje društveno odgovornog poslovanja

DOP predstavlja vrlo širok koncept koji obuhvaća odgovornost prema okolišu, tržištu rada, društvu, dionicima korporacije i ostalim sudionicima u poslovnim procesima. Zbog svoje aktualnosti i važnosti za korporacije, ali i šire društvo, sve se više istražuje, što je dovelo do velikog broja stručnjaka koji se bave razvojem i unapređenjem tog koncepta. Kao rezultat toga, u literaturi se pojavljuje mnoštvo različitih definicija. P. Kotler i N. Lee (2009.) definiraju društvenu odgovornost poduzeća kao opredjeljenje kompanije da unaprijedi dobrobit zajednice kroz diskrecijske, dobrovoljne poslovne prakse i doprinose iz vlastitih sredstava.

Prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, korporativna društvena odgovornost predstavlja posvećenost poduzeća održivom ekonomskom razvoju u suradnji sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom u cjelini, s krajnjim ciljem poboljšanja kvalitete života za sve.

Prema organizaciji Business for Social Responsibility, društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva poslovanje koje ispunjava zakonske, etičke i komercijalne zahtjeve, kao i društvena očekivanja, a često ih i nadmašuje (Kotler & Lee, 2009). Europska komisija definira društvenu odgovornost poduzeća (DOP) kao dobrovoljnu integraciju društvenih i ekoloških aspekata u poslovne procese i odnose s raznim dionicima, uključujući vladu, zaposlenike, dioničare i vlasnike (Ćorić, 2007., str. 380).

Ivaniš M. (2018.) navodi da koncept društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva brigu poduzeća o okolišu i društvu. Potrebno je da sve poslovne operacije budu u skladu s interesima svih uključenih strana kako bi se smanjili negativni učinci menadžerskih odluka ili loših poslovnih odluka koje bi mogle naštetiti okolini tvrtke.

2.2 Razvoj društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) počelo je dobivati širu primjenu 1990-ih godina, prvenstveno u multinacionalnim korporacijama, dok se njegova primjena u manjim poduzećima razvila nešto kasnije. Najveći utjecaj na razvoj ovog trenda imali su mediji i javnost, koji su počeli kritizirati tradicionalne korporativne prakse usmjerene isključivo na ostvarivanje profita. Ipak, svijest o potrebi za odgovornim društvom počela se oblikovati već 1960-ih godina, kada je prepoznata potreba za poslovnim modelom koji bi bio koristan svim dionicima društva. Globalizacija, tehnološki napredak, obrazovaniji potrošači i sve osvještenija populacija s vremenom su pridonijeli rastu važnosti ovog modela (Vrdoljak Raguž & Hazdovac, 2014). Glumac M. (2018.) tvrdi kako je nemaran odnos prema zaposlenicima posebno istaknuo važnost društveno odgovornog poslovanja, pri čemu sindikalizam predstavlja jedan od odgovora. Također, neodgovoran odnos prema potrošačima potaknuo je osnivanje agencija i udrugu za zaštitu potrošača, dok su strogi zakoni o zabrani onečišćenje odgovor na izazove vezane uz okoliš.

Kotler i Lee (2009.) daju usporedbu između tradicionalnog pristupa korporativnoj filantropiji i novog strateškog pristupa u smislu najbolje prakse u pogledu izbora, razvoja, provođenja i procjenjivanja korporativnih društvenih inicijativa.

Do devedesetih godina dvadesetog stoljeća korporacije su ulagale u društvene probleme koji su bili dosta zastupljeni i zbog kojih se vršio veliki pritisak na njih da učine nešto dobro samo kako bi ostavili dobar dojam. Tvrtke bi kreirale budžet iz kojeg će se financirati donacije za rješavanje društvenih problema i sredstva su se dodjeljivala velikom broju organizacija jer se smatralo da će na taj način ostvariti najveći publicitet. Korporacije su tada izbjegavale ulaganje u probleme koji se mogu povezati sa njihovim proizvodima, te su se također distancirale od ulaganja u kontraverzne društvene probleme, poput AIDS-a, zbog mišljenja da će se tim problemima pozabaviti oni koji imaju prethodnog iskustva s takvim problemima. Na odluke o ulaganju je najveći utjecaj imao upravni odbor i rukovodstvo korporacije, pa su se tako odluke temeljile većinski na njihovim željama i sklonostima, a obveze na koje su se odlučili su većinski bile kratkoročne. Osnovno pravilo tog razdoblja bilo je učiniti nešto dobro bez prevelikog ulaganja vremena i truda, što se često svodilo na samo ispisivanje čeka. Donatori su bili zadovoljni time što

su se smatrali sponzorima, a javna vidljivost takvih akcija nije im bila od velike važnosti. Konkretno mjerenje doprinosa u smislu utvrđivanja mjerljivih rezultata za tvrtku nije postojalo; jednostavno se vjerovalo da se nešto pozitivno dogodilo.

Nasuprot ovom pristupu, 90-ih godina prošlog stoljeća se, prema Kotleru i Lee (2009.), pojavio novi pristup podržavanja društva kao sama strategija korporacije prema kojem poslovne odluke sve više sadržavaju težnju da se rade aktivnosti koje su pogodne za društvo. Potpuni obrat u tradicionalnom pristupu primijećen je jer su korporacije sve više počele usmjeravati svoju pozornost na manji broj prioritetnih područja, fokusirajući se na ona koja su kompatibilna s njihovim strateškim ciljevima i povezana s njihovim proizvodima. Menadžeri u ovakvom pristupu se sve češće odlučuju na dugoročne obveze prema problemima koji se rješavaju, a uz donacije u obliku novca sve češće nude i priloge u naturi, odnosno nude svoje stručno znanje, tehnologiju i pristup uslugama. U tradicionalnom pristupu problemi su uvijek bili izvan korporacije, odnosno nisu bili povezani sa unutarnjim sektorima korporacije poput ljudskih potencijala i marketinga. Novi pristup probleme uključuje u rad marketinga, ljudskih resursa i ostalih odjela unutar korporacije. Konkretno mjerenje doprinosa društvu se također u ovome pristupu dosta promijenilo i shvatila se njegova važnost tako da korporacije više nisu samo vjerovale da su učinili nešto dobro već su si postavljali pitanje što su to dobro učinili.

Tijek razvoja DOP-a odvijao se progresivno kroz više faza, a kao jedne od prvih tvrtki koje su počele primjenjivati ovu strategiju bile su Microsoft i CNN, na način da su počeli donirati dio svojih prihoda u dobrotvorne svrhe i tako postavili temelje za rast i razvoj društvene odgovornosti u poslovanju. (Vrdoljak Raguž & Hazdovac, 2014.)

Prema Zadeku, Raynardu i Oliveri (2005.), kako su istaknuli Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014.), ovaj poslovni model prošao je kroz nekoliko faza, koje su predstavljene u sljedećoj Tablici 1.

Naziv faze	Fokus poduzeća
Defenzivna faza	Protivljenje novom modelu kroz poricanje rezultata iz prakse.

Popustljiva faza	U ovoj fazi tvrtke prihvaćaju novi model samo u mjeri dok je on fokusiran na plaćanje troškova.
Upravljačka faza	Tvrtke u svoju strategiju uključuju socijalnu, etičku i ekološku dimenziju.
Strateška faza	Etička, socijalna i ekološka dimenzija postaju temelj poslovne strategije tvrtke.
Civilna faza	Promovira se društvena odgovornost poduzeća kao standard u poslovanju.

Tablica 1, Faze razvoja društvene odgovornosti, Izrada autora

U trenutku kada je koncept DOP-a počeo stjecati značaj, Hrvatska se suočavala s posljedicama Domovinskog rata, što je negativno utjecalo na gospodarstvo i uzrokovalo usporavanje razvoja ovog koncepta u odnosu na globalne trendove. DOP je postao prepoznatljiv u Hrvatskoj 2001. godine, kada je započeo proces europskih integracija, a taj trenutak obilježen je potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Prema Stojanović i Milinković (2014.), održavanje prve nacionalne konferencije o DOP-u, poznate kao Agenda 2005, odigralo je ključnu ulogu u određivanju zajedničkih prioriteta za razvoj DOP-a u Hrvatskoj, označivši time početak njegovog daljnjeg napredovanja u zemlji.

Kako bi ocijenili društveno osviještene poslovne prakse hrvatskih tvrtki, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, u suradnji s Uredom UNDP-a u Hrvatskoj i Akademijom za razvoj obrazovanja, pokrenuli su 2008. godine metodološki projekt pod nazivom Indeks DOP-a. Ovaj indeks također predstavlja godišnju nagradu koju HGK i HR PSOR dodjeljuju malim, srednjim, velikim i javnim poduzećima.

Ciljevi Indeksa DOP-a omogućuju hrvatskim poduzećima da se rangiraju, objektivno procijene svoje dobrovoljne akcije i identificiraju uspjehe međusobno ih uspoređujući na temelju standarda DOP-a. Projekt također nastoji potaknuti sve tvrtke da uključe društvenu odgovornost u svoje poslovanje te podići svijest o društveno odgovornom poslovanju u široj javnosti, medijima i poslovnom sektoru.

Podatci *Indeksa DOP-a*, zajedno sa *HGK i HR PSOR* uspostavljaju skup kriterija vrednovanja u šest različitih područja:

1. Održivost gospodarstva
2. Integracija DOP-a u poslovni plan
3. Radno okruženje
4. Očuvanje okoliša
5. Komunikacija sa tržištem
6. Odnosi sa okolinom

U Hrvatskoj postoji mnoštvo udruga koje se bave promicanjem društveno odgovornog poslovanja (DOP). Među najistaknutijima su: Local Network UN Global Compact Republike Hrvatske, osnovana 2007. godine; Zajednica za društveno odgovorno poslovanje, koja je osnovana 2005. godine; Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, osnovan 1997. godine; te Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje, koja je osnovana 2010. godine.

Prema anketi provedeno u 2013. godini, koja se bavila uključenosti društvene odgovornosti u poslovanje u Hrvatskoj, kao i intervjuima s predstavnicima akademske, poslovne zajednice i civilnog sektora, došlo se do zaključka da praksa DOP-a u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno zastupljena. Anketa je pokazala da većinom multinacionalne tvrtke i njihove tvrtke kćeri koje posluju u RH pokazuju primjer dobrog korištenja društvene odgovornosti u poslovanju, dok mala i srednja poduzeća kasne u velikoj mjeri. O samoj temi dosta govori i postotak odgovora na anketu koji je bio samo 4% što govori o lošoj praksi hrvatskih poduzeća. Ne postoje točni podaci o tome koliko hrvatskih poduzeća koristi društveno odgovorno poslovanje u sklopu svojeg poslovanja, ali ipak je prema medijima i izvješćima poduzeća situacija danas dosta bolja nego 2013. godine.

Direktiva o korporativnom izvješćivanju, koja je stupila na snagu 10. studenog 2022. godine, igrala je ključnu ulogu u poticanju društveno odgovornog poslovanja (DOP). Ova regulativa Europske unije obvezuje velika poduzeća da redovito i transparentno izvještavaju o utjecaju svojih aktivnosti na okoliš i društvo, kao i o rizicima održivosti s kojima se mogu suočiti. Direktiva zamjenjuje prethodnu NFRD Direktivu o nefinancijskom izvješćivanju (Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti, 2022.).

Obveznici ove nove regulative uključuju poduzeća s neto prihodom većim od 40 milijuna eura, neto imovinom višom od 20 milijuna eura i više od 250 zaposlenika. Dok se NFRD direktiva primjenjivala na tvrtke s više od 500 radnika, nova regulativa proširuje obuhvat i sada će se odnositi na približno 500 tvrtki, u usporedbi s ranijih 70. Ova promjena mogla bi značajno utjecati

na primjenu DOP-a, budući da će relevantni podaci postati dostupni investitorima, konkurenciji i potrošačima.

2.3 Razine i dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Ivaniš M. (2018.) navodi da postoje više hijerarhijskih razina društvene odgovornosti poslovnog sustava koje su prikazane u hijerarhijskoj piramidi ispod.



Slika 1, Hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog sustava, Izrada autora.

Na dnu same piramide nalazi se ekonomska odgovornost i to je najniža razina društvene odgovornosti. Ona podrazumijeva da poduzeće ostvaruje profit i generira dodatnu vrijednost svojim vlasnicima i dioničarima te zajednici plasira dobra i usluge koje su im potrebne, da poduzeće ne ostvaruje ovo ne bi se moglo smatrati odgovornim. Sljedeća razina odgovornosti je zakonska odgovornost, koja podrazumijeva da poduzeće posluje i djeluje u skladu s važećim zakonima i propisima. To znači da donosi odluke usklađene s pravnim izvorima na nacionalnoj i nadnacionalnoj razini. Korporacija koja prakticira etičku odgovornost mora biti u stanju razlikovati dobro od zla i profitirati bez da radi štetu drugima. Etičku odgovornost čine moralne

obveze koje ljudi imaju kao rezultat svog obrazovanja, odgoja, kulture i svjetonazora. Kako bi osigurali da je njihovo poslovanje moralno i zakonski prihvatljivo članovima osoblja i zajednici unutar koje posluju, poduzeća također moraju uspostaviti i provoditi vlastite politike i postupke koji se temelje na načelima etike.

Na vrhu hijerarhijske piramide nalazi se diskrecijska, ili filantropijska, odgovornost. Ova razina usmjerena je na doprinos društvenoj zajednici, s naglaskom na postizanje društvenog blagostanja i unapređenje kvalitete života u zajednici na koju poslovanje poduzeća utječe.

S obzirom na mnoge definicije pojma društveno odgovornog poslovanja i njegove širine jasno je da društveno odgovorno poslovanje obuhvaća više dimenzija poslovanja. Autori poput Pavić Rogošić L. (2010.) i Ivaniš M. (2018.) faktore društveno odgovornog poslovanja dijele na interne i eksterne.. Internu okolinu općenito u ekonomiji čini organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.(Buble M. 2013.) Upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, prilagodljivost promjenama te upravljanje utjecajem na okoliš i prirodne resurse predstavljaju ključne aspekte unutarnje dimenzije društveno odgovorne organizacije (Ivaniš M. 2018.).

Ljudski resursi su važni jer čine jedini živi faktor organizacije poduzeća, a njihovo znanje, vještine, sposobnosti i kreativnost najviše doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća. Danas je jedan od glavnih izazova za poduzeća privlačenje i zadržavanje zaposlenika s potrebnim vještinama i znanjima. U tom kontekstu, važne mjere koje poduzeća trebaju primjenjivati uključuju promicanje cjeloživotnog učenja, poboljšanje protoka informacija unutar organizacije, uspostavljanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, unapređenje sigurnosti na radnom mjestu i osiguranje nediskriminacije između spolova. Društvena odgovornost u okviru ljudskih resursa također uključuje ne diskriminirajuću praksu zapošljavanja, što podrazumijeva zapošljavanje osoba s invaliditetom, pripadnika manjina i pridržavanje ravnopravnosti spolova." (Pavić Rogošić 2010.)

Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu obično su osigurani kroz propise i obvezne mjere koje prate poslovne aktivnosti. Danas, svako poduzeće koje djeluje na društveno odgovoran način nastoji dodatno promicati sigurnost na radu i osiguranje zdravlja svojih zaposlenika (Ivaniš M. 2010.).

Jedan od praktičnih primjera u Hrvatskoj za ovu dimenziju društveno odgovornog poslovanja je znak „Priyatelj okoliša“, koji dodjeljuje Ministarstvo zaštite okoliša. Cilj nacionalne politike

održivog razvoja i zaštite okoliša je smanjenje štetnih učinaka proizvodnje i potrošnje na okoliš, zdravlje ljudi, klimu i prirodne resurse, a ovaj program obuhvaća niz mjera. Stoga dodjela ovog znaka nije zamišljena kao natjecateljska nagrada ili priznanje, već je usmjerena na promicanje prepoznatljive kvalitete proizvoda s gledišta zaštite okoliša (Ministarstvo gospodarstva, Pravilnik o znaku zaštite okoliša „Priatelj okoliša“, 2016.).

Prilagodavanje promjenama podrazumijeva da tvrtke sve više restrukturiraju svoje organizacijske strukture kako bi smanjile troškove, povećale produktivnost, unaprijedile kvalitetu i pružile bolje usluge klijentima. Ove promjene često rezultiraju zatvaranjem tvornica i gubitkom radnih mjesta, što može izazvati političke i društvene nemire unutar radnog okruženja. Ostvarivanje društvene odgovornosti tijekom procesa restrukturiranja zahtijeva uspostavljanje ravnoteže i uvažavanje interesa svih strana na koje odluke utječu. Poduzeća mogu ublažiti negativne posljedice rekonstrukcije na okolinu kroz stvaranje partnerstava, javno-privatne inicijative i ulaganja u razvoj lokalnih zajednica (Pavić Rogošić L. 2010.).

Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse podrazumijeva da korporacije mogu smanjiti svoje negativne učinke na okoliš efikasnim korištenjem resursa, smanjenjem emisije zagađivačkih tvari u zrak, vodu i tlo, te minimiziranjem proizvodnje otpada. U današnjem poslovnom okruženju, poduzeća postaju sve svjesnija svog utjecaja na okoliš i stoga ulažu veće napore u poboljšanje svojih praksi. Također, suočavaju se s rastućim pritiscima javnosti i raznih organizacija koje se bave zaštitom okoliša (Ivaniš M. 2010.).

Eksterna okolina poduzeća obuhvaća različite čimbenike, uključujući političko-pravnu, ekonomsku, socijalno-kulturnu i tehnološku okolinu, kao i konkurente, kupce, dobavljače, regulatore i sindikate. Cjelokupno vanjsko okruženje u kojem tvrtka djeluje pod utjecajem je vanjskih elemenata društveno odgovornog poslovanja, koji se odnose na aktere izvan organizacije. Ova vanjska dimenzija uključuje lokalnu zajednicu, odnose s partnerima, dobavljačima i kupcima, poštivanje ljudskih prava te ekološku svijest na globalnoj razini (Buble M. 2013.).

- 1. Lokalna zajednica.** Osim otvaranja radnih mjesta i plaćanja poreza, poduzeća se također oslanjaju na dobrobit svoje radne snage te sigurnost i profitabilnost regija u kojima posluju. Kao takva, postoji uzajamna ovisnost između poduzeća i lokalnih zajednica. Poduzeća koja se aktivno uključuju u život lokalne zajednice, podupiru očuvanje okoliša, zapošljavaju pojedince s posebnim potrebama, ostvaruju partnerstva sa zajednicom sponzoriranjem

kulturnih događanja, te se bave humanitarnim akcijama, doprinose razvoju društvenog kapitala i društva u cjelini. (Salarić D. i Jergović A. 2012.)

2. **Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima.** Kako bi poduzeće ostvarilo društvenu odgovornost, ključno je voditi računa o održivosti cijelog dobavljačkog lanca. To podrazumijeva izgradnju povjerenja i njegovanje dobrih odnosa, uz poštivanje želja i potreba svih sudionika u lancu. Takvo partnerstvo često rezultira poštenim cijenama, ispunjavanjem rokova te ponudom kvalitetnih proizvoda i usluga.
3. **Poštivanje ljudskih prava.** Dimenzija ljudskih prava predstavlja složeno područje koje obuhvaća političke, pravne i moralne aspekte. Zaposlenici i članovi lokalne zajednice očekuju od poduzeća usvojene kodekse ponašanja koji reguliraju uvjete rada, očuvanje okoliša i ljudska prava. Poštovanjem ljudskih prava, poduzeće može postići veću motiviranost zaposlenika, što se često odražava u povećanoj inovativnosti i izgradnji kvalitetnih međuljudskih odnosa (Pavić Rogošić, 2010.; Ivaniš, M. 2018.).
4. **Globalna briga za okoliš.** Okoliš je vrlo osjetljiv stoga i negativan utjecaj na njega je veoma vidljiv i dosta utječe na cjelokupno stanovništvo, stoga je briga o njemu od strane poduzeća veoma bitna. Sustavi recikliranja materijala i filtriranja štetnih plinova danas su veoma napredni stoga poduzeća nemaju opravdanje za poslovanje na način koji negativno utječe na okoliš. Javnost i mnoge udruge za zaštitu okoliša vrše veliki pritisak na poduzeća oko zaštite okoliša stoga su ona danas i prisiljena poslovati na ekološki održiv način. S porastom broja poduzeća koja djeluju na međunarodnoj i globalnoj razini, raste i njihov utjecaj na globalni okoliš. U tom kontekstu, DOP postavlja obvezu za ta poduzeća da se pridržavaju principa održivosti u svom poslovanju (Salarić, D. i Jergović, A. 2012.).

2.4 Modeli, strategije i standardi društvene odgovornosti

2.4.1 Modeli društvene odgovornosti

Prema Buble M. (2013.) Činjenica da menadžeri moraju razmotriti tko je za što odgovoran čini shvaćanje društvene odgovornosti izazovnim. Pitanje je li korporacija gospodarski ili socioekonomski entitet pojavljuje se u takvom okruženju, što dovodi do razlika između dva modela DOP-a, stockholderski i stakeholderski model.

Tradicionalni ekonomski model poznat kao model dioničara, stockholderski model, temelji se na ideji da je primarni cilj privatnog poduzeća maksimizirati profit. Društvena odgovornost poduzeća očituje se najjasnije u okviru tržišnih transakcija, pri čemu se uzimaju u obzir interesi raznih dioničkih skupina, kao što su dobavljači, kupci, zaposlenici i ostali važni sudionici. Što se tiče društvene dužnosti uprave, oni je izvršavaju na način koji unapređuje financijske ciljeve i interese dioničara. (Buble M, (2013.) str 74.).

Temelj stakeholderskog ili socioekonomskog modela je ideja da bi korporacija trebala služiti društvu u cjelini i da ima više ciljeva, a ne samo jedan. U užem smislu, dionici poduzeća su skupine koje su bitne za njegovo daljnje postojanje, kao što su klijenti, osoblje, dobavljači, dioničari i slično. Općenito govoreći, grupe ljudi sa sposobnošću utjecaja na tvrtku, kao i one na koje utječu njezini proizvodi - poput lokalnih društava, vladinih tijela, trgovinskih udruženja i slično - smatraju se dionicima poduzeća. Ova paradigma kaže da je tvrtka društveno odgovorna ako uzima u obzir ciljeve i brige različitih dionika.

U Tablici 2. su suprotstavljeni modeli poslovanja kako bi se uvidjele razlike u naglascima poduzeća.

Osnovni naglasak ekonomskog modela	Osnovni naglasak socioekonomskog modela
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 zahtijeva koordinaciju
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Tablica 2, Ekonomski i socioekonomski model DOP-a, Izrada autora prema Buble M. (75. str), Kreitner R., op. cit., 1989., str 725.

S obzirom na veliku razliku u stajalištima između modela javljaju se argumenti za i protiv društvene odgovornosti u poslovanju. (, Buble M. (75. str), Kreitner R., op. cit. 2005. 62-64 str).

Argumenti za:

1. Korporacija je u velikoj mjeri uključena u društvena pitanja. S obzirom da izravno utječe na degradaciju okoliša, nezaposlenost i druga pitanja, poduzeće se može promatrati kao dio problema ili kao dio rješenja, ovisno o tome kako se nosi sa društvenom odgovornošću.
2. Poduzeće je opremljeno za rješavanje izazovnih društvenih pitanja. Veća poduzeća imaju tehnološko, financijsko i administrativno znanje i resurse za rješavanje društvenih pitanja u značajnoj mjeri.
3. Poboljšanje društvene okoline jednako je poboljšanju poslovne okoline. Poduzeće može povećati svoju dugoročnu profitabilnost ako ulaže u društvenu okolinu u kojoj obavlja svoju djelatnost.
4. DOP u poduzeću može smanjiti potrebu za državnom intervencijom. Kada tvrtke samostalno prepoznaju svoje odgovornosti, vlada nije prisiljena donositi zakone koji potiču akcije koje bi inače mogle izostati, poput onih vezanih uz jednake prilike za zapošljavanje i kontrolu onečišćenja.

Argumenti protiv:

1. Osiguravanje optimalne upotrebe društvenih resursa kroz maksimiziranje profita. Potrošači određuju kako će raspodijeliti svoje resurse robom i uslugama koje kupuju, a autori tvrde da je plaćanje socijalnih izdataka jednako krađi od dioničara.
2. Poduzeće kao gospodarska institucija ne može samo od sebe ostvariti društvene ciljeve. Menadžeri ne mogu biti učinkoviti u postizanju tih ciljeva ako ne usmjere svoju pažnju na financijske aspekte poslovanja. Očekivanja da će poduzeće ispuniti društvene ciljeve bez istovremene fokusiranosti na profitabilnost su nerealna.

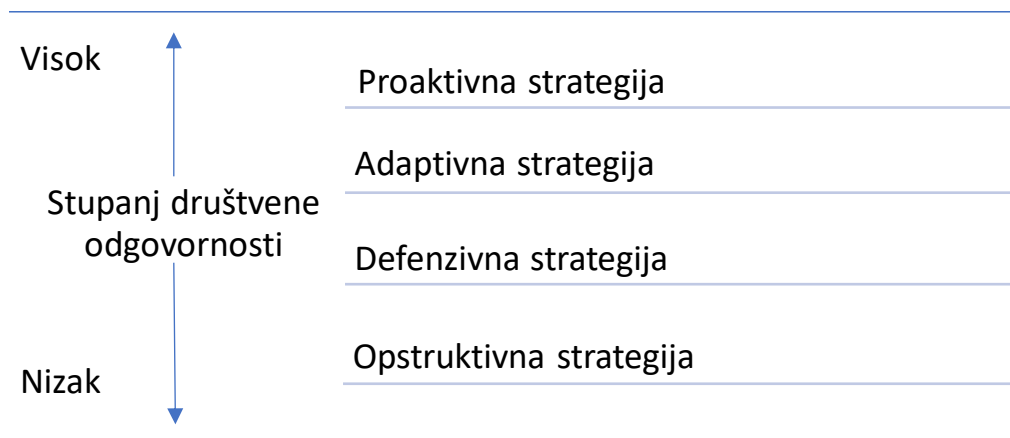
3. Poduzeće već ima velike ovlasti. Dodatni utjecaj na društvo smatra se nepoželjnim kada se ispita količina utjecaja koju tvrtke već imaju na svakodnevne živote ljudi i na njihove poslove, te na ono što kupuju i kako žive.
4. Menadžeri, budući da nisu izabrani, nemaju izravnu odgovornost prema okolini. Korporativne inicijative vezane uz društvenu odgovornost mogu lako skrenuti s planiranog smjera. Iako tržišni sustav učinkovito regulira ekonomske učinke, njegova regulacija društvenih učinaka često je nedovoljna.

2.4.2 Strategije društvene odgovornosti

S obzirom da su svi društveni problemi specifični i zahtijevaju drugačiji pristup razvijene su 4 strategije društvene odgovornosti. (Buble M. (2013.) 78. str)

1. **Opstruktivna strategija.** Tvrtke koje žele očuvati status quo negirajući svoju odgovornost koriste ovu taktiku.
2. **Defenzivna strategija.** Tvrtke koje koriste ovu taktiku koriste se pravnim radnjama kao i marketinškim kampanjama kako bi izbjegle odgovornost.
3. **Adaptivna strategija.** Kada poduzeće usvoji prilagodljivi pristup, ono pokušava održati svoje moralne, zakonske i ekonomske obveze, a istovremeno priznaje društvenu odgovornost za svoje ponašanje. Ključno je naglasiti da tvrtke koje koriste ovu taktiku to čine jer su često suočene s pritiskom stakeholdera.
4. **Proaktivna strategija.** Tvrtke koje prihvate ovu taktiku pokazuju vodstvo u društvenim problemima stvaranjem inicijativa društvene odgovornosti koje drugim tvrtkama mogu biti primjer.

U nastavku je prikazano rangiranje strategija s obzirom na stupanj društvene odgovornosti.



Slika 2, Rangiranje strategija društvene odgovornosti, Izrada autora

2.4.3. Standardi društvene odgovornosti

Danas su međunarodno rasprostranjeni mnogi standardi koji služe za regulaciju i mjerenje razine društvene odgovornosti. Najznačajniji standardi koji se koriste su SA8000, ISO standardi i IQNet SR10.

Standard SA8000 i pripadajući certifikacijski program osiguravaju okvir za rad svih organizacija i industrija da djeluju pošteno i etički, nudeći strukturirani pristup za uspostavljanje ili poboljšanje radničkih prava, uvjeta na radnom mjestu i učinkovitog sustava upravljanja. Ovaj standard definira jasne, mjerljive i provjerljive zahtjeve za implementaciju i certificiranje uspješnosti poduzeća u devet ključnih područja. To su:

- **Zabrana dječjeg rada** – Rad djece mlađe od 15 godina je zabranjen.
- **Prisilni rad** – Radnicima nije dopušteno predavati osobne isprave ili plaćati depozite kao uvjet za zaposlenje.
- **Zdravlje i sigurnost** – Poduzeća su dužna osigurati osnovne standarde za zdravo i sigurno radno okruženje, uključujući pristup pitkoj vodi, toaletnim sadržajima, potrebnoj sigurnosnoj opremi i obuci.
- **Pravo na udruživanje i kolektivno pregovaranje** – Zaposlenici imaju pravo osnivati sindikate, pridruživati se njima i sudjelovati u kolektivnom pregovaranju bez straha od odmazde.

- **Diskriminacija** – Zabrana diskriminacije temelji se na rasi, kasti, nacionalnosti, vjeri, invaliditetu, spolu, seksualnoj orijentaciji, članstvu u sindikatu ili političkoj pripadnosti.
- **Disciplinska praksa** – Zabranjuje se verbalno zlostavljanje, fizički i psihički pritisak, kao i tjelesno kažnjavanje zaposlenika.
- **Radni sati** – Maksimalno radno vrijeme iznosi 48 sati tjedno, s barem jednim slobodnim danom tjedno i mogućnošću do 12 sati prekovremenog rada uz odgovarajuću naknadu.
- **Naknada** – Plaće moraju biti u skladu s minimalnim zakonskim standardima te osigurati dovoljno sredstava za osnovne potrebe, uz barem dio diskrecijskog prihoda.
- **Sustav upravljanja** – Definira postupke za učinkovitu implementaciju i nadzor usklađenosti sa standardom SA8000, uključujući imenovanje odgovornog osoblja, vođenje evidencije, rješavanje problema i poduzimanje korektivnih mjera.

ISO norme su međunarodne norme koje poboljšavaju kvalitetu i sigurnost roba i usluga te olakšavaju njihovu razmjenu između zemalja i organizacija. ISO norme postavljaju zahtjeve za kvalitetu proizvoda, izvođenje usluga, kao i za sustave upravljanja i procese u područjima tehnologije, proizvodnje, okoliša, zdravlja i sigurnosti pri radu, medicine, usklađenosti i sigurnosti hrane. ISO, odnosno International Organization for Standardization, osnovana je 1974. godine u Ženevi i od tada razvija i objavljuje međunarodne norme. (DQS, ISO i ISO norma, 2022.)

ISO 26000:2010 predstavlja međunarodnu normu za društvenu odgovornost i jedna je od najrasprostranjenijih i najpriznatijih ISO standarda. Ova revolucionarna norma sve više dobiva na važnosti kao alat za procjenu ne samo ukupnog poboljšanja performansi organizacije, već i njenog angažmana prema održivom razvoju koji obuhvaća ljudska prava. Ključna značajka ove norme je naglasak na ljudskim pravima, koja se ističu kao temeljno načelo i centralna tema. Ovo pomaže u identificiranju rizičnih situacija povezanim s ljudskim pravima, provedbi detaljnih analiza i rješavanju pritužbi (HZN, HRN ISO 26000 - Društvena odgovornost). Svrha norme ISO 26000:2010 je pružiti podršku organizacijama u razvoju društveno odgovornog poslovanja. Ova norma potiče tvrtke da teže višim standardima društvene odgovornosti od onih koje propisuju zakoni. Prilikom implementacije, organizacije moraju uzeti u obzir različite aspekte, uključujući socijalne, ekološke, pravne, kulturne, političke i organizacijske razlike, kao i ekonomske uvjete. Također je važno da se pridržavaju međunarodnih normi poslovnog ponašanja.



Slika 3, ISO 26000, <https://iso26000sgn.org/iso-26000/about-iso26000/>

IQNet je najznačajnije međunarodno udruženje certifikacijskih tijela, osnovano 1990. godine sa sjedištem u Bernu. Ova organizacija okuplja 37 certifikacijskih tijela koja imaju više od 200 podružnica širom svijeta. Ciljevi IQNet-a uključuju promicanje međunarodne prepoznatljivosti certifikata koje izdaju članice, osiguravajući da se ti certifikati smatraju jednakovrijednima, bez obzira na to koja je članica IQNet-a izdala potvrdu o certifikaciji.

IQNet SR10 predstavlja sustav upravljanja društvenom odgovornošću koji se temelji na standardu ISO 26000. Ovaj sustav prevodi smjernice iz ISO 26000 u konkretne zahtjeve za organizacije. Ključna karakteristika IQNet SR10 su 7 osnovnih načela koja definiraju društveno odgovoran sustav upravljanja: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštivanje interesa sudionika, pridržavanje međunarodnih kodeksa ponašanja, zaštita ljudskih prava te poštivanje vladavine prava (DQS, IQNet SR 10 certifikacija).

Uvođenje IQNet SR-10 norme nudi brojne prednosti, uključujući primjenjivost na sve veličine i vrste poduzeća, jednostavnu integraciju s drugim sustavima upravljanja, te povećanu profitabilnost koja se usklađuje s društvenim, ekonomskim i ekološkim izazovima. Također, omogućuje implementaciju standarda, praksi i principa koje donosi ISO 26000 (Šijaković et. al., 2013.).

