

# ETIČKA NAČELA I PRINCIPI POSLOVANJA

---

**Gluhaković, Tea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:943711>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-05**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Poslovna ekonomija/Poslovna informatika*)

Tea Gluhaković

## **ETIČKA NAČELA I PRINCIPI POSLOVANJA**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij (*Poslovna ekonomija/Poslovna informatika*)

Tea Gluhaković

## **ETIČKA NAČELA I PRINCIPI POSLOVANJA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovna etika**

JMBAG: 0010217478

e-mail: [tgluhakovic@efos.hr](mailto:tgluhakovic@efos.hr)

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Julia Perić

Komentor: dr.sc. Tihana Koprivnjak Popović

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate Study (Business Informatics)


Tea Gluhaković

**ETHICAL PRINCIPLES IN BUSINESS**

Graduate paper

Osijek, 2021.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Tea Gluhaković

**JMBAG:** 0010217478

**OIB:** 62940987221

**e-mail za kontakt:** teaagluhakovic@gmail.com

**Naziv studija:** Poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Etička načela i principi poslovanja

**Mentorica diplomskog rada:** Izv. prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 17.09.2021. godine

Potpis Tea Gluhaković

## **Etička načela i principi rada**

### **SAŽETAK**

U radu se razmatraju ključni aspekti etike, morala, poslovne etike, etičkih principa i društveno odgovornog poslovanja. Etika predstavlja filozofsku disciplinu koja proučava moral i predstavlja standarde ponašanja koje pojedinci trebaju pratiti. Poslovanje jednog poduzeća se treba zasnivati na propisanim etičkim principima i načelima, koja olakšavaju rješavanje problema, donošenje etičkih odluka i poslovanje na društveno odgovoran način, za što se zalaže poslovna etika. Poslovna etika je usko vezana u društveno odgovorno poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje u današnje vrijeme predstavlja poslovni imperativ, odnosno od današnjih poduzeća se zahtjeva da budu financijski uspješna na ekološki i društveni odgovorni način. U radu je također na osnovu kvalitativnih istraživanja prikazano trenutno stanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i Europskoj uniji.

Ključne riječi: etika, poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, etički principi, etička načela

### **Ethical principles in business**

#### **ABSTRACT**

The paper discusses key aspects of ethics, morals, business ethics, ethical principles and socially responsible business. Ethics is a philosophical discipline that studies morality and represents the standards of behavior that individuals should follow. The business of a company should be based on prescribed ethical principles and principles, which facilitate problem solving, ethical decision-making and doing business in a socially responsible way, which is what business ethics stands for. Business ethics is closely linked to corporate social responsibility. Today, corporate social responsibility is a business imperative, ie. today's companies are required to be financially successful in an environmentally and socially responsible way. The paper also presents the current state of socially responsible business in Croatia and the European Union based on qualitative research.

Keywords: ethics, business ethics, corporate social responsibility, ethical principles

## Sadržaj

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet istraživanja .....	2
2.2. Analiza slučaja.....	2
2.3. Metode istraživanja.....	2
2.4. Izvori istraživanja .....	3
<b>3. Osnovni pojmovi etike .....</b>	<b>4</b>
3.1. Etika.....	4
3.1.1. Moral.....	4
3.1.2. Etičke vrijednosti .....	5
3.2. Podjela etike.....	6
3.3. Načela etike.....	7
<b>4. Poslovna etika.....</b>	<b>9</b>
4.1. Načela poslovne etike .....	9
4.2. Razine poslovne etike.....	12
4.3. Kodeksi u poslovnoj etici .....	12
<b>5. Etički principi u poslovanju .....</b>	<b>14</b>
5.1. Etičke dileme u poduzećima.....	15
5.2. Donošenje etičkih odluka.....	16
5.3. Društveno odgovorno poslovanje kao važna komponenta etičkog poslovanja .....	21
5.3.1. Definiranje i povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja .....	21
5.3.2. Dimenzije i područja društveno odgovornog poslovanja .....	26
<b>6. Analiza primjene poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja.....</b>	<b>30</b>
6.1. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje u EU.....	30
6.2. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje u RH.....	32

6.3. <i>Trenutno stanje DOP-a u Hrvatskoj i EU</i> .....	37
6.4. <i>Primjer dobre prakse</i> .....	44
6.5. <i>Primjer loše prakse</i> .....	47
<b>7. Rasprava</b> .....	<b>51</b>
<b>8. Zaključak</b> .....	<b>53</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>54</b>
<b>Prilozi:</b> .....	<b>61</b>



## 1. Uvod

Svaki pojedinac se vodi vlastitim etičkim načelima, etičkim i moralnim vrijednostima i normama. Etika vodi pojedinca u donošenju odluka, pomaže u izborima i utječe na ponašanje tijekom cijelog života. Pojedinac donošenjem odluka i svojim ponašanjem utječe na svoju okolinu i društvo, te je na njemu hoće li ostaviti pozitivan ili negativan učinak.

Primjena etike je iznimno važna u poslovanju u današnje vrijeme. Poslovna etika se odnosi na moralne kodekse i standarde ponašanja u poslovanju. Kupci i potrošači su sve više upućeni u djelovanje poduzeća i vode brigu o doprinosu i utjecaju poduzeća na lokalne zajednice i živote ljudi. Zbog toga je bitno da se poduzeća vode osnovnim načelima poslovne etike ukoliko žele biti uspješna i ostati na dobrom glasu.

Primjena etike u poslovanju rezultira društveno odgovornim poslovanjem. Društvena odgovornost poslovanja poduzeća se odnosi na djelovanje poduzeća na dobrovoljan način koji doprinosi lokalnim zajednicama te vodi računa o zdravlju, sigurnosti i osnovnim potrebama ljudi, ali i poduzimanje akcija koje povećavaju ekološku osviještenost, rješavaju pitanja gladi, diskriminacije i ostalo.

Rad je podijeljen u osam poglavlja. Osnovni cilj rada je opisati najvažnije pojmove etike, poslovne etike i etičkih principa, te kroz društveno odgovorno poslovanje i primjere dobre i loše prakse prikazati trenutno stanje društvene odgovornosti u Hrvatskoj i Europskoj uniji.

U prvom dijelu rada se govori o osnovnim pojmovima etike, morala i etičkih vrijednosti. Drugi dio rada je fokusiran na poslovnu etiku i prikazivanje čitatelju njenih načela, razina i kodeksa. Nakon toga dolazi poglavlje u kojem su opisani osnovni etički principi u poslovanju. Kroz njega su prikazane etičke dileme koje se pojavljuju u poslovanju, a pored toga je prikazano donošenje etičkih odluka i pojam društveno odgovornog poslovanja. Na kraju je kroz analizu primjene poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i Europskoj uniji napisano nekoliko zaključnih razmatranja.

## **2. Metodologija rada**

### **2.1. Predmet istraživanja**

Fokus ovog rada predstavlja analiza etičkih principa i razvijenosti društveno odgovornog poslovanja u Europskoj uniji i Hrvatskoj. Kroz analizu slučaja na primjeru nekoliko poduzeća nastoji se razumjeti kako se poduzeća odnose prema poslovnoj etici, kako provode društveno odgovorno poslovanje, ali i kakve su posljedice loše poslovne prakse.

Ciljevi ovog rada su:

- Opisati osnovne pojmove etike, morala, vrijednosti
- Opisati pojmove poslovne etike, prikazati osnovna načela poslovne etike i opisati kodekse u poslovnoj etici
- Definirati društveno odgovorno poslovanje i prikazati njegov razvoj kroz povijest, prikazati dimenzije i područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja
- Na osnovu istraživanja prikazati trenutno stanje poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja kao i primjere dobre i loše prakse.

### **2.2. Analiza slučaja**

Istraživanje koje je provedeno u ovom diplomskom radu je zasnovano na analizi slučaja i kvalitativnim istraživanjima. Uz pomoć kvalitativnih istraživanja dobivamo odgovore na pitanja kao što su: „Zašto?, Kako?, Koliko?, Koji?“ i slično. Kvalitativna istraživanja proučavaju subjekte u odnosu na njihov društveni ili povijesni koncept, te ih na osnovu njihovih srodnih termina, radnji i svakodnevnog iskustva nastoje opisati. Analiza slučaja je vrsta kvalitativnog istraživanja te predstavlja intenzivno i dublje istraživanje određenog slučaja. Za nju je karakteristično to što sakuplja podatke iz više različitih izvora kako bi se prikazalo razumijevanje slučaja kroz različite perspektive.

### **2.3. Metode istraživanja**

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korišteno je više različitih metoda istraživanja.

Deduktivna metoda se koristila za prikupljanje osnovnih pojmova o etici, poslovnoj etici i društveno odgovornom poslovanju.

Induktivna metoda se koristila prilikom donošenja zaključaka o razvijenosti društveno odgovornog poslovanja uz pomoć provedenih istraživanja i nefinancijskih izvješća.