2.5 Izazovi u provedbi društveno odgovornog poslovanja

Menadžeri se suočavaju s mnogim izazovima prilikom implementacije društveno odgovornog poslovanja u svoja poduzeća. Prvi izazov s kojim se suočavaju se javlja na samome početku implementacije, a to je sami izbor primjerenog društvenog cilja u čijem će postizanju sudjelovati. Izbor društvenog cilja, to jest problema, je najveći izazov iz razloga što iskustvo pokazuje da su neki društveni problemi pogodniji i jednostavniji za rješavanje od drugih stoga odluka vezana uz odabir društvenog problema najviše utječe na kasnije programe i rezultate. (Kotler i Lee (2009.) 29 str.) U fazi odabira društvenog cilja menadžeri trebaju uzeti u obzir mnoge faktore poput toga kako rješavanje odabranog društvenog problema utječe na poslovne ciljeve samog poduzeća i što će dioničari misliti o takvoj odluci. U obzir trebaju uzeti i veličinu društvenog problema te istražiti da li država ili neko drugo poduzeće već sudjeluje u rješavanju promatranog problema.

Kotler i Lee ((2009.),33-35 str.) navode 6 društvenih inicijativa putem kojih tvrtka podržava društvene ciljeve, a to su:

1. Poslovno zagovaranje društvenih ciljeva i rast brige i savjesti za status društva
2. Korporativni društveni marketing i kampanje usmjerene na promjenu društvenog ponašanja
3. Promicanje poslovanja u vezi s dobrotvornim ciljevima i/ili donacijama na temelju količine prodaje
4. Korporativno milosrđe i altruizam prema zajednici
5. Volonteri i socijalni radnici
6. Društveno osviještene poslovne prakse ili obično poslovanje utemeljeno na povećanoj društvenoj svijesti

Izbor jedne od ovih inicijativa predstavlja izazov za menadžere i prilikom te odluke menadžeri moraju biti spremni odgovoriti na kompleksna pitanja koja se javljaju prilikom izbora inicijative. Pitanja koja se javljaju se odnose na to kako će te akcije učiniti tvrtku vidljivom, kako mogu rješavati društvene probleme s time da ostanu posvećeni svojem glavnom poslu i što ako klijenti tvrtke otkriju da su sredstva koja se koriste za podržavanje neke akcije ubiti veoma mala i time beznačajna.

Nakon izbora inicijative slijedi faza provedbe kreiranih planova. Ključna pitanja, odnosno izazovi, u ovoj fazi su pitanje suradnje s drugim poduzećima u rješavanju problemima, utvrđivanje glavne strategije, raspodjela uloga i zaduženja te utvrđivanje izvora financiranja i budžeta. U slučaju da se poduzeće odluči surađivati s drugima u rješavanju problema, javlja se izazov da li će to drugo poduzeće biti jednako posvećeno cilju ili će usporavati proces i na taj način uzrokovati dodatne probleme poduzeću. Izvori financiranja za društvenu odgovornost su jako osjetljivi iz razloga što tvrtka ta sredstva može iskoristiti za postizanje boljih poslovnih rezultata stoga je bitno da ulaganje u društveni problem u velikoj mjeri potakne njegovo rješavanje jer će u suprotnom ti troškovi biti neopravdani.

Posljednji izazov u provedbi DOP-a koji navode Lee i Kotler (2009.) je mjerenje doprinosa. Oni navode da je disciplina mjerenja doprinosa na ulaganje, odnosno ROI, za korporativno društvene inicijative relativno nova te stoga nema puno stručnog znanja i prethodnog iskustva. Stručnjaci iz marketinga također ističu ovaj izazov. Sinha, Dev i Salas (2005.), kako su naveli Kotler i Lee (2009.), izvještavaju da je izravna procjena doprinosa ulaganjima u korporativnu društvenu odgovornost iznimno teška. Razlog tome leži u tome što relevantne koristi nisu lako mjerljive, a većina tvrtki ne objavljuje troškove povezane s tim aktivnostima. Također, Matešić i sur. (2015.) ukazuju na to da kompanije koje nastoje implementirati globalne teoretske pristupe društvenoj odgovornosti, prema stručnoj literaturi i međunarodnim dokumentima, poput politika i strategija, često čine ključnu pogrešku. DOP bi trebao biti opipljiv, mjerljiv i prilagođen svakoj tvrtki, jer samo mjerljiv i prilagođen DOP, koji uzima u obzir potrebe i mogućnosti poslovanja te interese dionika, može stvarno donijeti koristi organizaciji.

Prema nacionalnom istraživanju provedenom u Hrvatskoj 2013. godine, koje je obuhvatilo 100 poduzeća, identificirani su najčešći izazovi u primjeni društvene odgovornosti poduzeća (DOP). Tako je 12,4% ispitanika istaknulo nedostatak jasno definiranih društvenih i ekoloških standarda u zakonodavstvu kao glavni problem. Nedostatak vremena i resursa naveo je 11% ispitanika, dok se 10,6% suočava s poteškoćama u komunikaciji s drugim resornim odjelima unutar svojih tvrtki. Osim toga, 9,6% ispitanika smatra da je nedovoljan utjecaj na poslovne partnere još jedan izazov, dok 9,2% ističe oslabljenu anti-korupciju i nedovoljno razvijeno društveno i ekološko zakonodavstvo.

Istraživanje također pokazuje da se manja poduzeća češće suočavaju s problemima poput nedostatka resursa, vremena i poznavanja politika DOP-a. S druge strane, veća poduzeća često nalaze izazove u nedostatku utjecaja na poslovne partnere, nedostatku jasnih okolišnih i društvenih kriterija u zakonodavstvu te sukobima između različitih interesnih skupina. Privatna poduzeća češće navode nedostatak vremena kao problem, dok su društvena i mješovita češće sklona kao problem odabrati nejasnoću politika DOP-a i nedostatak dostupnih tekstova na hrvatskom jeziku. Što se tiče sektorske analize prerađivačka industrija kao problem najčešće navodi nemogućnost utjecaja na poslovne partnere, trgovina nedostatak vremena, rudarstvo i vađenje nedovoljno osnaženo zakonodavstvo dok sektor poslovanja nekretninama navodi nedostatak vremena i resursa.

2.6 Koristi od društveno odgovornog poslovanja

S obzirom na sve veću primjenu društveno odgovornog poslovanja među poduzećima, jasno je da ono donosi značajne koristi. Business for Social Responsibility (BSR) je neprofitna organizacija osnovana 1992. godine, koja danas okuplja više od 250 članova (BSR, Business Transformation for a Just and Sustainable World).

Misija BSR-a fokusira se na suradnju s poduzećima radi stvaranja pravednog i održivog svijeta, dok njihova vizija uključuje predodžbu o svijetu u kojem svi ljudi mogu napredovati na zdravoj planeti. Na temelju provedenih istraživanja i prikupljenih iskustava, može se primijetiti da su tvrtke koje su preuzele društvenu odgovornost ostvarile brojne prednosti. Ove prednosti obuhvaćaju povećanje prodaje i tržišnog udjela, jačanje brenda, poboljšanje korporativnog imidža i utjecaja, unapređenje sposobnosti privlačenja i zadržavanja zaposlenika te smanjenje troškova, što dodatno povećava privlačnost za investitore. Tokić (2021.) navodi kako bi osobe na rukovodećim pozicijama u organizacijama trebale integrirati društveno odgovorne aktivnosti u dugoročnu strategiju, educirati zaposlenike i implementirati društvenu odgovornost u organizacijsku kulturu kako bi povećali svoju konkurentsku prednost. Ona također navodi kako kontinuirana primjena ovakvih aktivnosti dovodi do diferencijacije usluga i proizvoda na tržištu sa ciljem boljeg pozicioniranja tvrtke. Osim već navedenih Hohnen P. (2007.) navodi da korištenje DOP-a donosi i bolje predviđanje i upravljanje rizicima, poboljšava inovativnost, konkurentnost i pozicioniranje te poboljšanu učinkovitost u akcijama koje tvrtka provodi uz smanjenje troškove.

Američke tvrtke Cone Inc. i Roper Starch Worldwide koje se bave istraživanjem tržišta i anketiranjem javnosti su u periodu kada je društveno odgovorno poslovanje tek krenulo postajati trend, 1993./1994.godine, objavili istraživanje o koristima za poduzeća koja se dobivaju vezivanjem poduzeća uz društvene ciljeve. (Navedeno u Lee & Kotler (2009.) 22str). Prema provedenom istraživanju, 84% ispitanika ima povoljnije mišljenje o tvrtkama koje poduzimaju mjere za poboljšanje svijeta, dok 78% ispitanika preferira kupnju proizvoda koji je povezan s društvenim ciljem koji smatraju značajnim. Također, 62% ispitanika izjavilo je da bi prešlo u trgovački lanac koji podržava neki društveni cilj, dok je 66% ispitanika naglasilo da bi odabrali

tvrtku koja promiče ciljeve bliske njihovim uvjerenjima. Osim toga, 64% sudionika smatra da bi marketing vezan uz društvene ciljeve trebao postati redoviti dio poslovanja poduzeća.

Tvrtka Cone Communications je 2017. godine provela studiju slučaja vezanu uz društveno odgovorno poslovanje, odnosno mišljenje javnosti o njenim aspektima i važnosti u poslovanju koja je provedena u Americi na 1000 ispitanika. U svojem istraživanju su otkrili da potrošači ne gledaju samo na to što tvrtke koje provode društveno odgovorno poslovanje podržavaju, već da im je bitno za što se te tvrtke zalažu. Studija je pokazala da ispitanici smatraju da najveću ulogu u rješavanju društvenih i ekoloških problema nemaju organizacije ili vlada, već da su pojedinci ti koji imaju najveću moć utjecaja, 43% ispitanika. 70% ispitanika smatra da tvrtke imaju obvezu poduzeti nešto kako bi riješili probleme koji čak i ne utječu na njihovo poslovanje. S obzirom na veliki broj ispitanika koji ovo smatra bitnim zaključuje se da će te informacije također utjecati na to hoće li potrošači kupovati proizvode tvrtki ili će ju bojkotirati. 87% ispitanika se izjasnilo da će kupiti proizvod tvrtke koja se zalaže za rješavanje društvenih problema koje oni smatraju bitnim, a čak 76% ispitanika se izjasnilo da će bojkotirati proizvode tvrtki koje ne podržavaju društvene ciljeve ili rade nešto što ne ide u korist rješavanju tih problema. Studija je pokazala da 92% ispitanika ima pozitivniju sliku o tvrtki koja koristi društveno odgovorno poslovanje, a te brojke su konstantne i kada se pogledaju podaci iz studija na istu temu iz 2013. i 2015. godine kada su postotci iznosili 93% i 91%. 87% ispitanika se izjasnilo da je veća vjerojatnost da će imati povjerenje u takvu tvrtku, a postotci iz prijašnjih istraživanja su također vrlo slični čime se iskazuje jasna korist za tvrtke. 1993. godine 66% ispitanika se izjasnilo da bi se preorijentirali na proizvode brenda koji podržava društvene ciljeve te je od tada u svim istraživanjima koje je provela tvrtka Cone Communications taj postotak samo rastao te je 2017. godine iznosio 89%, odnosno skoro 9 od 10 ispitanika će radije kupiti proizvode tvrtke koja podržava društvene ciljeve od proizvoda tvrtki koje se ne vežu uz društvene ciljeve.

U Hrvatskoj je 2013. godine, u okviru projekta „DOP za sve“, provedeno istraživanje među 100 poduzeća, koja su obuhvatila različite veličine: 28 mikro poduzeća, 24 mala poduzeća, 19 srednje velikih poduzeća i 29 velikih poduzeća. Jedno od ključnih pitanja istraživanja odnosilo se na razloge primjene društveno odgovornog poslovanja.

Kada se analiziraju odgovori prema veličini poduzeća, najistaknutiji razlozi su kultura poduzeća i privlačenje i motiviranje zaposlenika, koji su se pojavili kao vodeći faktori za sva poduzeća. Na

trećem mjestu za mala i srednja poduzeća nalazi se stav direktora, dok je za velika poduzeća to briga za rizik od gubitka reputacije.

Također, kad se razmatraju odgovori prema vrsti vlasništva poduzeća (privatno, mješovito ili državno), redosljed odgovora ostaje sličan. Međutim, za privatna i mješovita poduzeća rizik od gubitka reputacije zauzima drugo mjesto, dok je taj faktor gotovo neprimjetan kod državnih poduzeća, što je očekivano. U sektorskoj analizi se uočava niska zainteresiranost za privlačenje i motiviranje zaposlenika u sektoru poslovanja nekretninama, dok je taj faktor značajno istaknut u sektorima trgovine, rudarstva i prerađivačke industrije.

Prema anketi elemenata koji čine imidž tvrtki uslužnih djelatnosti provedenoj u 4 hrvatske županije na uzorku od 726 ispitanika, društvena odgovornost je na visokom trećem mjestu elemenata prema važnosti. Ispitanici također imaju mišljenje da se hrvatske tvrtke ne ponašaju društveno odgovorno, posebno prema zaposlenicima. (Babić, 2012.)

Istraživanje društvene odgovornosti poduzeća provedeno u Hrvatskoj u periodu od siječnja do ožujka 2015. godine kojim se istraživala korelacija društveno odgovornog poslovanja i financijskih rezultata promatranih tvrtki. Istraživanje je pokazalo statistički značajnu pozitivna korelaciju između društvene odgovornosti i pokazatelja profitabilnosti kao što su ROA, ROS, ROE i NPM (Pekanović Starčević et. al. 2016.).

3. Društveno odgovorno poslovanje na primjeru Hrvatske elektroprivrede

3.1 Općenito o grupi

Hrvatske elektroprivreda (HEP) je državno energetska poduzeće koje proizvodi, distribuira i opskrbljuje kupce električnom energijom već preko 100 godina. U zadnjih par godina HEP također distribuira i opskrbljuje svoje kupce prirodnim plinom i toplinskom energijom.

Povijest HEP grupe počinje 1895. godine izgradnjom hidroelektrane Krka na slapovima rijeke Krke. To je bila prva izmjenična hidroelektrana na ovim područjima, te je samo tri dana mlađa od one na Niagarinim slapovima. Hidroelektrana Krka je također jedan od prvih cjelovitih elektroenergetskih sustava u svijetu, te je Šibenik pomoću nje bio jedan od prvih europskih gradova koji je imao dvofazni sustav opskrbe električnom energijom.

Hrvatska elektroprivreda organizirana je kao koncern, koji se sastoji od skupine povezanih društava. HEP d.d. djeluje kao vladajuće društvo unutar grupe i odgovorno je za korporativno upravljanje te osiguranje sigurnosti i pouzdanosti opskrbe električnom energijom za potrošače. U HEP grupi postoji jasna podjela između društava koja obavljaju regulirane djelatnosti, kao što su prijenos i distribucija električne energije, i onih koja se bave nereguliranim aktivnostima, poput proizvodnje i opskrbe električnom energijom. Ova podjela se očituje u upravljačkom, računovodstvenom i pravnom okviru.

Društva u potpunom vlasništvu *HEP d.d.* – a su *HEP – Proizvodnja d.o.o.*, *HEP – ODS d.o.o.*, *HEP ELEKTRA d.o.o.*, *HEP – Opskrba d.o.o.*, *HEP – Toplinarstvo d.o.o.*, *HEP – Plin d.o.o.*, *HEP – ESCO d.o.o.*, *HEP – Trgovina d.o.o.*, *HEP – Upravljanje imovinom d.o.o.*, *Plomin Holding d.o.o.*, *HEP – Telekomunikacije d.o.o.*, *Energetski park Korlat d.o.o.* i *Sunčana elektrana Vis d.o.o.* Društva u mješovitom vlasništvu su *NE krško d.o.o.* i *LNG Hrvatska d.o.o.*

Misija HEP-a je održiva pouzdana i konkurentna proizvodnja, distribucija i opskrba energijom, u skladu s potrebama kupaca i uz visoki stupanj društvene odgovornosti.

Vizija HEP-a je „HEP će biti regionalni energetska lider koji će u suradnji s domaćim i međunarodnim institucijama i kompanijama, razvijati tehnološke mogućnosti, konkurentne prednosti i inovativne poslovne modele fokusirane na buduće potrebe kupaca“.

Kompetentnost i inovativnost, kvaliteta i izvrsnost u poslovanju, integritet i odgovornost prema okolišu temeljne su vrijednosti HEP-a. U HEP-u tvrde da njihovi zaposlenici imaju najveći potencijal i podršku za ostvarivanje cilja i vizije tvrtke te stvaranje vrijednosti za organizaciju, kako u smislu kompetencija tako i u smislu inovativnosti. Dodaju da informacije i vještine stječu kada su kreativni i spremni za nove ideje.

3.2 Korporativno upravljanje HEP-a

Upravljačka struktura Hrvatske elektroprivrede sastoji se od glavne skupštine, nadzornog odbora, revizorskog odbora nadzornog odbora, sektora za internu reviziju i kontrolu te uprave HEP-a.

Glavnu skupštinu HEP-a čini jedini dioničar grupe, Republika Hrvatska, odnosno njezin opunomoćenik. Ova skupština donosi odluke o pitanjima definiranim zakonom o trgovačkim društvima i statutom HEP-a. Njezine nadležnosti uključuju donošenje statuta i njegovih izmjena, izbor i opoziv članova nadzornog odbora, odlučivanje o korištenju dobiti, prestanak radnog odnosa članova uprave i nadzornog odbora, imenovanje revizora, te odluke o povećanju ili smanjenju temeljnog kapitala i prestanku poslovanja. Članovi glavne skupštine HEP-a za 2022. godinu bili su Tomislav Ćorić i Davor Filipović (Godišnje izvješće HEP-a, 2022.).

Prema statutu Hrvatske elektroprivrede, nadzorni odbor može imati najviše 7 članova, uključujući jednog predsjednika. U 2022. godini, HEP je imao 4 člana nadzornog odbora. Jedan od članova izabran je od strane Radničkog vijeća sukladno odredbama zakona o radu, dok ostale članove imenuje i opoziva glavna skupština. Mandat članova nadzornog odbora traje 4 godine, a nakon isteka mandata članovi mogu biti ponovno birani. Predsjednika odbora biraju sami članovi.

HEP u procesu imenovanja članova odbora postupak je usklađen s odredbama zakona o suzbijanju diskriminacije i općom uredbom o zaštiti podataka (GDPR). Nadzorni odbor općenito nadzire vođenje poslovanja, a njegove ovlasti uključuju imenovanje i opozivanje članova uprave, ispitivanje i pregledavanje poslovnih knjiga, blagajne, vrijednosnih papira i drugih dokumenata koji se odnose na poslovanje grupacije.

Revizorski odbor HEP-a u 2022. godini sastavljao se od tri člana: predsjednika Gorana Granića te vanjskih članova Borisa Cote i Borisa Tuška.

Sektor za internu reviziju odgovoran je za provođenje korporativne funkcije interne revizije, a njegova uloga je ključna u okviru internog nadzora HEP grupe. Rad ovog sektora reguliran je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji HEP-a d.d. i Pravilnikom o internoj reviziji, koji je usklađen s međunarodnim standardima.

Interni revizori provode revizije prema strateškom i godišnjem planu koji odobrava HEP d.d., uz suglasnost Revizorskog odbora. Cilj internih revizija je pružiti razumno jamstvo Nadzornom

odboru, Revizorskom odboru i Upravi o učinkovitosti, djelotvornosti i sigurnosti poslovnih sustava i procesa. Osim toga, Sektor za internu reviziju pomaže Upravi HEP-a d.d. u jačanju sustava internih kontrola i smanjenju poslovnih rizika. Prema važećim zakonima, Revizorski odbor ima funkcionalnu nadležnost nad Sektorom za internu reviziju, čime se osigurava dodatni sloj nadzora.

Uprava HEP-a sastoji se od predsjednika i tri člana, koje imenuje i opoziva Nadzorni odbor na mandat od četiri godine. Uprava ima zadatak voditi poslovanje i zastupati HEP u skladu s propisima utvrđenim Statutom HEP-a, Zakonom o trgovačkim društvima, Poslovníkom o radu uprave i drugim relevantnim internim aktima i odlukama. Glavne zadaće i ovlasti uprave su:

- Vodi poslove HEP-a d.d.
- Zaduženi za brigu za izvršenje dugoročnih i srednjoročnih planova te utvrđivanje poslovnih politika i njihovo provođenje
- Uprava izvršava odluke koje su donesene od strane Glavne skupštine i Nadzornog odbora te daje upute za njihovo provođenje
- Donosi opće akte i organizacijske propise
- Zastupa i predstavlja HEP d.d.
- Predlaže odluke iz djelokruga Nadzornog odbora i Glavne skupštine
- Izvješćivanje Nadzornog odbora o poslovnim politikama i pitanjima poslovanja u budućnosti, te o odstupanjima od predviđanja koja su se dogodila
- Podnosi godišnja financijska izvješća Nadzornom odboru
- Jednom godišnje u pisanom obliku podnosi Glavnoj skupštini izvješće o stanju HEP-a d.d.
- Glavnoj skupštini podnosi pisano konsolidirano godišnje izvješće
- Imenuje članove skupština, odnosno nadzornih odbora društava koje HEP d.d. nadzire ili ima nad njima značajan utjecaj
- Imenuje i razrješava radnike HEP-a d.d. s posebnim ovlastima i odgovornostima
- Donosi plan kadrova i planove zapošljavanja
- Predlaže i poduzima posebne mjere i daje neposredno naloge kojima se osigurava poslovanje, a posebno sigurnost i funkcioniranje elektroenergetskog sustava
- Obavlja i druge poslove u skladu sa zakonom i aktima HEP-a d.d.

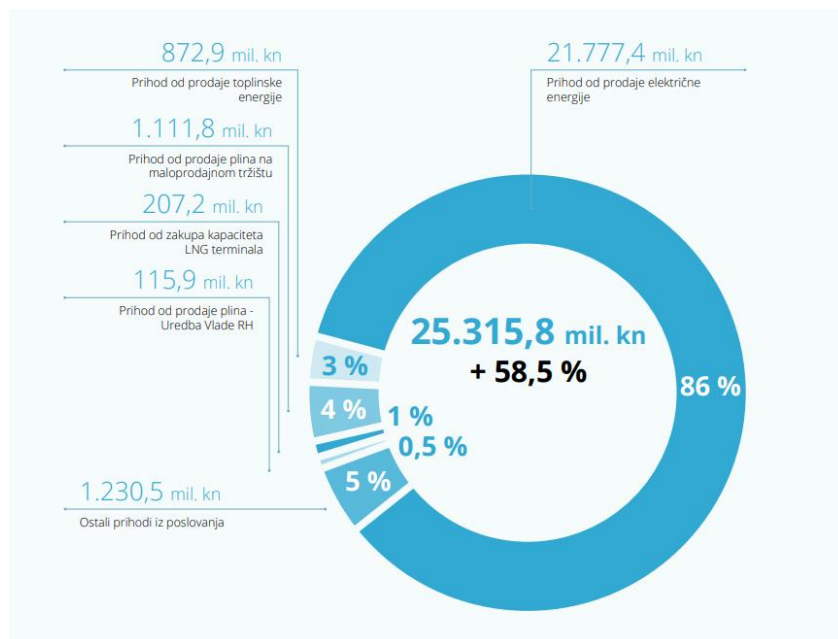
3.3 Financijski rezultati

HEP grupa je jedna od najvećih korporacija u Republici Hrvatskoj prema financijskim rezultatima. U 2022. godini zabilježila je gubitak od 6.635,5 milijuna kuna, dok je u 2021. godini ostvarila dobit od 1.170,1 milijun kuna. Glavni razlog pogoršanja rezultata u odnosu na prethodnu godinu bilo je značajno povećanje varijabilnih troškova poslovanja.

Također, zabilježen je gubitak iz financijskih aktivnosti od 303 milijuna kuna, dok je u 2021. godini ostvarena dobit od 75,2 milijuna kuna. Neto gubitak HEP grupe za 2022. iznosio je 5.722,7 milijuna kuna.

Unatoč gubicima, poslovni prihodi u 2022. godini porasli su za 58,5% u odnosu na prethodnu godinu, dosegnuvši 25.311,8 milijuna kuna. Ovaj rast prihoda prvenstveno je rezultat povećanja hoda od prodaje električne energije za 62,4%, prihoda od opskrbe kupaca plinom za 105% i prihoda od prodaje toplinske energije za 23,3%.

U nastavku se nalazi grafički prikaz poslovnih prihoda za 2022. godinu.

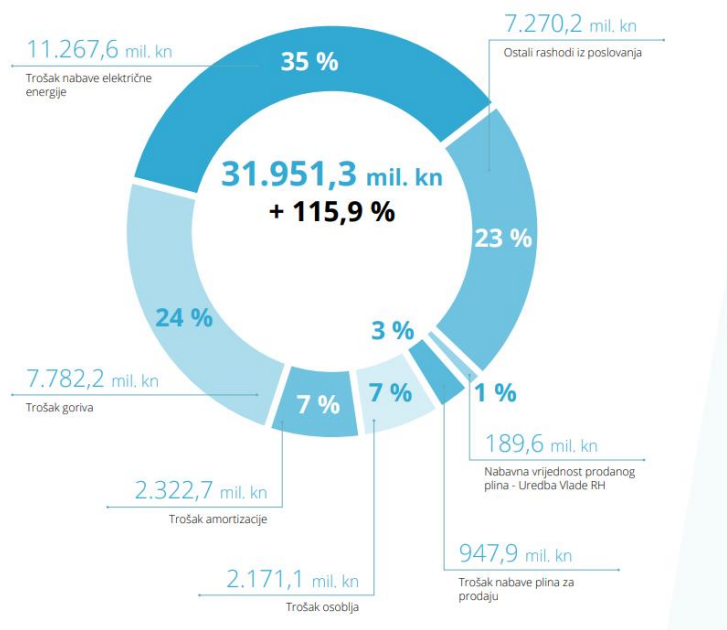


Slika 4, Struktura poslovnih prihoda i njihov udio u ukupnim poslovnim prihodima, Izvor: Izvješće o poslovanju i održivosti 2022.

Poslovni rashodi HEP grupe u 2022. godini iznosili su 31.951,3 milijuna kuna, što predstavlja povećanje od 17.150,7 milijuna kuna u usporedbi s 2021. godinom. Na povećanje rashoda najviše

su utjecali porast nabavne cijene električne energije i rast njenog uvoza. Dodatno, povećani troškovi goriva, također uzrokovani rastom cijena goriva, te veći troškovi nabave plina za prodaju značajno su doprinijeli ovom porastu.

U nastavku se nalazi grafički prikaz poslovnih rashoda.

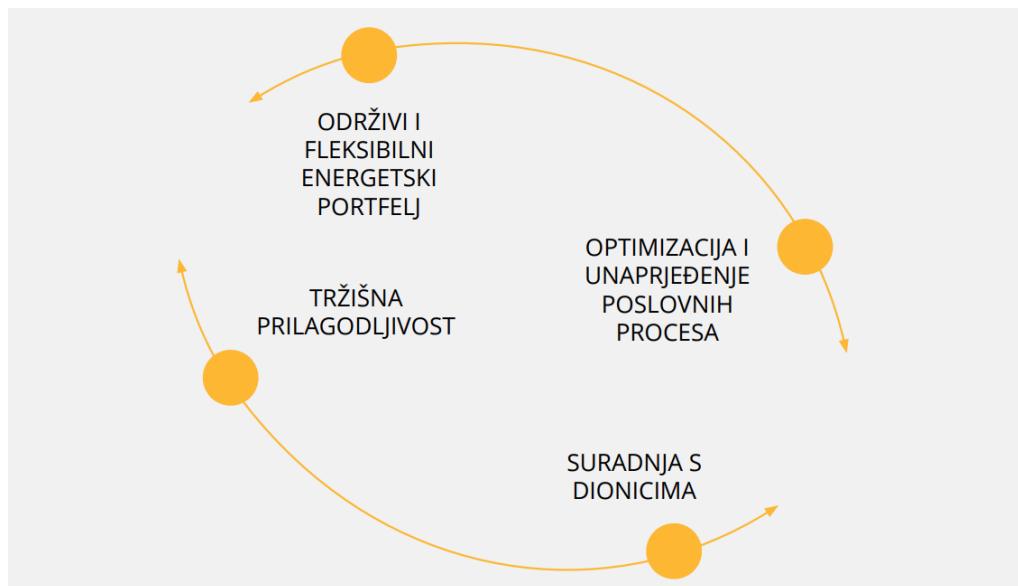


Slika 5, Struktura poslovnih rashoda i njihov udio u ukupnim poslovnim rashodima, Izvor: Izvješće o poslovanju i održivosti 2022.

3.4 Strategije, poslovne prakse i politike

Kao članica Europske unije i Ujedinjenih naroda, Hrvatska usklađuje svoje strategije i politike s globalnim i EU politikama održivosti. Ove strategije fokusiraju se na društvenu odgovornost, zaštitu ljudskih prava, sigurnost na radu i očuvanje okoliša. U kontekstu HEP-a i energetskega sektora, relevantne strategije uključuju Strategiju energetskega razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s perspektivom na 2050., Strategiju nisko-ugljičnog razvoja do 2030. godine s pogledom na 2050., Strategiju prilagodbe klimatskim promjenama do 2040. godine s dugoročnom vizijom do 2070. te Nacionalne energetske-klimatske planove koji se usklađuju s globalnim i EU politikama održivosti svake pet godina.

HEP2030 predstavlja strateški dokument koji definira poslovne i razvojne ciljeve HEP grupe do 2030. godine. U ovom dokumentu postavljeni su strateški ciljevi koji se odnose na okoliš, gospodarstvo te društvo i ljudska prava, a fokusirani su na održivost. Ova strategija redovito se usklađuje s globalnim, EU i hrvatskim politikama, s obzirom na to da se i te politike kontinuirano ažuriraju na temelju provedenih analiza. Strateški ciljevi poslovanja HEP grupe do 2030. godine prikazani su na slici S6.



Slika 6, Strateški ciljevi HEP grupe do 2030. godine, Izvor: Godišnje izvješće o održivosti HEP grupe za 2022. godinu.

Sedamnaest globalnih ciljeva za održivi razvoj, također poznatih kao Globalni ciljevi, predstavljaju nove, univerzalne ciljeve i pokazatelje koje članice Ujedinjenih nacija planiraju koristiti prilikom oblikovanja raznih politika i programa u narednih petnaest godina. HEP je uz pomoć alata Europske komisije SDG Mapper utvrdio 3 direktna cilja, i njima odgovarajuće pod ciljeve kojima HEP grupa direktno doprinosi, uz to su utvrdili i 4 dodatna cilja kojima doprinose. Ciljevi održivog razvoja UN-a kojima HEP grupa doprinosi su prikazani u tablici u nastavku.

Tablica 3, Doprinos HEP grupe UN-ovim ciljevima održivog razvoja, Izrada autora

UN-ov cilj	Poslovanje grupe u 2022. godini
Čista voda i sanitarni uvjeti	Rad postrojenja za proizvodnju u skladu sa propisanim koncesijama za korištenje vode i dozvola za ispuštanje otpadnih voda
	Provedeno ispitivanje dobavljača o utjecaju na okoliš
	434.065.883 m3 ukupno zahvaćene vode za proizvodnju električne i toplinske energije (tehnološka i rashladna voda) te 431.931.969 m3 ispuštenih otpadnih voda u prirodne kopnene vode i more te sustav javne odvodnje uz prethodno pročišćavanje tehnoloških i oborinskih zauljenih otpadnih voda
Pristupačna eneregija iz čistih izvora	100% stanovništva u RH ima pristup električnoj energiji, od toga je HEP-ov udio u opskrbi 92,7%
	41,334% energije proizvedeno iz obnovljivih izvora
	165 milijuna kuna uplaćene solidarne naknade za suzbijanje energetske siromaštva
Dostojanstven rad i gospodarski rast	Potpisana povelja o raznolikosti i donesen plan za provedbu raznolikosti i nediskriminacije
	Poslovanje prema načelima Etičkog kodeksa
	125 ozljeda na radu, 2 sa smrtnim ishodom
Održivi gradovi i zajednice	Nije bilo prekoračenja graničnih vrijednosti onečišćujućih tvari u zrak u okolici EL - TO Zagreb
	e - mobilnost, 275 HEP-ovih punionica za električna vozila
	Otpis potraživanja za energiju kućanstvima na potresom pogođenom području u iznosu od 126,6 milijuna kuna

Zaštita klime i prilagodba klimatskim promjenama	Smanjenje emisija CO ₂ za 11.104 tona
	HEP Akademija - edukacija radnika o sustavima upravljanja prema ISO standardima - okoliš i energija
	62,72% ukupno proizvedene električne energije s intenzitetom emisija 0 gCO ₂ /kWh
Očuvanje života na zemlji	Upravljanje utjecajima na bio raznolikost, vode, zrak i gospodarenje otpadom kroz uvedene sustave upravljanja okolišem prema ISO 14001:2015
	Redovito uklanjanje invazivnih vrsta na PP HE Sjever – školjkaša <i>Dreissena polymorpha</i> i biljke vodene kuge <i>Elodea</i>
	Rad termoenergetskih postrojenja u skladu s uvjetima iz Rješenja o okolišnim dozvolama, nije bilo utvrđenih neusklađenost tijekom inspekcijskih nadzora
Održiva proizvodnja i potrošnja	91,7% ukupno proizvedenog otpada je ponovno upotrijebljeno - 97.231,48 tona
	Otpadom se upravlja u okviru sustava upravljanja okolišem prema ISO 1004:2015
	HEP grupa o utjecajima na okoliš i društvo izvještava od 2000. godine

Europski zeleni plan uspostavlja europske politike održivosti za sektore koji značajno utječu na okoliš. Ovaj plan služi kao strategija za moderno, resursno i učinkovito gospodarstvo, obuhvaćajući paket mjera „Spremni za 55%“, Europski klimatski zakon i plan „REPowerEU“. HEP grupa doprinosi ciljevima u energetske sektoru koji uključuju povećanje udjela obnovljivih izvora energije, smanjenje emisija stakleničkih plinova, povećanje energetske učinkovitosti, integrirano upravljanje vodama, nadzor onečišćenja, gospodarenje sirovinama i materijalima prema načelima kružnog gospodarstva, očuvanje biološke raznolikosti, elektroenergetsku povezanost među zemljama članicama EU te promicanje socijalne pravde i zaštite ljudskih prava.