Metoda klasifikacije se koristila skoro kroz sva poglavlja prilikom podjela i klasifikacija različitih pojmova.

Metoda analize se koristila prilikom raščlanjivanja i objašnjavanja složenijih pojmova, kako bi se iznijele osnovne činjenice o njima.

Komparativna metoda analize se koristila prilikom uspoređivanja stanja društveno odgovornog poslovanja između Hrvatske i Europske unije.

#### **2.4. Izvori istraživanja**

Rad se temelji na sekundarnim izvorima podataka. Prilikom izrade rada korištene su stručne i znanstvene knjige, znanstveni i stručni priručnici i članci. Za provedbu istraživanja korištene su publikacije izdane od strane priznatih međunarodnih i domaćih organizacija i internet stranice istih, te znanstveni radovi autora koji su provodili istraživanja na zadanu temu. Korištena literatura dostupna je u knjižnici i na službenim internetskim stranicama.

### **3. Osnovni pojmovi etike**

Pravila, zakoni i propisi imaju veliki utjecaj na poštene i pravedne odnose unutar zajednice, kao i na postupke pojedinaca. Ali kako bi ljudi uopće došli do tog stupnja da poštuju pravila, zakone i propise, od početka njihovog života im treba ukazivati na pravila ponašanja kroz moral i vrijednosti. Svaki pojedinac svoje vrijednosti gradi kroz učenje od roditelja, učitelja, poslodavca ili ostalih članova zajednice, kojima su svakodnevno okruženi, kako bi donosili ispravne odluke u svim sferama svoga života. Vrijednosti predstavljaju pravila na osnovu kojih donosimo odluke, razlikujemo dobro od lošeg, vjerovanja i stavove pojedinaca, te utječu na ponašanje tj. djelovanje pojedinaca. Moral predstavlja vještinu pojedinca da odluči o tome što je ispravno a što pogrešno postupanje. Moral čine vjerovanja, ideali i pravila koja ukazuju na razliku između dobrog i lošeg. Etika se često usko veže uz moral, ali ona predstavlja standarde ponašanja koje pojedinci trebaju pratiti. Etika je duboko ukorijenjena u sve sfere života pojedinca. Etika pruža niz normi, pravila i zakona pomoću kojih se inkorporiraju moralne vrijednosti u svakodnevni život pojedinca.

#### **3.1. Etika**

„Etika je filozofska disciplina koja propituje čovjekovo djelovanje s obzirom na dobro i zlo. U užem smislu, etika je filozofija morala kojoj su u središtu problematike: moral, moralni problemi i moralni sudovi.“ (Vidanec: 2011) Prema tome se zaključuje da se uz pomoć etike odgovara na pitanja kao što su „što je dobro“ i „što treba učini da bude ispravno“.

Prema Bebeku (2000) etiku čvrsto vežemo uz moral te kažemo da je etika znanost ili nauk o moralu koji se bavi moralnim htjenjima i ciljevima i istražuje temelje morala, te je karakteriziraju riječi ethos i ethikos. Ethos predstavlja opis standarda norme, a ethikos predstavlja misao ili ideju koja upućuje na promišljanje. Točnije rečeno, etiku možemo definirati kao skup društvenih normi i pravila koja nas upućuju na promišljanje o tome što te norme i pravila čini ispravnim i dobrim.

##### **3.1.1. Moral**

Svakodnevno donosimo odluke koje su vođene određenim „kriterijima“. One mogu biti bezazlene za druge ljude, odnosno mogu se ticati samo nas i ne nositi određene posljedice. Kada svojim odlukama, odnosno ponašanjem, utječemo na druge ljude, vođeni smo moralom.

Moral je skup određenih pravila, tj. propisa koja neka zajednica odnosno društvo uzima kao općevažeca, prema Vidanec (2011). Moral označava skup uvjerenja, ponašanja i ljudskog djelovanja koji proizlaze iz etike, a rezultat je napetosti između dvije „naredbe“: naredbe „Djeluj!“ koja se odnosi na nužnost pojedinca da preživi i naredbe „Ne šteti!“ koja se odnosi na izbjegavanje nepravde kao nepopravljive štete, smatraju Jalšenjak i Krkač (2016).

Iako ih ljudi često upotrebljavaju kao sinonime, pojam „etičko“ i „moralno“ treba razlikovati. Naime, pojam etičko označava ono što se tiče etike kao nauke, a pojam „moralno“ se isključivo odnosi na čovjekovo djelovanje, koje se može prosuditi kao moralno i amoralno, navodi Vidanec (2011).

Rich (2013) definira pojam „nemoralno“ kao ponašanje suprotno općeprihvaćenim društvenim, religijskim, kulturnim ili profesionalnim etičkim principima, kao što su neiskrenost, prevara, ubojstvo, dok pojam „amoralno“ definira kao djela koja mogu biti klasificirana kao moralna ili nemoralna, ali su učinjena uz zanemarivanje dobrog ponašanja. Na primjer, ubojstvo je nemoralan čin, a ako je učinjeno bez grižnje savjesti ili čak sa uživanjem, smatra se amoralnim.

Billington (2003) je dao važna obilježja pojmova morala i etike:

- Nitko ne može izbjeći donošenje moralnih ili etičkih odluka.
- Privatni moral ne postoji, jer su drugi ljudi uvijek uključeni u moralne odluke pojedinca.
- Donošenje moralnih odluka je važno jer one, na neki način i u određenoj mjeri, uvijek utječu na živote drugih ljudi.
- Etika pruža načela koja mogu služiti kao smjernice za djelovanje, međutim, konačna odluka je uvijek na pojedincu.
- U području morala i etike, ljudi ne mogu vršiti moralni sud bez da im se da izbor - odluka u kojoj pojedinac nema izbora, ne može se smatrati nemoralnom.

### **3.1.2. Etičke vrijednosti**

„Vrijednosti su organiziran skup općih uvjerenja, mišljenja i stavova o tome što je ispravno, dobro i poželjno. [...] Vrijednosti nam nisu urođene; usvajamo ih tijekom života, podložne su promjeni i nužne su za život u društvu, dio su našeg svijeta kvalitete i vezane su uz osobe, stvari i događaje.“ (Jukić, 2013) Na osnovu toga zaključujemo da su vrijednosti temeljna uvjerenja

koja pojedinca vode i motiviraju kroz život, te ga opisuju kakva je osoba na osnovu toga kako se ponaša prema sebi i drugima. Razlikujemo a) subjektivne vrijednosti koje se zasnivanju na ispunjavanju želja i namjera svakog pojedinca, i b) objektivne koje ne ovise o željama pojedinca. Kod formiranja vrijednosti pojedinca veliki utjecaj ima okolina u kojoj se nalazi. Tu okolinu čine: roditelji, profesori, prijatelji, religija, država i društvo u cjelini. Roditelji su zaslužni za postavljanje temeljnih etičkih i moralnih vrijednosti kod svakog pojedinca, no kao što je već navedeno vrijednosti su podložne promjenama. Tako i pojedinci usvajaju, kroz prijatelje, radne kolege ili religiju, neke druge i nove vrijednosti. Na taj način pojedinac sudjeluje u stvaranju kulture, postavljanju ideala te mijenja trenutne situacije i utječe na živote drugih.

Matić (1990) navodi šest karakteristika vrijednosti:

1. Stabilnost – vrijednosti su trajna karakteristika ljudske svijesti
2. Selektivnost – vrijednosti djeluju finalistički na ponašanje pojedinca
3. Poželjnost – vrijednosti određuju „što“ i „kako“ treba učiniti
4. Pozitivnost - vrijednosti se ne mogu odbaciti već se prihvataju u različitoj mjeri
5. Intersubjektivnost – vrijednosti se javljaju kao rezultat interakcije društvenih aktera
6. Vrijednost je vjerovanje – vrijednosti sadrže kognitivnu, bihevioralnu i afektivnu komponentu.

### **3.2. Podjela etike**

Prema Rich (2013) etiku možemo podijeliti na tri vrste:

1. Normativna etika uz pomoću koje tražimo odgovore na normativna pitanja kao što su što bi trebalo biti, što trebam(o) učiniti, što bi trebalo učiniti u određenim situacijama, kako bi se trebalo ponašati u određenim situacijama i slično. Iz odgovora na ova pitanja proizlaze moralni standardi tj. propisi i kodeksi koji postavljaju etičke temelje ponašanja ljudi. Moralni standardi su prihvatljivi za sve ljude, u kojoj god situaciji se pronašli, te predstavljaju autoritet koji postavlja dovoljno snažne zahtjeve koje pojedinci prate kako bi krajnji rezultat bilo moralno ispravno ponašanje, kako navodi Krkač (2007). Normativna etika se dalje dijeli na primijenjenu i fundamentalnu etiku. Fundamentalna normativna etika je usmjerena na istraživanja o moralnim načelima i etičkim analizama morala. Ukoliko je riječ o specifičnim ili određenim sferama djelovanja normativne etike govorimo o primijenjenoj etici. Ona se može odnositi na pitanja poput pobačaja,

eutanazije ili sličnih kontroverznih tema. Kroz normativnu etiku se postavljaju norme i standardi za djelovanje i ponašanje pojedinaca u različitim životnim situacijama.