3.5 Briga o zaposlenicima, zajednici i okolišu

Hrvatske elektroprivreda kao velika korporacija putem svojih web stranica i medija ističe da u velikoj mjeri vode brigu o društvenoj odgovornosti prema svojim zaposlenicima, zajednici i okolišu.

3.5.1 - Zaposlenici

HEP zadovoljstvo svojih radnika kontinuirano prati provedbom ispitivanja organizacijske klime i putem izlaznih upitnika, a dobivene informacije koriste za buduće aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Ove informacije su od velike važnosti iz razloga što na osnovu njih HEP može poraditi na ostvarenju boljih radnih uvjeta za svoje zaposlenike i na taj način ostvariti veću razinu zadovoljstva kod zaposlenika te time i manju fluktuaciju. HEP je 2022. godine zapošljavao 10.578 radnika, od čega su 2.408 bile žene, a 8.170 muškarci. Velika razlika u broju muškaraca i žena može se objasniti samom prirodom poslovnih aktivnosti koje HEP obavlja, odnosno te aktivnosti su većinski fizički zahtjevne stoga ih više obavljaju muškarci te također struku elektrotehnike većinom čine muškarci.

U 2022. godini, HEP je zaposlila 389 novih radnika, što je povećanje od 50 u odnosu na prethodnu godinu. U istoj godini, 339 zaposlenika napustilo je tvrtku. Kada se analizira dobna struktura radnika koji su prestali raditi, većina njih, točnije 323, bila je starija od 50 godina, što ukazuje na to da su većinom otišli u mirovinu.

HEP grupa nudi dosta povlastica svojim zaposlenicima koji imaju ugovore na neodređeno vrijeme. Iduća tablica prikazuje povlastice koje HEP nudi u svim državama u kojim posluje.

Vrsta povlastice	Radnici				
	Hrvatska	Slovenija	BiH	Srbija	Kosovo
Sistematski pregledi	da	ne	da	ne	ne
Dopunsko zdravstveno osiguranje	da	ne	da	ne	ne
Naknada za invalidnost i smanjenu sposobnost za rad	da	ne	da	ne	ne
Naknada za rođenje/posvojenje djeteta	da	ne	da	ne	ne
Poticaji za III. stup mirovinskog osiguranja	da	ne	ne	ne	ne

Slika 7, Povlastice zaposlenika HEP-a, Izvor: Godišnje izvješće o održivosti HEP grupe za 2022. godinu

Iz tablice je vidljivo da najveće povlastice imaju zaposlenici u Hrvatskoj i BiH, dok zaposlenici u Srbiji, Sloveniji i Kosovu nemaju nikakve povlastice.

Zbog specifične prirode svog poslovanja, HEP kontinuirano ulaže u obrazovanje i usavršavanje svojih zaposlenika. U 2022. godini, ukupno je provedeno 511.815 sati obuke, što prosječno iznosi oko 48 sati po zaposleniku. HEP također posjeduje vlastiti interni trening centar, HEP Akademiju, koja prati globalne trendove i specifične potrebe kompanije kako bi razvila obrazovne programe koji će poboljšati vještine zaposlenika.

Najveći dio edukacija provedenih u 2022. godini fokusirao se na zaštitu na radu i zaštitu od požara, što je ključno zbog visokih razina opasnosti povezanih s radom na visokim naponskim uređajima. HEP grupa je u 2022. godini uložila 10.816.151 kuna u obrazovanje svojih radnika, što predstavlja otprilike 1.000 kuna po zaposleniku, a u obuke je bilo uključeno 28% zaposlenika.

Također, HEP dugi niz godina pruža stipendije učenicima i studentima, većinom iz tehničkih područja, kao i mjesečne financijske potpore i stipendije za djecu umrlih ili poginulih radnika HEP-a.

Osim navedenog, grupa ima suradnju sa znanstvenom i obrazovnom zajednicom putem koje omogućuje praksu studentima i učenicima, primarno tehničkog usmjerenja, te su tako 2022. godine 273 učenika i studenata odradila stručnu praksu u društvima koji su u vlasništvu HEP grupe. HEP surađuje ne samo s tehničkim školama, već i s Ekonomskim fakultetima u Zagrebu i Rijeci, omogućujući studentima obavljanje stručne prakse. Nakon završetka studija, studenti nemaju automatsku priliku za zapošljavanje u HEP-u, već se mogu prijaviti na natječaje ili oglase u skladu sa svojim kvalifikacijama i preferencijama, kao i ostali kandidati, pod jednakim uvjetima.

S obzirom na smjernice Vlade Republike Hrvatske i Ureda za ravnopravnost spolova, HEP svake četiri godine izrađuje Plan djelovanja za promicanje i uspostavljanje ravnopravnosti spolova. Osim toga, društva unutar HEP grupe pridržavaju se obveze zapošljavanja osoba s invaliditetom u skladu s Pravilnikom o kvotama za zapošljavanje. U 2022. godini, HEP grupa zaposlila je 495 radnika s invaliditetom, od čega je 399 muškaraca i 96 žena.

U pogledu zaštite na radu i sigurnosti zaposlenika, HEP grupa upravlja tim pitanjima primjenjujući Zakon o zaštiti na radu i pripadajuće podzakonske propise, kao i slijedeći ISO normu 45001:2018.

Ova norma obuhvaća više od 90% zaposlenika grupe, a odredbe zakona primjenjuju se na sve zaposlenike.

Unutar grupe osnovan je Odbor za zaštitu na radu koji se sastaje najmanje dva puta godišnje.

Odbor postavlja politike i ciljeve, planira aktivnosti, predlaže poboljšanja te potiče provođenje politike sprječavanja ozljeda na radu i profesionalnih bolesti. Također se zalaže za kontinuirano unaprjeđenje sustava zaštite. U nastavku se nalazi prikaz broja ozljeda na radu u HEP grupi, razdijeljen prema društvima koja čine grupu (Slika 8).

Ozljede na radu u HEP grupi u 2022.

Naziv društva	Broj ozlijeđenih	Broj poginulih	Ukupno
HEP d.d.	4		4
HEP Proizvodnja	12		12
HEP ODS	98	2	100
HEP Toplinarstvo	8		8
HEP Plin	1		1
HEP Elektra	2		2
Ukupno	125	2	127

Slika 8, Ozljede na radu u HEP grupi 2022. godine, Izvor: Godišnje izvješće o održivosti HEP grupe za 2022. godinu.

S obzirom na to da je HEP grupa u 2022. godini zapošljavala 10.578 radnika, može se zaključiti da broj ozljeda na radu iznosi 1,2%, što ukazuje na to da taj broj nije značajan. Iz prikaza je također vidljivo da se najveći broj ozljeda na radu dogodio u HEP ODS-u, odnosno u društvu HEP Operator distribucijskog sustava. Ova tvrtka se bavi održavanjem, upravljanjem te izgradnjom i razvojem distribucijske mreže, a terenski rad i rad s visokim naponom predstavljaju dodatne rizike za zaposlenike.

3.5.2 Lokalna zajednica

HEP grupa posluje na području svih županija Republike Hrvatske pa tako kontinuirano komunicira sa jedinicama regionalne i lokalne samouprave sa svrhom ostvarenja zajedničkih projekata i aktivnosti.

U 2022. godini, HEP je jedinicama lokalne samouprave uplatio približno 90 milijardi kuna kao naknadu za korištenje prostora koji zauzimaju proizvodna postrojenja za proizvodnju električne energije. Također, HEP sklapa sporazume o suradnji s tim jedinicama na temelju javnih poziva za

projekte izgradnje solarnih elektrana. Ovi projekti imaju za cilj pružanje čišće električne energije i doprinose razvoju lokalnih zajednica.

Projekt „Za naše male genijalce“ pokrenut je 2015. godine s ciljem darivanja računalne opreme osnovnim školama u Hrvatskoj. Od početka projekta do 2022. godine, HEP je donirao 650 računala ukupne vrijednosti 4,2 milijuna kuna, podržavajući 198 osnovnih škola. Nakon razornog potresa koji je 2020. godine pogodio Sisak i Petrinju, HEP je donirao računala osnovnim školama Ivana Kukuljevića u Sisku i Dragutina Tadijanovića kako bi olakšao proces obnove i poboljšao obrazovne uvjete za učenike te im omogućio povratak „normalnom“ životu. Također, na potresom pogođenom području, HEP je, prema zaključcima Vlade iz 2021. godine, proveo mjeru otpisa potraživanja od kupaca za električnu i toplinsku energiju. Do kraja 2022. godine, HEP je otpisao potraživanja u iznosu od 126,6 milijuna kuna.

Projekt „ZelEn“ omogućava HEP grupi opskrbu potrošača strujom isključivo iz obnovljivih izvora. Ova inicijativa donosi prednosti kupcima jer njihovo poslovanje postaje društveno odgovornije, a sva sredstva prikupljena prodajom proizvoda ZelEn usmjeravaju se na projekte namijenjene socijalno osjetljivim kategorijama korisnika javnih usluga, poput domova, škola i vrtića. Tijekom 2022. godine, HEP je sklopio dva nova ugovora u okviru ovog projekta: jedan za ugradnju dizalice topline u Elektrostrojarskoj školi u Varaždinu i drugi za instalaciju sunčane elektrane u dječjem vrtiću Potočić u Jalžabetu.

HEP kontinuirano podupire lokalnu zajednicu od 1995. godine kroz nagradu za učenike pod nazivom „Imam žicu!“. Ova nagrada se dodjeljuje učenicima osnovnih i srednjih škola za izvanredna postignuća u matematici i fizici, a od 2005. godine i učenicima strukovnih srednjih škola u područjima elektrotehnike i računarstva. U školskoj godini 2021./2022. nagradu u iznosu od 3.000 kuna osvojili su svi učenici koji su osvojili prvu nagradu na državnim natjecanjima iz matematike i fizike, kao i oni koji su se istaknuli na državnim natjecanjima u elektrotehnici i računarstvu.

Doprinos lokalnoj zajednici također se očituje kroz program „Svjetlo na zajedničkom putu“, u sklopu kojeg HEP grupa dodjeljuje donacije različitim ustanovama, udrugama i organizacijama civilnog društva. U 2022. godini sklopljeno je 205 ugovora za realizaciju projekata i programa u područjima mladih, umjetnosti, kulturne baštine, humanitarnog rada, znanosti i zaštite okoliša.

„SocialWatt“ je međunarodni projekt energetske učinkovitosti u kojem HEP grupa sudjeluje od 2019. godine, a čiji je cilj borba protiv energetske siromaštva. Ovim projektom želi se izgraditi

kapacitet opskrbljivača energijom i komunalnih poduzeća, omogućujući im korištenje alata za učinkovito usmjeravanje pomoći energetske ugroženim kućanstvima i provedbu programa energetske učinkovitosti. Prema Uredbi o kriterijima za stjecanje statusa ugroženih kupaca energije, status ugroženog kupca mogu dobiti kućanstva koja su korisnici zajamčene minimalne naknade, osobne invalidnine ili su članovi kućanstava koja ostvaruju te naknade. HEP uplaćuje sredstva za solidarnu naknadu u Državni proračun, iznoseći 3 lipe po kilovatsatu električne energije, pri čemu su društva HEP grupe u 2021. godini uplatila ukupno 165 milijuna kuna.

O humanitarnim akcijama i volonterskom radu HEP grupe, posebno HEP Opskrbe, najbolje svjedoči odlomak iz godišnjeg izvješća za 2022. godinu. U toj godini, HEP Opskrba aktivno je sudjelovala u volonterskoj akciji „Zajedno HEPI“ te u UNICEF-ovoj humanitarnoj utrci „Mliječna staza“, koja je bila posvećena podršci mentalnom zdravlju djece i mladih.

Također su obilježili godinu donacijama igraćaka i hrane dječjim bolnicama, a zaposlenici su prikupili i namirnice za Specijalnu bolnicu za kronične bolesti dječje dobi u Gornjoj Bistri, donirajući hranu u vrijednosti od približno 5.000 kuna prema potrebama bolnice.

U volonterskoj akciji „Zajedno HEPI“, zaposlenici HEP Opskrbe uljepšali su svakodnevnicu štíćenicima Doma za odrasle osobe u Nuštru, uređujući vanjski prostor doma. HEP je također pružio podršku nacionalnom Danu ružičastih majica, koji ima za cilj osvještavanje o važnosti rješavanja problema vršnjačkog nasilja, kao i javnozdravstvenoj kampanji Danu crvenih haljina, koja je pokrenuta kako bi se podigla svijest o moždanom udaru kod žena.

Osim toga, u sklopu akcije „ZelEn“ djelatnici HEP grupe u 2022. godini uredili su okoliš hidroelektrane Zeleni Vir u Gorskom kotaru i obnovili šetnicu uz elektranu povodom njezine 100. godišnjice.

3.5.3 Okoliš

HEP se ne bavi proizvodnjom energenata koje koristi u svom poslovanju, već ih nabavlja na europskom i globalnom tržištu. Tijekom planiranja nabave goriva, uzimaju u obzir razne faktore, uključujući potrebe za opskrbom, potrošnju i cijene, ali i globalne, EU i hrvatske strategije održivosti.

U promatranoj 2022. godini, električna energija je proizvedena iz obnovljivih izvora, nuklearne energije, fosilnih goriva i biomase, dok je sva toplinska energija proizvedena unutar Hrvatske.

Ukupna dostupnost električne energije u 2022. godini iznosila je 19,8 TWh, pri čemu je 62,93% te energije proizvedeno u HEP-ovim postrojenjima, a preostali dio nabavljen na tržištu. Od ukupno proizvedene električne energije, 41,2% dolazi iz obnovljivih izvora, 21,65% iz nuklearnih postrojenja, dok 37,13% čine fosilna goriva.

Također, HEP grupa aktivno prati i analizira štetne emisije plinova koje proizvode njihova postrojenja. U 2022. godini, ukupni ugljični otisak HEP grupe iznosio je 5.502.205 tona ugljičnog dioksida. Ugljični otisak povezan s proizvodnjom i distribucijom električne energije iznosio je 2.794.637 tona, dok je otisak iz proizvodnje i distribucije toplinske energije iznosio 624.402 tone. Prema smjernicama EU, cilj smanjenja emisija stakleničkih plinova za EU-27 je postaviti smanjenje od 62% do 2030. godine u odnosu na 2005. godinu. Nacionalni energetska-klimatski plan Republike Hrvatske za razdoblje 2023. do 2027. predviđa smanjenje ukupnih emisija stakleničkih plinova iz EU ETS postrojenja za 50,2% do 2030. godine, također u odnosu na 2005. Emisije iz stacionarnih izvora u Hrvatskoj iznosile su 12.426.119 tona, što znači da će EU ETS postrojenja u zemlji do 2030. moći emitirati najviše 6.188.207 tona stakleničkih plinova. Kroz projekt E-mobilnosti, HEP grupa također doprinosi dekarbonizaciji cestovnog prometa te pruža nove mogućnosti za razvoj turizma putem postavljanja punionica za električna vozila. Na taj način, HEP se uklapa u ciljeve Strategije prometnog razvoja Republike Hrvatske i Strategije razvoja održivog turizma.

U 2022. godini, u Hrvatskoj je bilo dostupno 275 punionica različitih tipova, a tijekom godine postavljeno je 13 novih. HEP također posjeduje 51 punionicu u svojim objektima, s kojima opslužuje 70 električnih, 10 hibridnih vozila te 10 električnih bicikala iz vlastitog voznog parka.

3.6 Investicije

U 2022. godini HEP grupa zabilježila je ukupne investicije od 3.407,4 milijuna kuna, a glavni fokus ulaganja bio je na obnovi i modernizaciji postojećih proizvodnih objekata, kao i na izgradnji novih postrojenja unutar energetskog sustava. Kontinuirana ulaganja omogućuju održavanje i unapređenje postojeće infrastrukture, kao i razvoj novih proizvodnih kapaciteta i mrežnih sustava. Ovim aktivnostima HEP nastoji ostvariti važne ciljeve, uključujući osiguranje stabilne opskrbe energijom, povećanje konkurentnosti svog energetskog sustava te doprinos održivosti i kontinuiranom razvoju energetskog sektora Republike Hrvatske. Također, HEP uzima u obzir rastući broj sudionika na otvorenom tržištu, posebice u područjima opskrbe električnom energijom i proizvodnje iz obnovljivih izvora. Stoga valja navesti značajne investicije koje se tiču društveno odgovornog poslovanja HEP grupe u 2022. godini, a koje su navedene u godišnjem izvješću grupe za istu godinu.

U 2022. godini provedene su značajne aktivnosti na projektu Hidroelektrane (HE) Kosinj, uključujući izgradnju tunela, pristupnih cesta te stambene zgrade u Perušiću. Također, pripremljena je potrebna dokumentacija za ugovaranje glavnih radova. Za HE Senj 2 potpisan je ugovor o izradi glavnog projekta.

Na području sunčanih elektrana, u rad su puštene elektrane Stankovci i Obrovac, dok je započela izgradnja sunčanih elektrana Donja Dubrava, Radosavci i Jambrek. Pokrenuti su postupci za ishođenje lokacijskih dozvola za sunčane elektrane Kruševo i Sukošan, a za sunčanu elektranu Korlat već je ishođena građevinska dozvola. Također, za baterijski sustav unutar sunčane elektrane Vis dobivena je uporabna dozvola, čime je postignuta potpuna funkcionalnost sustava.

Nadalje, nastavljena su samostalna istraživanja i razvoj nekoliko projekata obnovljivih izvora energije (OIE) s ciljem stvaranja preduvjeta za njihovu izgradnju u naredne dvije godine. Također su nastavljene aktivnosti na projektu eMobilnost, koji se fokusira na razvoj i proširenje mreže javne infrastrukture za punjenje električnih vozila. Ovaj projekt stvara temelje za privlačenje novih kupaca na tržištu te omogućava implementaciju koncepta pametnih mreža, čime se podržava cjelokupni elektroenergetski sustav.

4. Anketa o društveno odgovornom poslovanju u Republici hrvatskoj

4.1 Metodologija istraživanja

U sklopu diplomskog rada provedeno je anketno istraživanje o percepciji društveno odgovornog poslovanja (DOP) u Republici Hrvatskoj. Cilj ovog istraživanja bio je višeslojan, a obuhvaćao je sljedeće aspekte:

1. Prednosti i nedostaci DOP-a: Istražiti koje su to prednosti i nedostaci, odnosno prepreke, s kojima se poduzeća suočavaju prilikom implementacije DOP-a.
2. Važnost sastavnica DOP-a: Istražiti važnost različitih komponenti društveno odgovornog poslovanja, poput ekološke održivosti, društvenih inicijativa, etičkog upravljanja i slično.
3. Praktična primjena: Ispitati na koji način ispitanici provode društveno odgovorno poslovanje u svojim organizacijama te koje konkretne inicijative i projekte provode.
4. Najbitniji aspekt DOP-a: Utvrditi koje dijelove društveno odgovornog poslovanja ispitanici smatraju najvažnijima.
5. Obuhvat DOP-a u RH: Dobiti uvid u informacije o tome koliko poduzeća u Hrvatskoj uistinu provodi društveno odgovorno poslovanje i koje su njihove glavne strategije.

Istraživanje je provedeno među hrvatskim poduzećima i podružnicama multinacionalnih kompanija koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Anketno istraživanje trajalo je od 9. svibnja do 17. lipnja 2024. godine, a provedeno je putem mrežne ankete koja je distribuirana elektroničkim putem. Ukupno je sudjelovalo 45 ispitanika.

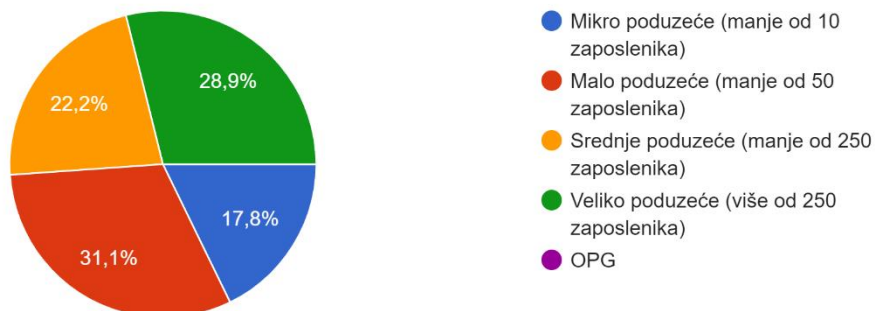
Očekivani rezultati istraživanja uključuju analizu percepcije društveno odgovornog poslovanja, razumijevanje izazova i prednosti u implementaciji DOP-a te pružanje preporuka za poboljšanje prakse društvene odgovornosti među poduzećima u Hrvatskoj. Ovaj uvid može poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja, kao i za razvoj strategija koje će potaknuti veće uključivanje DOP-a u poslovne modele hrvatskih tvrtki.

4.2 Analiza rezultata istraživanja

Prvo pitanje ankete bilo je o veličini poduzeća ispitanika prema broju zaposlenika, graf u nastavku prikazuje strukturu odgovora.

Koja je veličina vašeg poduzeća?

45 odgovora



Slika 9, Veličina poduzeća ispitanika, Izrada autora.

Najveći broj anketiranih poduzeća bila su mala poduzeća koja imaju između 10 i 50 zaposlenika i ona čine 31,1% ukupnih ispitanika, a nakon njih slijede velika poduzeća koja imaju više od 250 zaposlenika i ona čine 28,9% ukupno ispitanih. 10 ispitanika bila su srednja poduzeća koja imaju od 50 do 250 zaposlenika i ona čine 22,2% ispitanika, ostatak od 17,8% ispitanika čine mikro poduzeća koja imaju 10 ili manje zaposlenika.

Drugo pitanje anketnog istraživanja odnosilo se na djelatnost kojom se poduzeće bavi. Kako anketa nije bila usmjerena na određeni sektor, već je obuhvatila široki spektar hrvatskih poduzeća, odgovori na ovo pitanje bili su vrlo raznoliki. Ispitanici su naveli različite sektore i industrije, što ukazuje na raznolikost gospodarstva Republike Hrvatske (Tablica 4.).

Uslužne djelatnosti	7
Prerađivačka industrija	7
Proizvodnja	6
Ostalo	6
Financije i računovodstvo	4
Trgovina	4
Prijevoz	3

Poljoprivreda šumarstvo i ribarstvo	3
Umjetnost, zabava i rekreacija	2
Osiguranje	2
Građevinarstvo	1

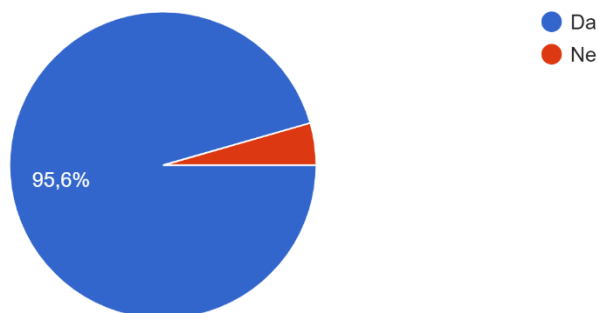
Tablica 4, Sektori poslovanja ispitanika, Izrada autora

Raznolikost djelatnosti među ispitanicima ukazuje na kompleksnost gospodarstva Republike Hrvatske. Prisutnost različitih sektora može značiti da postoji potencijal za razvoj različitih strategija društveno odgovornog poslovanja prilagođenih specifičnim potrebama i izazovima svakog sektora. Ovo znanje može pomoći poduzećima u optimizaciji njihovih DOP aktivnosti i jačanju pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš.

Nakon općenitih pitanja o samim ispitanicima slijede pitanja o društveno odgovornom poslovanju. Treće pitanje odnosilo se na to da li su ispitanici upoznati sa pojmom društveno odgovornog poslovanja. 95,6% ispitanika izjasnilo se da su upoznati sa istraživanim pojmom, a njih tek 4,4%, odnosno 2 poduzeća, izjasnilo se da nisu upoznati sa pojmom. Poduzeća koja nisu upoznata sa pojmom društveno odgovornog poslovanja bila su mikro poduzeća koja se bave uslužnim djelatnostima te poljoprivredom, šumarstvom i ribarstvom. Graf sa strukturom odgovora nalazi se u nastavku.

Da li ste upoznati sa pojmom društveno odgovornog poslovanja?

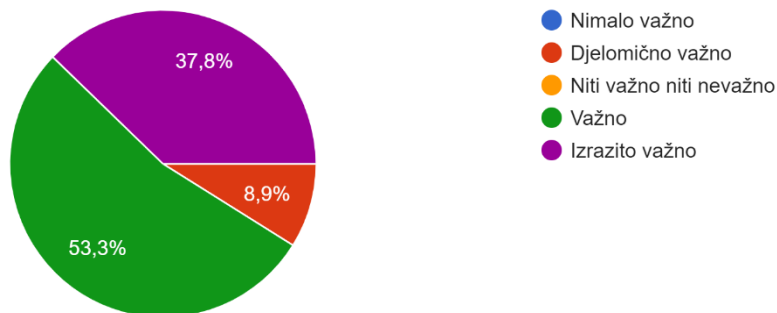
45 odgovora



Slika 10, Upoznatost ispitanika sa pojmom DOP-a, Izrada autora

Na pitanje o važnosti korištenja DOP-a u poduzeću, ispitanici su imali mogućnost ocijeniti razinu važnosti koja se kretala od "nimalo važno" do "izrazito važno." Rezultati su prikazani na grafu u nastavku.

Prema Vašem mišljenju, koliko bitnim smatrate korištenje društveno odgovornog poslovanja?
45 odgovora



Slika 11, Važnost korištenja DOP-a, Izrada autora

Na ovo pitanje najveći broj ispitanika, njih 24, odgovorilo je da korištenje društveno odgovornog poslovanja smatra važnim, njih 17 da ga smatra izrazito važnim, te preostalih 4 ispitanika su odgovorili kako smatraju društveno odgovorno poslovanje djelomično važnim u poslovanju. Ispitanici prepoznaju prednosti DOP-a, osobito jačanje reputacije i privlačnost za potrošače. Ovi nalazi mogu pomoći u razvoju DOP strategija u hrvatskim poduzećima, posebno u sektorima gdje je važnost DOP-a manje izražena. Preporučuje se dodatno istraživanje za bolje razumijevanje i unaprjeđenje DOP praksi.

U petom pitanju anketiranih je zatraženo da rangiraju određene prednosti društveno odgovornog poslovanja. Među navedenim prednostima našli su se povećanje prodaje, jačanje reputacije, smanjenje troškova, te povećanje privlačnosti za potrošače, investitore i zaposlenike. Ispitanici su ocjenjivali važnost svake prednosti na skali od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo nimalo važnu prednost, dok je 5 značilo da je prednost izrazito važna. Odgovori ispitanika prikazani su u Tablici 5.

Prednosti / ocjena	1- nimalo važno	2- djelomičn o važno	3- ni važno ni nevažn o	4- važno	5- izrazito važno
Povećanje prodaje	3	3	10	13	16
Jačanje reputacije	0	2	1	19	23
Smanjenje troškova poslovanja	3	4	7	15	16
Povećanje privlačnosti za potrošače i investitore	1	0	3	14	27
Povećanje privlačnosti za zaposlenike	0	1	5	14	25

Tablica 5, Rangiranje prednosti DOP-a, Izrada autora

Za prednost povećanja prodaje 16 ispitanika je odgovorilo da ju smatra izrazito važnom, 13 ispitanika da ju smatra važnom, 10 ispitanika je odgovorilo da ju ne smatra ni važnom niti nevažnom, a po 3 ispitanika odgovorila su da povećanje prodaje smatraju djelomično važnim i nimalo važnim. Jačanje reputacije 23 ispitanika smatraju izrazito važnim, 19 ispitanika važnim, 1 ispitanik ga smatra niti važnim niti nevažnim i 2 ispitanika ga smatraju djelomično važnim. Niti jedan ispitanik nije odgovorio da jačanje reputacije smatra nimalo važnom prednošću korištenja društveno odgovornog poslovanja. Iduća prednost korištenja društveno odgovornog poslovanja koju su ispitanici ocjenjivali je povećanje privlačnosti za potrošače i investitore. Većina ispitanika je odgovorila da ovu prednost smatra važnom i izrazito važnom, njih 91%, odnosno 41 ispitanik. 3 ispitanika odgovorila su da ovu prednost smatraju niti važnom niti nevažnom te je 1 ispitanik odgovorio kako ovu prednost smatra nimalo važnom. Posljednja navedena prednost bila je povećanje privlačnosti za zaposlenike i ocjene za nju su skoro jednake prethodnoj.

Iduće pitanje ankete odnosilo se na rangiranje izazova u provedbi društveno odgovornog poslovanja. Odgovori se nalaze u tablici ispod.

Izazov / ocjena	1 - nimal o važno	2 - djelomičn o važno	3 - ni važno ni nevažn o	4 - važn o	5 - izrazit o važno
Nedostatak vremena	2	9	8	17	9
Nedostatak resursa	1	5	4	23	12
Nedostatak društvenih i ekoloških standarda u zakonodavstvu	0	5	5	27	8

Loš omjer dobivenog naspram uloženog	1	6	15	13	10
---	----------	----------	-----------	-----------	-----------

Tablica 6, Rangiranje izazova u provedbi DOP-a, Izrada autora

Iz priloženih odgovora jasno je da su svi navedeni izazovi u provedbi društveno odgovornog poslovanja bili značajni za ispitanike. Međutim, nedostatak resursa i nedostatak društvenih i ekoloških standarda u zakonodavstvu smatraju se najvažnijim izazovima, pri čemu je 35 ispitanika ove izazove ocijenilo kao važni i izrazito važni. S druge strane, izazov lošeg omjera dobivenog naspram uloženog ima najmanju važnost, budući da 23 ispitanika smatraju da je ovaj izazov važan i izrazito važan.

U idućem pitanju pred ispitanicima su bila područja društveno odgovornog poslovanja te su ih oni trebali rangirati prema važnosti. Odgovori se nalaze u tabličnom prikazu u nastavku.

Područje / ocjena	1 - nimalo važno	2 - djelomično važno	3 - ni važno ni nevažno	4 - važno	5 - izrazito važno
Odgovornost prema okolišu	0	1	2	9	33
Odgovornost prema zajednici	0	1	2	15	27
Odgovornost prema zaposlenicima	0	0	2	9	34
Poštivanje ljudskih prava	0	0	2	8	35
Potpora razvoju kulture, znanosti i sporta	2	2	9	16	16

Tablica 7, Rangiranje područja DOP-a, Izrada autora

Iz odgovora u tablici vidljivo je da ispitanici odgovornost prema okolišu, zajednici i zaposlenicima te poštivanje ljudskih prava smatraju većinom izrazito važnim, dok im je potpora razvoju kulture, znanosti i sporta također važna ali u manjoj mjeri od prethodno navedenih.

U sljedećem dijelu anketnog upitnika ispitanici su ocjenjivali tvrdnje koje se odnose na posvećenost zaposlenicima, zajednici i okolišu. Ocjene su se kretale od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo "izrazito se ne slažem," a 5 "izrazito se slažem." U nastavku su prikazani odgovori vezani uz posvećenost zaposlenicima.

Tvrdnja / ocjena	1 - izrazito se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem niti se ne slažem	4 -slažem se	5 - izrazito se slažem
Tvrtka treba zaposlenicima omogućiti ravnotežu između poslovnog i privatnog života putem fleksibilnog radnog vremena, brige za djecu i slično	0	0	1	11	33
Tvrtka treba ulagati u obrazovanje i obuku zaposlenika	0	0	1	14	30
Tvrtka treba provoditi posebne mjere zapošljavanja osoba sa invaliditetom	0	0	8	15	22
Tvrtka treba omogućiti zdravo i sigurno radno okruženje svojim zaposlenicima	0	0	1	4	40
Tvrtka treba osigurati nediskriminacijski odnos prema osobama različitog spola, rase ili vjere.	0	1	3	5	36

Tablica 8, Tvrđnje vezane uz posvećenost ispitanika zaposlenicima, Izrada autora

Iz odgovora se može uočiti da se većina ispitanika slaže sa svim tvrdnjama. Najveći broj ispitanika smatra da je ključno omogućiti zdrav i siguran radni okoliš zaposlenicima. S druge strane, manji broj ispitanika smatra da su posebne mjere zapošljavanja osoba s invaliditetom izrazito važne, ali se i oni slažu s tom tvrdnjom u određenoj mjeri.

U nastavku se nalaze odgovori na tvrdnje vezane uz posvećenost zajednici.

Tvrđnja / ocjena	1 - izrazito se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem niti se ne slažem	4 -slažem se	5 - izrazito se slažem
Tvrтка treba podupirati inicijative lokalne zajednice u kojoj posluje	1	2	13	16	13
Tvrтка treba podupirati i ulagati u lokalnu kulturu	1	1	19	13	11
Tvrтка treba ulagati u obrazovanje i sport	1	1	18	15	10
Tvrтка treba ulagati u lokalne infrastrukturne projekte	2	3	20	9	11

Tablica 9, Tvrđnje vezane uz posvećenost ispitanika zajednici, Izrada autora

Što se tiče tvrdnji vezanih uz lokalnu zajednicu, većina ispitanika pokazuje neutralan stav, odnosno niti se slažu niti ne slažu s iznesenim tvrdnjama. Ipak, ohrabrujuće je da se veći broj ispitanika slaže s ovim tvrdnjama nego što se ne slaže.

U nastavku se nalaze odgovori na tvrdnje vezane uz očuvanje okoliša (T 10.).