2. Metaetika ili „o etici“ se razlikuje od primijenjene etike po tome što ne traži odgovore na pitanje što treba učiniti, nego nastoji objasniti logičke, semantičke i pragmatičke teorije. „Metaetika odgovara na pitanje o samim etičkim sustavima, tj. kakvi su ti etički sustavi: opisuju li njihovi iskazi nešto ili ne, postoji li to što opisuju objektivno (moralne činjenice) ili ne, jesu li načela moralnih teorija spoznatljiva ili ne, ovise li moralne prosudbe o izvanjskim čimbenicima ili o psihološkim čimbenicima itd.“ (Jalšenjak, Krkač: 2016)
3. Deskriptivna etika koju možemo razumjeti kao opisnu etiku moralnih fenomena, kako navodi Vidanec (2012). Moralni fenomeni predstavljaju proizvod čovjekovog ponašanja i moralne kategorije tj.: dobro, ljubav, slobodu, vrlinu itd. Cilj deskriptivne etike jeste dati stvarni opis nečega što se nalazi u stvarnosti i u kojoj se pojavljuje određeni moralni fenomen, te nastoji opisati sve činjenice na kojima su zasnovane norme i propisi za konkretno djelovanje, opisuje Vidanec (2012). Deskriptivna etika proučava ono što jest, a ne pokušava pronaći odgovore na pitanje što bi trebalo biti. Njeno proučavanje moralnih sustava je potkrijepljeno činjenicama te pomoću njih nastoji opisati moguće izlaze i pravila u određenim moralnim situacijama.

### **3.3. Načela etike**

„U podizanju morala kao jednog od oblika i neposrednog načina čovjekova društvenog i ljudskog su-odnošenja – povezana svagda s ostalim oblicima i momentima zajedničkog života, kao što su: tradicija, običaji, religija, ekonomski, pravni i politički odnosi itd. - na razinu refleksije, odnosno specifičnog osmišljavanja, čime on postaje predmetom etike (bez obzira sad na karakter i izvedenost cjeline i njezinu unutrašnju koherentnost u filozofijsko – teorijskom pogledu), postavlja se pred etiku osnovni prethodni zadatak, izvršenje kojega omogućuje i samo njezino konstituiranje: to je određenje vrhovnog etičkog načela (principa).“ (Kangrga, 2004)

Osnovna načela etike su<sup>1</sup>:

1. Načelo autonomije ili načelo ljudskog dostojanstva se odnosi na obvezu pojedinca da poštuje autonomiju drugih, odnosno poštivanje odluka koje drugi donesu vezanih za njihove živote.
2. Načelo dobrobiti se zasniva na ljubavi, humanosti, izbjegavanju nanošenja štete drugima i promicanje dobrobiti. Ono uključuje sve norme, principe, aktivnosti i moralne obveze djelovanja u korist drugih i pomažući im da ostvare svoje ciljeve uklanjajući moguće štete.
3. Načelo postupanja bez zlonamjernosti predstavlja etičku dužnost pojedinca da ne nanese štetu drugima. Navedeno načelo se usko veže uz načelo dobrobiti. No, razlikuje se u tome što se načelo postupanja bez zlonamjernosti zasniva na tome da se prilikom izvršavanja zadatka ne smije nanijeti šteta drugome, a načelo dobrobiti da pojedinac kroz svoje djelovanje podrži druge.
4. Načelo pravde se zasniva na postupanju pojedinca jednako, pošteno i nepristrano prema svima, te pružiti drugima sve što zaslužuju.

---

<sup>1</sup>Gracyk, T. (2012). *Four fundamental ethical principles (a very simple introduction)*. Raspoloživo na: [http://web.mnstate.edu/gracyk/courses/phil%20115/Four\\_Basic\\_principles.htm?fbclid=IwAR0zPUNLP9zjnXmuLJOJKtddiEki9IvGcd\\_tsb11\\_7iBK-IovX4axzyGD50](http://web.mnstate.edu/gracyk/courses/phil%20115/Four_Basic_principles.htm?fbclid=IwAR0zPUNLP9zjnXmuLJOJKtddiEki9IvGcd_tsb11_7iBK-IovX4axzyGD50) pristupljeno 02. rujna 2021.



## 4. Poslovna etika

Prema Dujaniću (2003), poslovna etika se počela razvijati kao nova znanstvena disciplina u 20. stoljeću, točnije u 1960-im godinama. Razvija se u vrijeme kada su se radnici počeli boriti za svoja prava na radnom mjestu, kroz zahtijevanje boljih uvjeta rada, korektnih i ispravnih odnosa od strane nadređenih prema zaposlenicima i slično. Tek krajem 80-ih godina se mnogi počinju zanimati za proučavanje poslovne etike, te ona postaje područje akademskog istraživanja. Poslovna etika postaje svakodnevica poslovanja poduzeća 90-ih godina nakon razvoja niza etičkih pravila, kodeksa i brige o etičkom ponašanju unutar poduzeća. U današnje vrijeme velike ili male tvrtke, ukoliko žele rasti, ostvariti što veći tržišni udio, povećati zadovoljstvo radnika i ostvariti što bolje financijske rezultate, u svojoj politici poslovanja moraju inkorporirati etička načela i društvenu odgovornost prema svom okruženju da li to bilo prema okolišu ili zaposlenicima.

### 4.1. Načela poslovne etike

„Načela, od lat. principium, početak, uzrok, temelj, grč. arhe, početak, uzrok, povod, princip, počelo. Načela su, uz vrline, dio „unutarnje“ poslovne etike, nasuprot „vanjskih“ objektivno definiranih zakona ili prava i normi. Načela možemo definirati kao ishodišta pravila etičkog ponašanja, odnosno kao sheme i obrasce koji predstoje kodeksima i normama.“ (Bebek, 2000) Prema Bebeku (2000) načela nikome ne mogu biti štetna ukoliko su pravilno definirana i procijenjena. Postavljanje i pridržavanje načela u poslovanju predstavlja siguran i bolji put ka ostvarivanju profita. Načela možemo shvatiti kao temeljne etičke odrednice ljudskog ponašanja te da predstavljaju smjernice za ljudsko vladanje koje ima trajnu vrijednost. Ukoliko se pojedinci, društvo, poduzeća ponašaju etički odgovorno možemo reći da se njihovo djelovanje zasniva na načelima. Načela poslovne etike se zasnivaju na *subjektima* etike načela tj. dedukcije u koje spadaju: vizija, misija, ciljevi i zadaci; i *objektima* odnosno indukcije koju čine: snimanje, analiza, dijagnoza i aplikacija, navodi Bebek (2000).

Dedukcija podrazumijeva projekte uz pomoću kojih se učinkovito poslovno organizira.

Vizija na neki način predstavlja strategiju poslovanja tj. postavlja se jasna slika gdje se poduzeće želi nalaziti u određenom periodu, što želi postići, prepoznati mogućnosti organizacije, koje ciljeve želi ostvariti, predočavanje što organizacija želi biti i što sve treba ostvariti kako bi to postala.

Misija označava svrhu i smisao poslovanja organizacije. Misijom se utvrđuje način na koji se može postići da organizacija postane uspješna i etički odgovorna. Misija je usko vezana s vizijom te ju je potrebno formulirati na temelju vizije kako bi se ostvarili konačni ciljevi. Svi subjekti organizacije pridonose u postavljanju misije i vizije u obliku neproturječnog plana ili programa.

Ciljevi se postavljaju u skladu sa misijom te se postavljaju konkretni oblici proizvoda ili usluga, odlučuje se o broju i načinu proizvodnje proizvoda i prirodi usluga, odlučivanje o kvaliteti te povezivanje svega navedenog sa konkretnim etičkim normama, smatra Bebek (2000).

Zadaci poslovne etike su uskladiti i realizirati sve gore navedene stavke kako bi poduzeće ostvarilo sve ono što je planiralo. Oni se odnose na usklađivanje trenutne situacije u kojoj se poduzeće nalazi s onim prema čemu djelovanje organizacije teži i prema čemu se kreće sa trenutnim mogućnostima i željama.

Indukcija je proces uz pomoću kojeg se ostvaruju projekti.

Snimanje je jedan od tih procesa te predstavlja prelazak iz jedne u drugu fazu te se sastoji od četiri stavke: a) periarogije tj. brisanje (odbacivanje starih načela i vizija kako bi se na novi način stvorila nova snaga ili potencijal organizacije), b) empatija tj. kadriranje (međusobno razumijevanje između poslovnih partnera koje pomaže u ostvarivanju povjerenja između njih i uspješne suradnje), c) skeniranje (pregled ciljeva koji se mogu ostvariti na etički način uz pomoć ispravnih etičkih vrijednosti i načela), d) rekadriranje (usklađivanje vizije i misije sa poslovnim etičkim normama).