Tvrđnja / ocjena	1 - izrazito se ne slažem	2 - ne slažem se	3 - niti se slažem niti se ne slažem	4 -slažem se	5 - izrazito se slažem
Tvrтка treba ulagati u svoju energetska učinkovitost	0	0	1	9	35
Tvrтка treba poticati racionalno korištenje prirodnih resursa	0	0	0	15	30
Tvrтка treba provoditi mjere za smanjenje negativnog utjecaja na okoliš	0	0	0	12	33
Tvrтка treba uvesti sustav recikliranja otpada	0	1	2	5	37

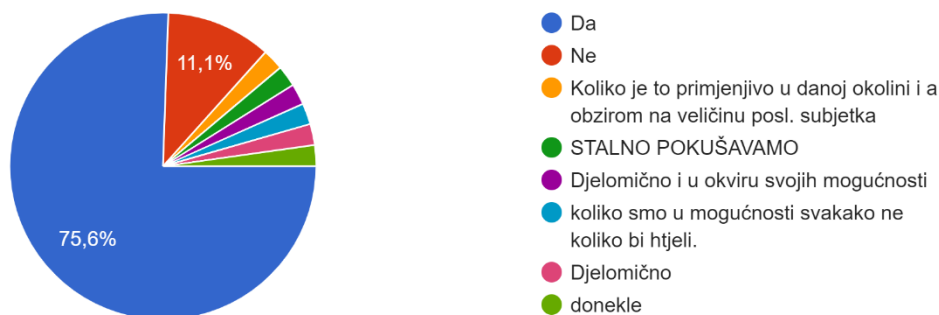
Tablica 10, Tvrđnje vezane uz posvećenost ispitanika okolišu, Izrada autora

Sa tvrdnjama vezanim uz očuvanje okoliša većina ispitanika se slaže ili izrazito slaže, dok je broj ispitanika koji se ne slaže sa tvrdnjama ili je neutralan u vezi s njima vrlo mal.

Na pitanje koristi li tvrtka ispitanika društveno odgovorno poslovanje odgovori su uglavnom pozitivni. 75,6% ispitanika odgovorilo je da njihova tvrtka koristi društveno odgovorno poslovanje, 11,1% ispitanika odgovorilo je da njihova tvrtka ne koristi društveno odgovorno poslovanje a ostatak ispitanika odgovorio je da njihova tvrtka donekle i u skladu sa mogućnostima koristi društveno odgovorno poslovanje, odnosno u onoj mjeri koja je u okviru njihovih mogućnosti. Grafički prikaz strukture odgovora nalazi se u nastavku.

Koristi li Vaša tvrtka društveno odgovorno poslovanje?

45 odgovora



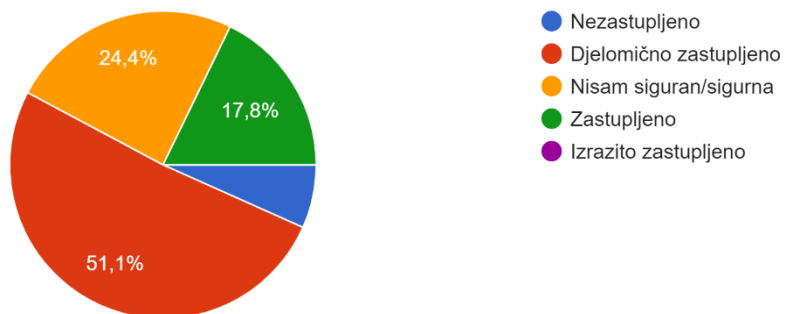
Slika 12, Prikaz strukture ispitanika koji koriste i ne koriste DOP, Izrada autora

Sljedeće pitanje bilo je otvorenog tipa, a glasillo je: „Kako vi procjenjujete provedbu društveno odgovornog poslovanja u vašoj tvrtki, u kojem obliku i koliko učinkovito se to provodi?“ Većina ispitanika je u svojim odgovorima isticala kako su odvajanje i recikliranje otpada, pružanje fleksibilnog radnog vremena svojim zaposlenicima i obuka istih najbitniji načini na koje oni provode društveno odgovorno poslovanje u svojim poduzećima. Veći broj poduzeća također je samo naveo da svoje društveno odgovorno poslovanje provodi prema zakonu i pravilnicima kojima podliježu te prema ISO standardima. Briga o zajednici također je faktor kojeg je manji broj poduzeća naveo u svojem odgovoru, naveli su da lokalnu zajednicu podupiru ulaganjem u humanitarne, sportske i kulturne udruge te amaterski sport u njihovoj zajednici, te donacijom proizvoda lokalnoj zajednici kao podrška u održavanju ekoloških akcija poput čišćenja podmorja. Mala i srednja poduzeća u svojim odgovorima navela su da društveno odgovorno poslovanje

provode u skladu sa svojim mogućnostima, te je jedno od njih naglasilo da ga provodi u skladu sa očekivanjima u Hrvatskoj, ali da se također može i treba provoditi u većoj mjeri. Poduzeća su također navodila da se u svojem poslovanju pokušavaju ponašati kao u vlastitom domaćinstvu te da se u svojem poslovanju drže elementarnih i zdravorazumskih principa u svakom pogledu poslovanja. Što se okoliša tiče ispitanici su navodili da se trude odgovorno koristiti resurse i odvajati otpad te ulagati u energetska učinkovitost na primjer korištenjem novijih vozila kako bi se smanjio utjecaj na okoliš. Alternativni izvori energije korišteni u poslovanju i recikliranje materijala također su navedeni u odgovorima. Za svoje zaposlenike ispitanici su odgovorili da, osim već navedenog fleksibilnog vremena i obuke, svoj odnos prema njima temelje na nediskriminaciji te da također zapošljavaju osobe sa invaliditetom i posebnim potrebama. Neki od ispitanika su također naveli da društveno odgovorno poslovanje provode holistički u svim dijelovima kompanije te da ono čini osnovni dio njihove strategije, dok je jedan od ispitanika odgovorio da *provodi sve ono što smanjuje troškove, ostalo ako...*

Struktura odgovora na pitanje o zastupljenosti društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim poduzećima prikazana je u nastavku.

U kojoj mjeri smatrate da je društveno odgovorno poslovanje zastupljeno u hrvatskim poduzećima?
45 odgovora



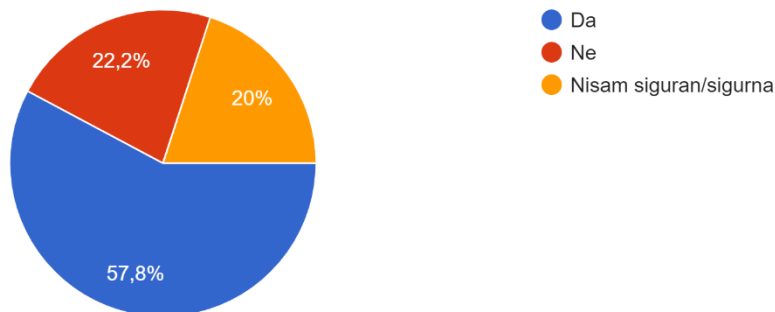
Slika 13, Zastupljenost DOP-a u hrvatskim poduzećima, Izrada autora

Iz grafičkog prikaza može se uočiti da više od polovice ispitanika, točnije 51,1%, smatra da je društveno odgovorno poslovanje (DOP) u hrvatskim poduzećima djelomično zastupljeno. Također, 24,4% ispitanika nije sigurno u svom mišljenju, 17,8% smatra da je društveno odgovorno poslovanje (DOP) prisutno, dok 6,7% ispitanika smatra da nije zastupljeno. Kada je riječ o stavu ispitanika prema mogućnosti uvođenja strožih zakona i propisa od strane Vlade za poticanje

poduzeća na usvajanje DOP-a, većina ispitanika, njih 26, odgovorila je potvrdno. Deset ispitanika dalo je negativan odgovor, dok je devet ispitanika izrazilo neodlučnost. Grafički prikaz ovih odgovora prikazan je u nastavku.

Smatrate li da bi vlada trebala uvesti strože zakone i propise kako bi potaknula poduzeća na korištenje društveno odgovornog poslovanja?

45 odgovora



Slika 14, Mišljenje ispitanika o uvođenju strožih zakona i propisa o DOP-u u Hrvatskoj, Izrada autora

Kao posljednje pitanje u anketi bilo je pitanje otvorenog tipa u kojem se od ispitanika tražilo da navedu što oni smatraju prednostima i nedostacima, odnosno izazovima, korištenja društveno odgovornog poslovanja. Kao glavne prednosti ispitanici su naveli dobrobit zajednice, brigu za okoliš i lokalnu zajednicu te veću kvalitetu proizvoda. Ispitanici su također odgovorili da korištenje društveno odgovornog poslovanja dovodi do stvaranja interne motivacije kod zaposlenika što rezultira većim zadovoljstvom i kvalitetom proizvoda, smanjenjem fluktuacije te podizanjem svijesti o društvenoj odgovornosti koju zaposlenici onda šire na cijelu svoju zajednicu. Reputacija je također prednost koju je veći broj ispitanika naveo, društvena odgovornost unutar poduzeća dovodi do jačanja njegove reputacije i na taj način poduzeće postaje poželjno za potencijalne zaposlenike, ali i kupce te partnere. Prema odgovorima društveno odgovorno poslovanje također dovodi do smanjenja troškova u poslovanju što rezultira povećanjem dobiti, a dugoročna financijska i društvena isplativost je također jedna od navedenih prednosti. Što se tiče lokalne zajednice neki od ispitanika navode da su putem provođenja društveno odgovornog poslovanja, preciznije ulaganju u zajednicu, lokalnoj zajednici dostupna sredstva za razvoj koja im inače ne bi bila dostupna. Što se tiče nedostataka, odnosno izazova u provedbi, velika većina ispitanika smatra da je najveći nedostatak u zakonodavstvu, pravilnicima i standardima društveno

odgovornog poslovanja. Ispitanici navode da je potrebno urediti zakonski okvir za poslovne subjekte na način da bude ujednačen za sve, odnosno *da nema kažnjavanja jednih dok se druge za iste prekršaje ne kažnjava*. Jedan od ispitanika smatra kako je *DOP u domeni fantazije koja nema veze sa stvarnim svijetom već da standardi koji se očekuju i nameću uništavaju kompetentnost i lokalnih i europskih tvrtki te da standarde trebaju donositi isključivo osobe iz struke sa iskustvom*, dok drugi smatra da *Europa ulaže u DOP i time ne može osigurati konkurentnost na globalnom tržištu* iz razloga što cijene koje proizvođači izvan Europe mogu biti dosta niže iz razloga što njihovi proizvodi ne podliježu certificiranju i regulativama koje se provode u Europi. Ispitanici također smatraju da je birokracija koja se veže uz DOP dugotrajna i kompleksna što predstavlja izazov u samoj implementaciji. Nedovoljno obrazovanje i informiranje malih i srednjih poduzetnika te nedostatak poticajnih sredstava, zbog ulaganja koja DOP zahtijeva, jedan je od nedostataka koji se navodi u anketi. Osim već navedenih ispitanici kao nedostatke navode i dojam da se radi o zadovoljavanju forme bez vidljivog efekta, malu osviještenost o društvenoj odgovornosti, manjak ekspertize te jedan od ispitanika navodi da pored svih mjesečnih davanja koja uključuju i ona prema lokalnoj zajednici, smatra da nema potrebe dodatno sufinancirati projekte lokalne zajednice.

4.3 Diskusija i implikacije

Ispitanici koji su odgovorili na anketu bili su iz velikog broja sektora te su anketom obuhvaćena mikro, mala, srednja i velika poduzeća što je u rezultatima dovelo do uvida u različite perspektive o društveno odgovornom poslovanju s obzirom na veličinu poduzeća. 95,6% ispitanika odgovorilo je da su upoznati sa pojmom društveno odgovornog poslovanja što je i očekivano s obzirom na zastupljenost teme u svakodnevnom životu, ali svakako i pozitivan rezultat. Pozitivni su i rezultati vezani uz mišljenje o važnosti društveno odgovornog poslovanja, 91,1% ispitanika ga smatra važnim i izrazito važnim ali i ostatak ispitanika je odgovorio kako im je DOP djelomično važan, pozitivno je i to što nijedan od ispitanika nije odgovorio da DOP smatra nevažnim.

Što se tiče prednosti DOP-a navedenih u anketi ispitanici su odgovorili da su im povećanje privlačnosti za potrošače, investitore i zaposlenike te jačanje reputacije tvrtke najbitniji, dok su im od izazova u provođenju najvažniji nedostatak ekoloških i društvenih standarda u zakonodavstvu i nedostatak resursa. S obzirom da su se u pitanjima o prednostima i nedostacima nalazili odgovori i o povećanju prodaje i loš omjer dobivenog i uloženog koji se nisu pokazali kao najbitniji može se zaključiti da ispitane tvrtke mijenjaju fokus sa samog profita na druge faktore koje smatraju bitnijim, s time da se ovi odgovori većinom odnose na velika i srednja poduzeća, dok su mala i mikro poduzeća ipak još fokusirana na profit.

Prema elementima koji čine DOP ispitanici su odgovorili da poštivanje ljudskih prava, odgovornost prema zaposlenicima i odgovornost prema okolišu smatraju najvažnijima dok su im odgovornost prema zajednici i potpora razvoju kulture, sporta i znanosti dosta manje važni. Iz odgovora je također vidljivo da ispitanici u većoj mjeri smatraju okoliš i svoje zaposlenike bitnima nego lokalnu zajednicu u kojoj posluju. Odgovori na pitanja vezana uz lokalnu zajednicu ispitanika su većinom neutralni što pokazuje mali interes poduzeća da ulažu u svoju zajednicu i podupire njene projekte. Ovakav rezultat iz perspektive društveno odgovornog poslovanja nije baš pozitivan jer se prema odgovorima čini da veliki broj ispitanika ne vidi povezanost zajednice sa zaposlenicima i okolišem, odnosno smatram da ne shvaćaju da ulaganjem u zajednicu direktno utječu na zadovoljstvo svojih zaposlenika i smanjenje utjecaja na okoliš.

Anketa je pokazala da većina od 45 ispitanika, njih 34, koristi društveno odgovorno poslovanje u svojem poslovanju, a samo njih 5 ne koristi, dok ga ostali ispitanici koriste djelomično i unutar svojih mogućnosti.

Anketa je otkrila da većina ispitanih poduzeća provodi društveno odgovorno poslovanje (DOP) fokusirajući se na brigu o otpadu, obuku zaposlenika i poštivanje njihovih privatnih prava, poput fleksibilnog radnog vremena. Drugi ispitanici istaknuli su pridržavanje zakona i pravilnika, kao i učinkovito korištenje resursa kao načine implementacije DOP-a. Iako značajan broj ispitanika provodi DOP, većina ga primjenjuje na osnovnoj razini, koja se očekuje od njih. Samo tri ispitanika naglasila su da je DOP sastavni dio njihove strategije, provodeći ga na visokom nivou u svim sektorima. Uz to, većina ispitanika smatra da DOP nije dovoljno zastupljen u hrvatskim poduzećima te se zalažu za strože mjere i propise od strane Vlade kako bi se potaknulo njegovo šire korištenje.

5. Zaključak

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) obuhvaća širi spektar odgovornosti prema okolišu, društvu, tržištu rada i svim dionicima, čime postaje ključna komponenta modernih poslovnih modela koji nadilaze tradicionalne norme usmjerene isključivo na profit. Analizom globalnog razvoja i primjene DOP-a, uz fokus na specifičnosti u Hrvatskoj, jasno je da je DOP postao neizostavni dio strategije mnogih kompanija, uključujući i domaće, poput Hrvatskih elektroprivreda.

Svijest o društvenoj odgovornosti počela se razvijati tijekom 1960-ih godina 20. stoljeća, a taj se trend intenzivirao tijekom 1990-ih, kada su globalizacija i tehnološki napredak značajno utjecali na njegov razvoj. U Hrvatskoj, međutim, razvoj DOP-a usporila su događanja poput Domovinskog rata, a njegovo se afirmiranje počelo događati tek od 2000-ih godina, posebice s potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju i održavanjem prve nacionalne konferencije o DOP-u pod nazivom Agenda 2005.

Ovaj razvoj ukazuje na rastuću važnost DOP-a unutar poslovnog sektora, kao i na potrebu za usvajanjem sustavnog pristupa u integraciji društvene odgovornosti u strategije kompanija. U budućnosti, DOP bi trebao postati još važniji, s obzirom na povećane zahtjeve potrošača, investitora i društva za održivim i etičkim poslovanjem. U tom kontekstu, hrvatske kompanije trebaju nastaviti s razvijanjem svojih DOP strategija kako bi se prilagodile globalnim standardima i trendovima, te kako bi doprinjele održivom razvoju društva u cjelini. U radu su također prikazane različite faze razvoja DOP-a, koje se kreću od defenzivnog pristupa, kroz upravljačke i strateške faze, do civilne faze, gdje se društvena odgovornost prepoznaje kao standardna poslovna praksa. Rad se također fokusirao na praktične primjere i prednosti DOP-a, koje uključuju jačanje korporativnog imidža, povećanje privlačnosti za investitore, kao i smanjenje troškova poslovanja. HEP je u ovom kontekstu reprezentativan primjer kako društvena odgovornost može biti implementirana kroz razne inicijative koje se odnose na zaposlenike, zajednicu i ekologiju. Međutim, usprkos mnogim koristima, postoje i mnogi izazovi u implementaciji DOP-a, kao što su nedostatak resursa, standarda, te vremenskih i ljudskih kapaciteta. Ovi izazovi su posebno izraženi u malim i srednjim poduzećima, što ukazuje na potrebu za dodatnom edukacijom i podrškom.

U radu je analizirano i društveno odgovorno poslovanje Hrvatske elektroprivrede. Analiza je pokazala da HEP pomoću raznih programa i planova u velikoj mjeri provodi ovakav način poslovanja vodeći brigu o svojim zaposlenicima, okolišu i zajednici u kojoj obavlja svoje djelatnosti. Iz podataka analiziranih u radu može se zaključiti da je društvena odgovornost faktor o kojem Hrvatska elektroprivreda vodi veliku brigu te ga uključuje u sve djelove svojeg poslovanja. To se pokazuje kroz razne programe koje provode poput „Za naše male genijalce“ , „ZelEn“ , „Imam žicu!“ , „SocialWatt“ , te suradnju sa obrazovnim i znanstvenim institucijama.

U sklopu rada provedena je i anketa na poduzećima koja obavljaju svoje djelatnosti u RH o društveno odgovornom poslovanju koja je pokazala da su poduzeća upoznata s ovim modelom te ga u velikoj mjeri smatraju bitnim za poslovanje te da ga provode u velikoj mjeri, no ipak na nižim razinama. Iz navedenih podataka o društvenoj odgovornosti HEP grupe da se uvidjeti i da ulažu milijune kuna u razvoj svoje društvene odgovornosti.

Tijekom izrade rada provedena je i anketa o društveno odgovornom poslovanju na hrvatskim poduzećima. Zaključak ankete je takav da je većina ispitanika upoznata sa pojmom te da prepoznaje prednosti korištenja ovakvog modela za samo poduzeće i njegovu okolinu, ali također smatra kako postoje i bitne prepreke u njegovu provođenju kao što su troškovi koji se vežu uz njega i nedostatak standarda u zakonodavstvu. Anketa je pokazala da većina ispitanika provodi društveno odgovorno poslovanje, ali ipak u nekim najmanjim mjerama kao što su recikliranje otpada i pridržavanje standarda i zakona kojima podliježu. Iz ankete se da uvidjeti pozitivan trend korištenja društvene odgovornosti u poslovanju i činjenica da ga ispitanici smatraju iznimno bitnim stoga se može očekivati da će u budućnosti sve više hrvatskih poduzeća ulagati veća sredstva i trud u društveno odgovorne aktivnosti u svojem poslovanju.

U zaključku, DOP nije samo etička obaveza, već i strateška prednost koja može značajno doprinijeti održivom razvoju i prosperitetu kompanija. U svjetlu budućih trendova i regulativa, očekuje se da će društveno odgovorno poslovanje postati sve relevantniji dio poslovne strategije u Hrvatskoj i šire, čime će se doprinijeti izgradnji pravednijeg i održivijeg društva.

Literatura

Knjige:

1. Buble M. (2013.), Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
2. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci (2018.), DRUŠTVENO PODUZETNIŠTVO – poluga društava blagostanja, Grafomark d.o.o., Zagreb
3. Hohnen P. (2007.), Corporate Social Responsibility, An Implementation Guide for Business, International institute for sustainable development, Winnipeg, Manitoba
4. Kotler P. & Lee N. (2009.), DOP – Društveno odgovorno poslovanje, Suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P. d.o.o., Zagreb
5. Krkač K. (2007.), Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb
6. Matešić M., Pavlović D. & Bartoluci D. (2015.), Društveno odgovorno poslovanje, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb.

Akademski članci:

1. Babić, M. (2012). 'Društveno odgovorno poslovanje u funkciji unapređenja imidža poduzeća', Učenje za poduzetništvo, 2(2), str. 277-285. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130276> (Datum pristupa: 10.07.2024.)
2. Glumac, M. (2018). 'DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO VAŽAN ASPEKT USPJEŠNOG POSLOVANJA', *Paragraf*, 2(1), str. 99-124. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/207652> (Datum pristupa: 10.07.2024.)
3. Krstulović, K., i Tokić, M. (2021). 'Konkurentna prednost i društveno-odgovorno poslovanje u turizmu', Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 12(1), str. 59-63. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/262658> (Datum pristupa: 10.07.2024.)
4. Pavić Rogošić L. (2010.) Društveno odgovorno poslovanje (DOP), Odras. Dostupno na: <https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/drustveno-odgovorno-poslovanje-dop/> (Pristupljeno 01.05.2024.)

5. Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., i Mijoč, J. (2016). 'Isplati li se biti društveno odgovoran? Empirijski podaci iz kotirajućih poduzeća', *Ekonomski pregled*, 67(4), str. 283-305. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/167851> (Datum pristupa: 10.07.2024.)
6. Salarić, D., i Jergović, A. (2012). 'Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje', *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), str. 295-301. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/130278> (Datum pristupa: 10.07.2024.)
7. Stojanović, S., Milinković K. (2014): Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, dostupno na: <https://www.bib.irb.hr:8443/> (Pristupljeno 05.05.2024.)
8. Šijaković, A., Krišto, I., i Batak, M. (2013). 'Društveno odgovorno poslovanje i zaštita zdravlja i sigurnost na radu', *Sigurnost*, 55(4), str. 359-367. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/112843> (Datum pristupa: 13.07.2024.)
9. Vrdoljak Raguž, I., i Hazdovac, K. (2014.), Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa, *Oeconomica Jadertina*, 4(1), str. 40-58. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/130001> (Datum pristup: 23.01.2024.)

Internetski izvori:

1. BSR, Bussines transformation for a just and sustainable world. Dostupno na: <https://www.bsr.org/en/> (Pristupljeno 20.04.2024.)
2. Cone Communications (2017.), 2017 Cone Communications CSR STUDY. Dostupno na: <https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf> (Pristupljeno 6.05.2024.)
3. DNV, SA8000 – Upravljanje društvenom odgovornošću, Dostupno na: <https://www.dnv.hr/services/sa8000-upravljanje-drustvenom-odgovornoscju-4363/> (Pristupljeno 15.04.2024.)
4. DQS, IQNet SR 10 certifikacija, Dostupno na: <https://www.dqsglobal.com/hr-hr/certifikacija/iqnet-sr-10-certifikacija> (Pristupljeno 28.04.2024.)
5. DQS (2022.), ISO i ISO norma, Dostupno na: <https://www.dqsglobal.com/hr-hr/edukacija/dqs-centar-znanja/sto-znace-iso-i-iso-norma> (Pristupljeno 28.04.2024.)

6. HEP (2022.), Izvješće o poslovanju i održivosti 2022. Dostupno na: <https://www.hep.hr/o-hep-grupi/publikacije/godisnje-izvjesce/62> (Pristupljeno 16.05.2024.)
7. HEP (2024.), Održivost i okoliš, Društvena odgovornost, O nama. Dostupno na: www.hep.hr (Pristupljeno 10.04.2024.)
8. Hrvatska udruga poslodavaca (2013.), Društveno odgovorno poslovanje za sve, nacionalna studija, Republika Hrvatska. Dostupno na: www.hup.hr. (Pristupljeno 21.05.2024.)
9. Hrvatski zavod za norme (2010.), HRN ISO 26000 – Društvena odgovornost, Dostupno na: <https://www.hzn.hr/hr/hrn-iso-26000-drustvena-odgovornost-54/54> (Pristupljeno 22.04.2024.)
10. Hrvatski zavod za norme, HRN ISO 26000 – Društvena odgovornost, Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54> (Pristupljeno 21.04.2024.)
11. IDOP (2023.), Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti, Dostupno na: <https://idop.hr/direktiva-o-korporativnom-izvjestavanju-o-odrzivosti-csrd/> (Pristupljeno 24.05.2024.)
12. ISO, ISO 26000:2010, Dostupno na: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Pristupljeno 23.04.2024.)
13. Narodne novine (2016.), Pravilnik o znaku zaštite okoliša >> Prijatelj okoliša<<, Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_10_91_1940.html (Pristupljeno 25.04.2024.)
14. Svijet kvalitete, IQNet, Dostupno na: <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/izdvojeno/457-iqnet> (Pristupljeno 26.04.2024.)

Popis slika

Slika 1, Hijerarhija društvene odgovornosti poslovnog sustava, Izrada autora.....	8
Slika 2, Rangiranje strategija društvene odgovornosti, Izrada autora.....	15
Slika 3, ISO 26000, https://iso26000sgn.org/iso-26000/about-iso26000/	17
Slika 4, Struktura poslovnih prihoda i njihov udio u ukupnim poslovnim prihodima, Izvor: Izvješće o poslovanju i održivosti 2022.....	28
Slika 5, Struktura poslovnih rashoda i njihov udio u ukupnim poslovnim rashodima, Izvor: Izvješće o poslovanju i održivosti 2022.....	29
Slika 6, Strateški ciljevi HEP grupe do 2030. godine, Izvor: Godišnje izvješće o održivosti HEP grupe za 2022. godinu.	30
Slika 7, Povlastice zaposlenika HEP-a, Izvor: Godišnje izvješće o održivosti HEP grupe za 2022. godinu.....	33
Slika 8, Ozljeđe na radu u HEP grupi 2022. godine, Izvor: Godišnje izvješće o održivosti HEP grupe za 2022. godinu.	35
Slika 9, Veličina poduzeća ispitanika, Izrada autora.	41
Slika 10, Upoznatost ispitanika sa pojmom DOP-a, Izrada autora.....	42
Slika 11, Važnost korištenja DOP-a, Izrada autora	43
Slika 12, Prikaz strukture ispitanika koji koriste i ne koriste DOP, Izrada autora	48
Slika 13, Zastupljenost DOP-a u hrvatskim poduzećima, Izrada autora.....	49
Slika 14, Mišljenje ispitanika o uvođenju strožih zakona i propisa o DOP-u u Hrvatskoj, Izrada autora.....	50

Popis tablica

Tablica 1, Faze razvoja društvene odgovornosti, Izrada autora	6
Tablica 2, Ekonomski i socioekonomski model DOP-a, Izrada autora prema Buble M. (75. str), Kreitner R., op. cit. , 1989., str 725.....	13
Tablica 3, Doprinos HEP grupe UN-ovim ciljevima održivog razvoja, Izrada autora.....	31
Tablica 4, Sektori poslovanja ispitanika, Izrada autora	42
Tablica 5, Rangiranje prednosti DOP-a, Izrada autora	44
Tablica 6, Rangiranje izazova u provedbi DOP-a, Izrada autora	45
Tablica 7, Rangiranje područja DOP-a, Izrada autora	45
Tablica 8, Tvrdnje vezane uz posvećenost ispitanika zaposlenicima, Izrada autora	46
Tablica 9, Tvrdnje vezane uz posvećenost ispitanika zajednici, Izrada autora	47
Tablica 10, Tvrdnje vezane uz posvećenost ispitanika okolišu, Izrada autora.....	47

Popis priloga

1. Anketni upitnik:

Društveno odgovorno poslovanje

Poštovani,

U svrhu pisanja diplomskog rada na studiju menadžmenta Sveučilišta u Zadru, pod mentorstvom dr. sc. Sonje Brlečić Valčić, provodim anketu na temu društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje je pojam koji obuhvaća odgovornost prema okolišu, tržištu rada, društvu, zaposlenicima i stakeholderima korporacije te drugim dionicima poslovanja korporacije.

Cilj ove ankete je ispitati prednosti i nedostatke društveno odgovornog poslovanja, te istražiti važnost raznih sastavnica društveno odgovornog poslovanja. Anketa je u potpunosti anonimna stoga Vas molim za iskrenost u odgovorima.

Hvala na sudjelovanju!

* Označava obavezno pitanje

1. Koja je veličina vašeg poduzeća? *

Označite samo jedan oval.

- Mikro poduzeće (manje od 10 zaposlenika)
- Malo poduzeće (manje od 50 zaposlenika)
- Srednje poduzeće (manje od 250 zaposlenika)
- Veliko poduzeće (više od 250 zaposlenika)
- OPG

2. Kojom djelatnosti se bavi Vaše poduzeće? *

Označite samo jedan oval.

- Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
- Prerađivačka industrija
- Građevinarstvo
- Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
- Umjetnost, zabava i rekreacija
- Ostalo:

3. Da li ste upoznati sa pojmom društveno odgovornog poslovanja? *

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne

4. Prema Vašem mišljenju, koliko bitnim smatrate korištenje društveno * odgovornog poslovanja?

Označite samo jedan oval.

- Nimalo važno
- Djelomično važno
- Niti važno niti nevažno
- Važno
- Izrazito važno

5. U nastavku se nalaze neke od prednosti korištenja društveno odgovornog poslovanja. Molim Vas da ih rangirate prema važnosti s time da je 1 nimalo važno, 2 djelomično važno, 3 - ni važno ni nevažno, 4 -važno, a 5 izrazito važno.

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Povećanje prodaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jačanje reputacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smanjenje troškova poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećanje privlačnosti za potrošače i investitore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povećanje privlačnosti za zaposlenike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

6. U nastavku se nalaze neki od izazova u provođenju društveno odgovornog poslovanja. Molim Vas da ih rangirate prema važnosti s time da je 1 nimalo važno, 2 - djelomično važno, 3 - ni važno ni nevažno, 4 -važno, a 5 izrazito važno.

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Nedostatak vremena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatak resursa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedostatak društvenih i ekoloških zakodavstvu u standarda u	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loš omjer dobivenog naspram uloženog	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. U nastavku se nalaze područja društveno odgovornog poslovanja. Molim vas da ih rangirate prema važnosti s time da je 1 nimalo važno, 2 - djelomično važno, 3 ni važno ni nevažno, 4 -važno, a 5 izrazito važno.

Označite samo jedan oval po retku.

	1	2	3	4	5
Odgovornost prema okolišu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovornost prema zajednici	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odgovornost prema zaposlenicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poštivanje ljudskih prava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potpura					

razvoju kulture,
znanosti i sporta

8. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz posvećenost poduzeća zaposlenicima. Molim Vas da odaberete u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama, gdje je 1- izrazito se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se i 5 - izrazito se slažem *Označite samo jedan oval po retku.*

1 2 3 4 5

Tvrtka treba zaposlenicima omogućiti ravnotežu između poslovnog i privatnog života putem fleksibilnog radnog vremena, brige za djecu i slično.

Tvrtka treba ulagati u obrazovanje i obuku zaposlenika.

Tvrtka treba provoditi posebne mjere za zapošljavanje osoba sa invaliditetom.

Tvrtka treba omogućiti zdravo i sigurno radno okruženje svojim zaposlenicima.

Tvrtka treba osigurati nediskriminacijski odnos prema osobama različitog spola, rase ili vjere.

*

9. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz odnos poduzeća i zajednice u kojoj * posluje. Molim Vas da odaberete u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama, gdje je 1- izrazito se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- slažem se i 5 - izrazito se slažem.

Označite samo jedan oval po retku.

1 2 3 4 5

Tvrtka treba podupirati inicijative lokalne zajednice u kojoj posluje.

Tvrtka treba
 podupirati i ulagati u
 lokalnu kulturu.

Tvrtka treba ulagati u obrazovanje i sport.

Tvrtka treba ulagati u lokalne
 infrastrukturne
 projekte.

10. U nastavku se nalaze tvrdnje vezane uz očuvanje okoliša. Molim Vas da odaberete u kojoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama, gdje je 1- izrazito se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4- slažem se i 5 izrazito se slažem

Označite samo jedan oval po retku.

1 2 3 4 5

Tvrtka treba ulagati u svoju
 energetske
 učinkovitost.

Tvrtka treba poticati racionalno korištenje prirodnih resursa.

Tvrtka treba provoditi mjere za smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

Tvrtka treba uvesti sustav recikliranja otpada.

11. Koristi li Vaša tvrtka društveno odgovorno poslovanje? *

Označite samo jedan oval.

- Da
 Ne
 Ostalo:

12. Prema Vašem mišljenju, na koji način i u kojoj mjeri Vaša tvrtka provodi društveno odgovorno poslovanje?

*

13. U kojoj mjeri smatrate da je društveno odgovorno poslovanje zastupljeno u hrvatskim poduzećima? *

Označite samo jedan oval.

- Nezastupljeno
- Djelomično zastupljeno
- Nisam siguran/sigurna
- Zastupljeno
- Izrazito zastupljeno

14. Smatrate li da bi vlada trebala uvesti strože zakone i propise kako bi potaknula poduzeća na korištenje društveno odgovornog poslovanja? *

Označite samo jedan oval.

- Da
- Ne
- Nisam siguran/sigurna

15. Osim faktora navedenih u prethodnim pitanjima, navedite što Vi osobno smatrate prednostima i nedostacima korištenja društveno odgovornog poslovanja?

Google nije izradio niti podržava ovaj sadržaj.

Google Obrasci