Analiza se sastoji od četiri faze: a) noesis tj. projekcija (predstavlja preduvjet za odvijanje ostalih faza analize), b) supsidijarnost ili pozicioniranje (predstavlja načelo koje zagovara da se odluke donose i problemi rješavaju po kategorijama (funkcijske, lokacijske, kronološke, logičke) i na razinama na kojima su nastali), c) redukcija (predstavlja smanjenje i izbacivanje ciljeva koji su se na početku djelovanja organizacije postavili, zbog toga što u većini situacija oni znaju biti iznad mogućnosti organizacije), d) usklađivanje (usklađivanje vrijednosti s ciljevima; potrebno je postaviti ciljeve koji se ne kose sa elementarnim vrijednostima osoba unutar organizacije kao i same organizacije)

Dijagnoza se sastoji od četiri koraka: a) identifikacija (izabрати najbolju i najprihvaćeniju viziju organizacije koja će biti u skladu sa postavljenim načelima), b) proaktivnost (način poslovanja u kojem organizacija ili poslovni subjekt djeluje na okolinu tako što mijenja sebe), c) fokus

(fokus samo na one ciljeve koje možemo ostvariti sa trenutno raspoloživim resursima), d) procjena i isplata cijene realizacije ciljeva.

Aplikacija se sastoji od: a) koncepcije (ideje i koncepti o tome što se želi postići, gdje, kako, tko i za koje vrijeme će to postići), b) formulacije (formulacija misije i vizije da budu vođene etičkim normama), c) kvantifikacije (svođenje svih postavljenih ciljeva u brojke, rokove i lokacije), d) primjena i promjena te raspodjela boli i užitka. Navedene faze su opisane prema Bebeku (2000).

Krkač (2007) navodi tri osnovna moralna načela u poslovnoj etici:

1. Princip korisnosti – odnosi se na povećanje dobrih posljedica odnosno bazira se na stanovištu da je djelovanje moralno ukoliko povećava količinu dobra. Iz načela korisnosti nastaje jedan od najpoznatijih etičkih pristupa, tj. utilitaristički pristup. „Prema utilitarizmu, jedino što je po sebi dobro jest sreća, sve ostalo dobro je samo u mjeri u kojoj vodi sreći. Dakle, jedino što ima intrinzičnu vrijednost jest sreća, ostale stvari mogu biti samo instrumentalno vrijedne i to u mjeri u kojoj dovode do sreće.“ (Berčić: 2008). Prema utilitaristima odgovor na sva pitanja je sreća. Pod time se podrazumijeva djelovanje pojedinaca, društva ili zajednice kako bi se što većem broju ljudi osigurala što veća količina sreće, odnosno nastojanje da ljudima bude bolje i da bolje žive, naglašava Berčić (2008).
2. Princip prava – postojanje prava iziskuje i postojanje dužnosti onih koji moraju poštivati ta prava, kao naprimjer ne ugrožavati pravo na slobodu i život drugog pojedinca i omogućiti ta prava (omogućiti prava na edukaciju i zdravstvenu skrb). Poštivanje prava dovodi do donošenja moralno opravdanih poslovnih odluka koje su u većini slučajeva u skladu i sa zakonom, opisuje Krkač (2007).
3. Princip pravednosti – osnovno načelo pravde koje je Aristotel formulirao prije dvije tisuće godina u obliku „jednake treba tretirati jednako, a nejednake nejednako“, odnosno da pojedince treba tretirati isto u svim situacijama osim ako se ne razlikuju na načine koji su relevantni za situaciju u kojoj su uključeni, navode Velasquez i ostali (2014). Najbolji primjer za to u poslovnom svijetu je iznos plaće. Naprimjer, dva zaposlenika, Marija i Marko, koji obavljaju isti posao, trebali bi dobiti istu plaću. Ukoliko Marko ima veći iznos plaće samo zbog toga što je muškarac dolazi do nepravde, tj. diskriminacije na osnovu spola, te se krši princip pravednosti. Princip pravednosti u poslovnoj etici zagovara ravnomjernu raspodjelu posla, odgovornosti, obaveza, rizika, beneficija i nagrada.

## **4.2. Razine poslovne etike**

Dujanić (2003) primjenu poslovne etike promatra na nacionalnoj, internacionalnoj ili globalnoj razini. Također razlikuje četiri razine poslovne etike:

1. Mikro razina – karakteristična je za organizacijske jedinice na najnižem nivou. Na toj razini se postavljaju etička pitanja upravljačkih odluka, postupaka i odnosa svakog pojedinca, istražuju se vrijednosni stavovi zaposlenika te se daju prijedlozi i rješenja za etičko i odgovorno ponašanje zaposlenika, kako navodi Krkač (2007).
2. Mezo razina – odnosi se na etička pitanja i organizaciju unutar poduzeća. Etička pitanja se odnose na internu i eksternu odgovornost organizacija, tj. kakav je njihov odnos i utjecaj na zaposlenike i kakav je njihov utjecaj i odnos prema dioničarima, potrošačima, sindikatu i ostalima.
3. Makro razina – promatra se s motrišta društva kao cjeline. Postavlja etička pitanja tipa poštuju li korporacije „pravila igre“, važe li ista pravila za sve, imaju li svi sudionici jednake šanse za uspjeh i slično.
4. Globalna razina – predstavlja globalnu ekonomiju i sastoji se od navedene tri razine, te ih stavlja u kontekst globalnog poslovanja.

## **4.3. Kodeksi u poslovnoj etici**

Donošenje moralnih odluka svakodnevnica je svih ljudi i trebalo bi predstavljati imperativ, pogotovo u poslovnom svijetu. Moralne odnosno etičke odluke se donose na osnovu procjene njihovog potencijalnog utjecaja na druge ljude, međutim, ta procjena kao takva zavisi od osobnih etičkih vrijednosti i mišljenja. Zbog toga postoje etički kodeksi, koji se mogu smatrati smjernicama pri odlučivanju i postupanju.

„Kodeksi su shematizacije poslovnog ponašanja koje suvremene poslovne organizacije rabe kao formalne smjernice poželjna poslovnog ponašanja.“ (Bebek, 2000)

Marčetić (2013) opisuje razliku između etičkih kodeksa, kodeksa ponašanja te kodeksa normi i pravila kojima se uređuje ponašanje službenika na radnim mjestima. Prema njemu su etički kodeksi prikazi ključnih vrijednosti i načela te su uglavnom vrlo apstraktni i općenitog

karaktera tj. nisu namijenjeni za konkretne situacije. Dok se kodeksi ponašanja odnose na postavljanje određenih standarda ponašanja za stvarne situacije i primijenjivanje načela i vrijednosti u praksi, najčešće na radnom mjestu, kako bi se spriječila neprihvatljiva ponašanja. Kodeksi normi i pravila se odnose na određene zahtjeve u ponašanju koji se postavljaju pred službenika, te prikazuju sankcije u slučaju kršenja tih zahtjeva.

Ciljevi etičkog kodeksa prema Bahtijarević-Šiber (2008) su:

- Postavljanje okvira za etično ponašanje
- Jačanje morala i timskog rada u organizaciji
- Pomoć zaposlenicima pri odlučivanju i priječenju neetičnog ponašanja
- Stvaranje povjerenja potrošača i investitora
- Motiviranje zaposlenika
- Pružanje bolje usluge i postizanje veće koristi za potrošače
- Jačanje ugleda organizacije
- Unaprjeđivanje visokih standarda poslovne prakse

## 5. Etički principi u poslovanju

Često je teško izmjeriti nešto neopipljivo i nevidljivo ljudskom oku, a posebno njime upravljati. Ponekad je, osobito u današnjim globalnim uvjetima poslovnih okruženja, teško implementirati etički koncept koji zapravo sadrži ideju univerzalnosti ili jednakosti u primjenjivosti pravila, jer ono što je dobro za jednu osobu može biti loše za drugu. Ono što je etično i ispravno u jednoj zemlji i kulturi može biti prilično nezamislivo u drugoj. Zbog toga se postavlja pitanje Kako uspostaviti jedinstvena pravila i donijeti univerzalno primjenjivu etičku odluku? Rješenje leži u etičkim principima i etičkim načelima koji će voditi poduzeće, tj. zaposlenike i menadžere, ka etičkom ponašanju i djelovanju koje donosi dobro zaposlenicima, partnerima, zajednici i potrošačima, navodi Aleksić (2007).

Uspostavljanje tih jedinstvenih pravila za donošenje etičkih odluka se može postići na sljedeće načine:

1. „Vođenje pomoću primjera – osobni je primjer najbolji način utjecaja na zaposlenike bez kojeg je teško zamisliti kvalitetno i uspješno razvijanje etičkog ponašanja u poduzeću“ (Dujanić, 2003)
2. Podupiranje zviždača – zviždači su osobe koje razotkrivaju neetične i nezakonite postupke nadređenih, te na taj način upozoravaju osobe koje mogu nešto poduzeti kako bi se kaznilo takvo ponašanje.
3. Etički kodeksi – također sprječavaju neetične i nezakonite postupke u poduzećima. Predstavlja dokumente koji su zasnovani na propisanim principima i politikama poduzeća koji osiguravaju etički način poslovanja.
4. „Vrijednote poduzeća koje obuhvaćaju općenite izjave o ciljevima poduzeća, stavovima i uvjerenjima kao i vrijednostima organizacije. Takvim izjavama organizacije iznose svoj smjer djelovanja u smislu etike te iznose etičke ciljeve organizacije.“ (Aleksić, 2007)
5. Izvještavanje – predstavlja kontrolu poslovanja i uvid u (ne)etično djelovanje poduzeća.
6. Etički trening – uz pomoć njega se obučavaju zaposlenici da primjenjuju etički kodeks u donošenju etičkih odluka i rješavanju etičkih dilema.

Poslovanje jednog poduzeća se treba zasnivati na propisanim etičkim principima i načelima. U nadolazećim poglavljima će biti prikazano rješavanje problema, donošenje etičkih odluka i poslovanje na društveno odgovoran način uz pomoć etičkih principa.

## 5.1. Etičke dileme u poduzećima

Pred menadžerima se svakodnevno nalazi niz odluka koje moraju donijeti, a samim tim i niz etičkih dilema kao što su biti iskren ili ne, postupiti pošteno ili ne i slično. U takvim situacijama je bitno da menadžer donosi odluke uz pomoć temeljnih etičkih načela poduzeća i poduzima aktivnosti koje su zasnovane na pravednosti i iskrenosti.

„Etička dilema je dilema koja uključuje dva moralna imperativa, pri čemu djelovanje u skladu s jednim implicira kršenje drugog. S moralnog aspekta radi se o dvije obveze pri čemu je nemoguće učiniti nešto treće niti je moguće poštivati obje. Poštivati jednu znači time prekršiti drugu.“ (Jalšenjak, Krkač, 2016) Iz toga možemo vidjeti da etičke dileme predstavljaju veliki izazov za menadžere, jer moraju pronaći optimalno rješenje koje će zadovoljiti sve uključene.

Pri pronalaženju odgovarajućih rješenja za etičke dileme menadžeri se mogu poslužiti Potterovom kutijom (Potter Box). Profesor društvene etike na Harvardu, Ralph Potter Jr., je osmislio Potter Box kako bi pružio pomoć u donošenju etičkih odluka i rješavanju etičkih dilema. Sastoji se od četiri koraka etičkog zaključivanja na osnovu činjenica, vrijednosti, principa i lojalnosti. Prvi korak je sagledavanje i iznošenje svih činjenica o situaciji. Zatim menadžer mora odrediti što više cijeni od ponuđenih rješenja i što se više slaže sa njegovim uvjerenjima i vrijednostima. Treći korak je najvažniji korak jer menadžer mora svoja uvjerenja potkrijepiti sa osnovnim principima i načelima i postupiti na osnovu njih. Kao na primjer: a) Kantov kategorički imperativ koji zagovara da činimo drugima ono što bismo željeli da oni čine nama, b) načelo utilitarizma koje zagovara da tražimo rješenja koja će donijeti koristi za najveći broj ljudi, c) Aristotelovo načelo zlatne sredine koje zagovara težnju ka pronalasku ravnoteže između dva ekstrema. U posljednjem koraku menadžer mora odrediti kome je lojalan u toj situaciji, tj. od svih strana koje se nalaze u toj situaciji potrebno je odabrati čija je vjernost najvažnija. Njihova lojalnost može biti: prema vlastitoj savjesti, prema kupcima i potrošačima, prema organizaciji, prema zaposlenicima, prema društvu, navode Franquet-Santos-Silva i Ventura-Morujao (2017). Navedeni koraci se mogu ponavljati onoliko puta koliko je potrebno da se pronađe rješenje etičke dileme. Nakon što se pronađe rješenje jedino što preostaje je odlučiti koji je način učinkovitiji i koji poštuje više etičkih načela i principa za provođenje rješenja.

Mihajlović (2010) navodi nekoliko etičkih dilema s kojima se poduzeća najčešće susreću:

1. Pohlepa,

2. Nepridržavanje dogovorenih uvjeta i rokova,
3. Nepoštivanje zaposlenika,
4. Nedovoljna lojalnost zaposlenika prema poduzeću,
5. Zanemarivanje neetičnog ponašanja nadređenih,
6. Kršenje osnovnih ljudskih prava,
7. Prikrivanje i netočno prikazivanje stanja poduzeća u izvještajima,
8. Uzimanje zasluga za tuđi rad,
9. Zanemarivanje interesa poduzeća,
10. Nepotizam,
11. Nagrađivanje i promoviranje zaposlenika koji to ne zaslužuju,
12. Neprihvatanje odgovornosti za krive postupke.

„Poslovna etika podrazumijeva prava, obaveze, dužnosti, i odgovornosti organizacije prema pojedincima, njihovim međusobnim odnosima, prema svim učesnicima u poslovnim odnosima, prema drugim organizacijama sa kojima se posluje, ali i prema društvu u cjelini. Svi ti problemi koji se u organizaciji pojavljuju odnose se na moralna pitanja iskrenosti, poštenja, poštovanja drugih, ispunjenje obećanja. Tako da se u poslovnoj praksi svi zaposleni, naravno i menadžeri, mogu naći pred brojnim etičkim dilemama i nedoumicama.“ (Mihajlović, 2010)

Zbog toga je potrebno poslovanje zasnovati na etičnom vodstvu i etičnim pojedincima kako bi se smanjile pojave etičkih dilema i problema koje je potrebno rješavati. Također, veliki doprinos daju etički kodeksi koji ispravljaju neetične postupke zaposlenika i menadžera. „Riječ je o dokumentu u kojemu organizacije sažeto iznose najvažnije vrijednosti prema kojima žele djelovati i standarde prihvatljivoga i neprihvatljivoga ponašanja. Ukratko, to je formalna organizacijska izjava o vrijednostima koje određuju njezino ponašanje prema etici i društvenoj odgovornosti.“ (Bahtijarević – Šiber, 2008) Uz pomoć njih organizacije jačaju moral i timski rad te pomažu zaposlenicima u odlučivanju u teškim situacijama. U današnje vrijeme sva poduzeća bi trebala imati vlastite etičke kodekse uz pomoć kojih će se lakše rješavati etičke dileme.

## **5.2. Donošenje etičkih odluka**

Donošenje odluka svakodnevnica je svakog čovjeka. Ponekad te odluke ne nose odgovornost, a vrlo često, zbog njihovih posljedica, odgovornost je velika. Odluka predstavlja pravac



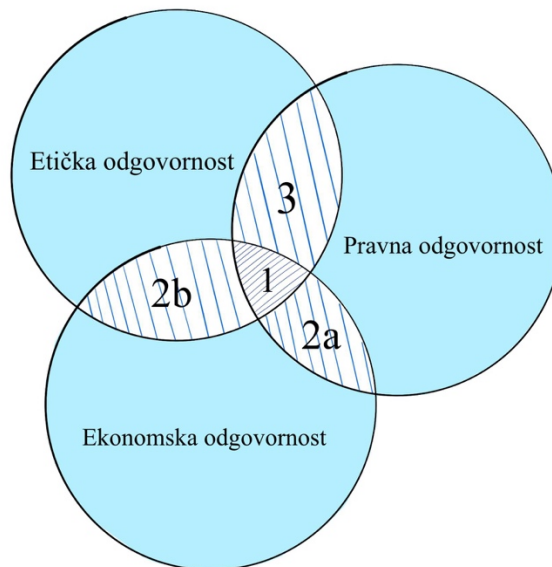
djelovanja i usmjerena je ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Donošenje poslovnih odluka se razlikuje od donošenja odluka vezanih za osobni život, zbog toga što se one donose na razini poduzeća, institucija, ustanova i utječu na više života i faktora. Poslovne odluke predstavljaju izbor između dva ili više rješenja problema vezanih za poslovne situacije, navodi Sikavica (1999). Proces donošenja poslovnih odluka je u principu veoma sličan svakom procesu odlučivanja, međutim, kako je donošenje poslovne odluke zapravo samo jedan korak u jednom veoma širem procesu, važno je da one budu etičke.

Jalšenjak i Krkač (2016) smatraju da je brzina odlučivanja veoma važan čimbenik poslovanja, kao i njegove etičke dimenzije, te navode sedam općih koraka u procesu donošenja odluka, koji služe unapređivanju preciznog i brzog rješavanja problema:

1. prepoznavanje željenog učinka,
2. definiranje problema,
3. ispitivanje poteškoća i prepreka,
4. razvijanje alternativnih rješenja,
5. izbor najboljeg rješenja,
6. određivanje pojedinih koraka rješavanja,
7. prepoznavanje reakcija/dobrobiti.

Metoda donošenja etičkih odluka koju zagovaraju mnogi autori u posljednje vrijeme je metoda podjele troškova i koristi (*cost-benefit analysis*), koja se zasniva na podjeli svih razloga za odluku na one koje donose dobrobiti i one koje donose troškove: ukoliko je više onih koji donose dobrobiti – odluka je ispravna, navode Jalšenjak i Krkač (2016).

Međutim, postoje mnogi modeli donošenja etičkih poslovnih odluka, a jedan od zastupljenih je model Vennovog dijagrama (Sika 1):



Slika 1 Model Vennovog dijagrama za donošenje etičnih odluka

Izvor: Izrada autora prema Carroll i Buchholtz (2009)

Četiri područja prikazana dijagramom objašnjena su kao, navode Carroll i Buchholtz (2009):

- područje 1: kada odluka zadovoljava sve tri navedene odgovornosti onda je ona profitabilna, legalna, moralna i predstavlja pravi smjer etičnog djelovanja.
- područje 2a: odluka se predstavlja profitabilnom i legalnom, ali nije sigurno da li je etična. Zbog toga se u takvim situacijama treba djelovati oprezno.
- područje 2b: odluka je etična i profitabilna, ali zbog toga što nije legalna potrebno je također djelovati oprezno.
- područje 3: odluka je etična i legalna, ali ne i profitabilna, stoga je odgovarajuća strategija u ovom slučaju donijeti odluku koja će biti više profitabilna.

U poduzećima, najčešće su menadžeri zaduženi za donošenje važnih odluka, čime nose veliku odgovornost. Bahtijarević – Šiber i suradnici (2008) navode kako menadžer predstavlja veoma važan faktor u promicanju etičkog ponašanja jednog poduzeća. Menadžer predstavlja primjer zaposlenicima kako bi se trebali odnositi prema partnerima i potrošačima, ali i jedni prema drugima. Ukoliko se menadžeri odnose neetično prema zaposlenicima, njihovo ponašanje neće doprinijeti razvoju dobrog glasa poduzeća. Etični menadžeri se pridržavaju sljedećih etičkih

smjernica: poštuju propisane norme i pravila, govore istinu kako bi izgradili povjerenje sa zaposlenicima i partnerima, djeluju na način koji pomaže drugima, poštuju druge te prakticiraju sudjelovanje, a ne paternalizam.

Etični menadžeri se ponašaju na sljedeći način, navode Bahtijarević – Šiber i suradnici (2008):

1. zapošljavaju etične ljude – ukoliko se zapošljavaju ljudi sa vlastitim etičkim načelima i vrijednostima puno je lakše osigurati etično ponašanje organizacije.
2. postavljaju vrijednosti i standarda, a ne pravila – odnosno zaposlenicima je potrebno prikazati što se od njih očekuje i koji su kriteriji etičnog ponašanja.
3. Informirani su o događanjima u organizaciji – menadžeri moraju biti informirani o svim događanjima u poduzeću, kako ne bi propustili neetične postupke.
4. besprijekoran etički primjer menadžera – menadžeri su uvijek u središtu svih događanja stoga moraju pružiti primjer ispravnog i etičkog ponašanja zaposlenicima.
5. nagrađuju etično ponašanje – kako bi zaposlenici shvatili da je etično postupanje i djelovanje jedini put ka uspješnom poslovanju potrebno je uspostaviti sustav ocjenjivanja i nagrađivanja etičnog ponašanja unutar poduzeća.
6. ugrađivanje korporacijske etike u programe obrazovanja i usavršavanja zaposlenika
7. etička analiza i evaluacija – također je potrebno i povremeno pratiti etično ponašanje i djelovanje menadžera, a to se može postići uz pomoć nekih upitnika ili anketa koje ispunjavaju zaposlenici.

Menadžerima u donošenju ispravnih i etičnih odluka može pomoći zlatno pravilo koje glasi: „Ne učini drugome ono što ne želiš da drugi učini tebi“ ili „Čini drugome ono što želiš sebi“, navodi Bogdanović (2008). Navedeno zlatno pravilo zagovara ravnopravne odnose prema svima tj. da se odnosimo prema ljudima onako kako želimo da se oni odnose prema nama, bez obzira na to kako se oni zaista odnose prema nama. Zlatno pravilo od menadžera zahtjeva da donose odluke koje se zasnivaju na prihvaćenim vrijednostima i standardima poslovnih aktivnosti te da prilikom njihovog donošenja uzimaju u obzir učinke koje će one imati na sve u poduzeću i šire.

Bogdanović (2008) također navodi četiri pristupa koji mogu pomoći menadžerima u donošenju etičnih odluka:

1. Individualizam kao etično poslovno načelo – pristup koji zagovara donošenje etičnih odluka koje će unaprijediti osobne interese na dugi rok. Navedeni pristup poistovjećuje osobni i društveni uspjeh, odnosno, osobni uspjeh se ne stječe isključivo individualnim

trudom već i zaslugom socijalnih i ostalih čimbenika kao sreće, specifičnosti slučaja i ostalo.

2. Utilitarni pristup kao etično poslovno načelo – za razliku od individualizma, utilitarni pristup zagovara donošenje etičnih odluka koje će dovesti do korisnih učinaka što većem broju pojedinaca. Utilitarni pristup podržava povećanje profita i efikasnosti, zbog toga je i vezan uz uvjerenja da jednima šteti, a drugima koristi. Zbog toga je odgovornost na menadžeru da kroz analizu i utvrđivanje različitih smjerova akcije, donese odluku koja će osigurati najveću korist za što veći broj ljudi, navodi Bahtijarević – Šiber (2008).
3. Pristup ljudskih prava kao etično poslovno načelo – predstavlja koncept koji smatra da svaki pojedinac ima prava koja mu se ne mogu oduzeti donošenjem odluka, kao što je pravo na slobodu, pravo na život, pravo na iznošenje mišljenja i istinu i ostali. S obzirom na to, menadžeri moraju donositi odluke koje poštuju osnovna ljudska prava i vrijednosti.
4. Pristup pravde kao etično poslovno načelo – „etički je koncept koji u prosudbu etičnosti odluka i ponašanje menadžmenta uključuje pravednosti i nepristranost razdiobe dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinaca i grupa.“ (Bahtijarević – Šiber i suradnici, 2008)

Primjena navedenih pristupa se razlikuje od poduzeća do poduzeća, no najbolji učinci se postižu ukoliko se navedeni pristupi primjenjuju zajedno. Idealno etično odlučivanje jednog poduzeća leži u preklapanju sva četiri navedena pristupa.

U poslovnom svijetu osoba koja ima najvažniju ulogu u ostvarivanju ugleda poduzeća je menadžer. Menadžer kroz svoje odnose prema zaposlenicima određuje kako će se oni odnositi prema partnerima, jedni prema drugima i potrošačima. Zbog toga je na menadžeru da donosi odluke koje se zasnivaju na najvišim moralnim standardima i vrijednostima, jer kroz etično ponašanje motiviraju zaposlenike da djeluju na ispravan i etičan način koji ne nanose štetu društvu i zajednici kroz svoj rad.

### 5.3. Društveno odgovorno poslovanje kao važna komponenta etičkog poslovanja

Unutar poslovnog svijeta, glavna „odgovornost“ korporacija u povijesti je bila zarađivanje novca i povećanje vrijednosti sudionicima. Drugim riječima, financijska odgovornost poduzeća jedina je pokretačka snaga. Međutim, u posljednja dva desetljeća, pokret koji definira šire korporativne odgovornosti – kao na primjer brigu za okoliš, lokalne zajednice, radne uvjete i etičke prakse – se počeo razvijati i uzeo maha. Ova nova pokretačka snaga poznata je pod nazivom društveno odgovorno poslovanje (DOP).

#### 5.3.1. Definiranje i povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja

Prema Kotleru (2009) društveno odgovorno poslovanje je definirano kao „opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu – poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“ Kotler (2009) naglašava važnost riječi *dragovoljnost*, tj. da bi se za tvrtku moglo reći da je društveno odgovorna ona mora usvajati nove poslovne prakse i raditi na doprinosima (bili oni novčani ili neki dugi prilozi) sve kako bi poboljšali stanje u zajednici tvrtke a i šire. Pod time se ne podrazumijevaju zakonski okviri, zakonski obvezne poslovne aktivnosti koje tvrtka mora ispuniti, nego se pod time podrazumijevaju etičke aktivnosti koje tvrtka primjenjuje kako bi doprinijela i poboljšala stanje u okolini u kojoj se nalazi. Društveno odgovorno poslovanje se često opisuje i kao korporativni „trostruki rezultat“ koji bilježi uspjehe u ukupnom financijskom, socijalnom i okolišnom učinku korporacije u poslovanju. Pojam trostruki rezultat ili „triple bottom line“ je prvi upotrijebio John Elkington 1994. godine i naveo da svaka korporacija ima tri različita načina djelovanja:

1. Ekonomska dimenzija se odnosi na ostvarivanje profita, ali na način koji neće nanijeti štetu dionicima, društvu ili okolišu. Izražena je kroz učinkovito korištenje resursa, prodaju, otvaranje novih radnih mjesta i novčani tijek.
2. Društvena dimenzija koja se odnosi na utjecaj korporacije na njene dionike tj. zaposlenike, partnere, potrošače, buduće generacije i ostale. Uključuje niz inicijativa i pokreta kako bi zadovoljile njihove potrebe i ostvarile bolje odnose. Neke od inicijativa su: poticanje zajednice na volontiranje, osiguravanje sigurnog radnog okruženja, ravnopravnost spolova, jednakost i uključenost na radnom mjestu, unapređenje ljudskih prava i slično.

3. Okolišna dimenzija se odnosi na težnju korporacije ka održivosti i brizi o utjecaju koji imaju na okoliš. Korporacije to mogu postići kroz brigu o smanjenju potrošnje energije, korištenje obnovljivih izvora energije, odlaganje otpada na siguran način i korištenje i proizvodnju proizvoda koji su sigurni za planet.

Održivi razvoj korporacije postižu ukoliko su sve tri dimenzije u ravnoteži i međusobno se preklapaju.



Slika 2 Trostruki rezultat DOP-a (Triple bottom line)

Izvor: ClickView (2019) *CSR and the Triple Bottom Line* <https://images.app.goo.gl/UKzjYwtc3WoB53h9>  
pristupljeno 02. rujna 2021.

Iako ne postoji univerzalna definicija društveno odgovornog poslovanja, ono se općenito odnosi na transparentnu poslovnu praksu koja se temelji na etičkim vrijednostima, poštivanju zakonskih zahtjeva i poštivanju ljudi i različitosti zajednica kao i brigu za okoliš. Dakle, osim što zarađuju, tvrtke su odgovorne za ukupan utjecaj na ljude i planet. Ljudi čine dionike tvrtke: njezini zaposlenici, kupci, poslovni partneri, investitori, dobavljači, vlada i zajednica. Dionici sve više očekuju da bi tvrtke trebale biti ekološki i društveno odgovornije u poslovanju. Kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju u poslovnoj zajednici važno je da tvrtka bude „dobar susjed“ u zajednici domaćina, što znači da dobro utječe i motivira na odgovorno poslovanje na sve oko sebe.

Za Kotlera (2009) su također od velike važnosti korporativne društvene inicijative tj. „aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje

za društveno odgovorno poslovanje.“ Pod njima se podrazumijevaju inicijative sa zajedničkim društvenim ciljevima kako bi korporacije pridonosile zdravlju zajednice (kao npr. pravovremeno cijepljenje protiv raznih virusa), sigurnosti zajednice (sprječavanje kriminala, sigurnost u vozilima), obrazovanju (opremanje škola, opismenjavanje stanovništva), zapošljavanju (edukacija na radnom mjestu), životnoj okolini (recikliranje, briga o ispušnim i štetnim plinovima), razvoju zajednice, ekonomski razvoj, a pored svega toga rješavati problem gladi i beskućnika, briga za životinje, borba protiv diskriminacije i slično. U tome korporacije mogu pomoći kroz različite izvore kao npr. novčane priloge, bespovratnu pomoć, sponzorstvo, priloge u naturi, društveno koristan rad zaposlenika i slično, navodi Kotler (2009).

Društveno odgovorno poslovanje je zasnovano na poslovnoj etici i moralnosti a samim tim prati određene vrijednosti, načela i kodekse. Osnovna načela društveno odgovornog poslovanja, prema Jalšenjaku i Krkaču (2017), će biti navedena u nastavku:

1. Osobna dobrobit – korist koju pojedinac osjeća kada postupa društveno odgovorno
2. Društvena dobrobit – korist koju društvo donosi kada postupa društveno odgovorno
3. Benevolentnost/supsidijarnost – pomoć svim potrebitim
4. Paternalizam – pomoć drugima kada sami ne mogu ostvariti svoje interese
5. Šteta ili nenanošenje štete drugima
6. Iskrenost
7. Zakonitost – poštivanje propisanih pravila i zakona
8. Autonomija – svi pojedinci su slobodni činiti po svojoj volji
9. Pravda – pojedinci imaju pravo na pravednu raspodjelu dobiti
10. Pravo – priznavanje prava pojedinaca kao što je pravo na život, privatnost, sigurnost i slično.

Pored osnovnih načela društveno odgovornog poslovanja potrebno je navesti i osnovna obilježja društveno odgovornog poslovanja prema Glumac (2018):

1. Dobrovoljno – društveno odgovorno poslovanje je zasnovano na dobrovoljnim aktivnostima, koje poduzeća poduzimaju, koje nadilaze one propisane zakonom (kao na primjer volonterske akcije).
2. Upravljanje eksternalijama – eksternalije predstavljaju pozitivne ili negativne nuspojave djelovanja poduzeća koje snose treće osobe, koje imaju najmanje utjecaja na njih. Jedan od najboljih primjera negativnih eksternalija je onečišćenje okoliša, koje se

moгу riješiti novčanim kaznama za zagađivanje okoliša ali uz pomoć društveno odgovornog poslovanja se motivira poduzeća da ulažu u načine na koje će smanjiti ili u potpunosti ukloniti zagađivanje okoliša (npr. ulaganje u tehnologiju uz pomoću koje se sprječava onečišćenje okoliša).

3. Oriјentacija na više dionika – rad se zasniva na socijalnom, gospodarskom i ekološkom održivom načinu pored kojeg se vodi računa o interesima različitih dionika kao što su potrošači, poslodavci, dobavljači, lokalna zajednica i ostali.
4. Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti – pod time se podrazumijeva da profit nije na prvom mjestu, te da tvrtke pored odgovornosti za financijske rezultate moraju preuzeti odgovornost za svoj utjecaj na okoliš, društvo ili zajednicu.
5. Prakse i vrijednosti – ukoliko tvrtke žele biti društveno odgovorne važno je da ugrade vlastite vrijednosti i etiku u sve što rade.
6. Više od filantropije – društveno odgovorno poslovanje je više od filantropije, te predstavlja način na koji glavne poslovne funkcije tvrtke utječu na društvo.

Kotler (2009) navodi šest načina na koji tvrtka čini dobro, a u kasnijim poglavlјima će navedeni načini biti prikazani na primjeru:

1. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva/podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu. Kada korporacija ulaže vlastita financijska sredstva, priloge, određene resurse ili prikuplja sredstva (npr. u donacijama) kako bi razvila svijest o određenom društvenom cilju koji može pomoći u razvoju i pobolјšanju društvene zajednice.
2. Korporativni društveni marketing/marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu. „Korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice. U vezi s ovim najvažnije je usredotočiti se na promjenu ponašanja, za razliku od promoviranih društvenih ciljeva koje se fokusira na jačanje svijesti, prikupljanje sredstava i dobrotvorni rad u korist tih ciljeva.“ (Kotler, 2009)
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima/donacije ovisne o opsegu prodaje. Kada korporacija ulaže određeni postotak ostvarenog prihoda od prodaje određenog proizvoda, ponekad i u određenom razdoblju, u ostvarivanje društvenog cilja. U takvom slučaju korporacije surađuju sa neprofitnom organizacijom kako bi kroz taj obostrano korisni odnos prikupili sredstva za određenu humanitarnu akciju te omogućili potrošačima priložiti nešto u dobrotvorne svrhe bez velikih troškova, navodi Kotler (2009)



4. Korporativna filantropija/dobročinstvo prema drugima u zajednici. Kada korporacija daje bespovratnu pomoć (u gotovom novcu ili kroz donacije) za određenu dobrotvornu ili društvenu akciju.
5. Društveno koristan rad/zaposlenici/volonteri. Kada korporacija motivira svoje zaposlenike, a i ostale dionike, da dobrovoljnim radom pridonose zajednici. Ovakve volonterske organizacije se mogu provoditi samostalno (tj. kada zaposlenici unutar tvrtke održavaju određene radionice ili seminare) ili kroz saradnju s nekom od neprofitnih organizacija.
6. Društveno odgovorna poslovna praksa/redovno poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti. „Korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu, tj. ulagati u takav cilj. Ovakve inicijative organizacije mogu osmisliti i provesti same ili zajedno s drugima.“ (Kotler, 2009)

Kako bi se opisao razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja potrebno je spomenuti razvoj korporacija i globalizaciju koji su značajno utjecali na navedeni povijesni razvoj.

Do 1800-ih godina korporacije su iskorištavale sve resurse i dionike samo kako bi ostvarili profit, a smatralo se da djeluju primarno javnom dobru. Početak modernih korporacija započinje kada su se ljudi počeli malo manje brinuti o religiji i misticizmu, a više brinuti o stvarima potrebnim za preživljavanje i dobrobit cjelokupnog društva. Što znači da su se ljudi počeli brinuti za budućnost i nadolazeće generacije te voditi se razumom i znanostima. Na osnovu toga dolazi do donošenja niza zakona, pravila i kodeksa koji su vezani za poslovanje korporacija kako bi se omogućila veća sloboda zaposlenika, sudionika, tržišta, te se stvara veća stabilnost i sloboda u poslovnom sektoru, navodi Matešić (2015).

Također Matešić (2015) navodi da je globalizacija sa sobom donijela niz pozitivnih stvari, za poslovanje, kao što su: slobodnije poslovanje preko granica, lakše investiranje kapitala, lakše kreiranje dobavljačkih lanaca koji proizvode i distribuiraju najveći dio roba i usluga i slično. No, pored toga sa sobom je donijela i velike probleme, a to su društveni i okolišni troškovi. Zbog toga su se pojavili antiglobalizacijski pokreti koji žele smanjiti negativne učinke globalizacije na građane i okoliš kako bi se omogućila bolja budućnost za dolazeće generacije, tj. kako bi se probudilo suosjećanje i briga građana jednih prema drugima.

Na osnovu razvoja i utjecaja tih navedenih stavki razvija se koncept društveno odgovornog poslovanja. „Društveno odgovorno poslovanje ili u prijevodu s engleskog originala korporacijska društvena odgovornost (*corporate social responsibility*) ima podrijetlo u

društvenom aktivizmu 60-ih i 70-ih godina prošloga stoljeća. Svijest o pitanjima kao što su jednake šanse za sve, rasna jednakost te sigurnost i zdravlje na radnome mjestu prvo je potaknula javnost na pomnije preispitivanje poslovnih običaja nego što se činilo prije, a zatim i na stavljanje tih obveza u zakonske okvire. Tvrtke više nisu mogle opravdati svoje postojanje samo svojim gospodarskim uspjehom, niti se njihova odgovornost mogla ograničiti samo na dioničare. Sada, kada su percipirane kao društveni čimbenici, tvrtke koje su željele sačuvati svoj ugled, trebale su pronaći i novi odgovor koji je u skladu s njihovom društvenom odgovornosti te je usmjeren na širu publiku.“ (Tafra-Vlahović, 2009) Društveno odgovorno poslovanje se razvija s namjerom da poduzeća ne stavljaju na prvo mjesto ostvarivanje profita nego brigu za ljudska prava, brigu za okoliš, buduće generacije, održivost i slično.

### **5.3.2. Dimenzije i područja društveno odgovornog poslovanja**

Tvrtke koje žele biti društveno odgovorne važno je da vode brigu o okolišu, društvu kao i svojim dionicima, tj. da stvaraju okolinu koja pozitivno utječe na rast i razvoj tvrtke.

Postoje dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, navode Dvorski i suradnici (2017):

1. Interna (unutarnja) dimenzija – koja u fokus promatranja stavlja aktivnosti koje se obavljaju unutar samog poduzeća i koje se odnose na dobrobit zaposlenika. Ona obuhvaća:
  - a) upravljanje ljudskim potencijalima odnosno motiviranje zaposlenika za rad kroz omogućavanje cjeloživotnog učenja i obrazovanja, jednakosti u radnom okruženju po pitanju spola, nagrada, kazni i plaće, sigurnost na poslu, nediskriminaciju i slično.
  - b) zdravlje i sigurnost na radnom mjestu odnosi se na brigu za zaposlenike kroz osiguranje od nesreće na radnom mjestu, životnog osiguranja, korištenjem zaštite opreme na radnom mjestu, poticanje zaposlenika na zdraviji stil života te izradu procedura i uputa za rad na siguran način.
  - c) upravljanje promjenama predstavlja uključenost poduzeća u razvoj lokalne zajednice na odgovoran način kroz investiranje, sklapanje partnerstava, restrukturiranju poslovanja i zadržavanje zaposlenika.
  - d) interno upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse odnosi se na smanjenje aktivnosti tvrtke koje imaju negativan utjecaj na okoliš i prirodne resurse. To se potiče kroz korištenje suvremenih tehnoloških rješenja, inovativnim načinima proizvodnje, racionalnom uporabom resursa i slično.

2. Eksterna (vanjska) dimenzija – obuhvaća niz različitih dionika poput dobavljača, poslovnih partnera, potrošača, kupaca, različitih organizacija, udruga i ostale. U razvoju eksterne dimenzije najveću zaslugu ima globalizacija koja je povećala kvalitetu i produktivnost djelovanja poduzeća i omogućila da se praksa društveno odgovorno poslovanje širi na svjetskoj razini. Komponente eksterne dimenzije su:
  - a) lokalna zajednica – poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz pružanje obrazovnih programa, zapošljavanje i razvoj vještina. Poduzeća investiraju u razvoj lokalne zajednice kroz organiziranje kulturnih događanja, humanitarni rad, volontiranje te zaštitu lokalnog okoliša.
  - b) odnos s poslovnim partnerima – poduzeća održavaju čvrste i stabilne odnose s poslovnim partnerima kroz pružanje bolje kvalitete proizvoda, nižih nabavnih cijena i poštivanjem rokova izrade i isporuke. Kupci i krajnji potrošači pokazuju lojalnost i privrženost poduzeću ukoliko ono nudi sigurnost, trajnost i visoku kvalitetu proizvoda, iskrenost.
  - c) poštivanje ljudskih i radnih prava – predstavlja poštivanje etičkih poslovnih kodeksa i propisa. Očituje se kroz pravovremenu isplatu plaće, pružanje sigurnosti i zaštite zdravlja na radnom mjestu, zaštitu privatnosti, zabranu diskriminacije i ostalo.

„Primjena društveno odgovornog poslovanja karakteristična je za svako poduzeće zasebno. Ne postoji univerzalna metoda primjene društveno odgovornog poslovanja jer poduzeća karakteriziraju različite okolnosti i uvjeti poslovanja. Zbog toga svako poduzeće treba osmisliti vlastitu strategiju implementacije društveno odgovornog poslovanja u skladu s temeljnim vrijednostima poduzeća, poslovnom kulturom, glavnim poslovnim aktivnostima te okruženju u kojem djeluje.“ (Glumac, 2018)

Područja društveno odgovornog poslovanja su, prema Matešić (2015):

1. Ekonomska održivost predstavlja pozitivne učinke koje poduzeće i njegovo djelovanje ima na zajednicu i okruženje u kojem posluje. Neki od kriterija kojima se ona može mjeriti jesu:
  - a) izravno stvorena i distribuirana vrijednost (prihodi poduzeća, isplaćene plaće radnicima, ulaganje u zajednicu, ostali poticaji)
  - b) financijske posljedice te drugi rizici i prilike za djelatnosti organizacije zbog klimatskih promjena – jedan od većih rizika prilikom poslovanja predstavljaju

klimatske promjene, te zbog toga poduzeća moraju sagledati sve potencijalne rizike i prilagođavaju proizvodnju, poslovanje i izdatke u skladu s njima.

c) omjer standardne početne plaće po spolu i lokalne minimalne plaće – ravnopravna raspodjela plaća predstavlja društvenu odgovornost, povećava lojalnost zaposlenika, jačanje odnosa sa zajednicom i slično.

2. Održivi razvoj – „Održivi razvoj poduzeća je razvojni koncept poduzeća pri kojem svaki pojedinac pokušava zadovoljiti svoje potrebe tako da ne kompromitira zadovoljavanje potreba budućih generacija. Razvitak zajednice je održiv ako se unapređuje kakvoća življenja, a njeni nositelji pri tom ne prelaze granice obnovljivosti prirodnih dobara, ne opterećuju prostor i ne iskorištavaju prirodne resurse iznad njihovog prihvatnog kapaciteta.“ (Sedlaček, 2017)

3. Radna okolina – dijeli se na pet područja:

a) Odgovorna politika zapošljavanja – zagovara da se u organizacije zapošljavaju različiti kvalificirani zaposlenici, zapošljavanje teško zapošljivih skupina, omogućavanje cjeloživotnog učenja te redovito isplaćivanje plaća.

b) Odgovarajuće vrednovanje rada – društveno odgovorna poduzeća moraju omogućiti zaposlenicima odgovarajuće plaće u skladu s njihovim sposobnostima, omogućiti im da napreduju, poveća njihovo zadovoljstvo, motivirati ih te odnositi se pravedno prema svima.

c) Ulaganje u obrazovanje i zapošljivost tj. ulagati u svoje zaposlenike uz pomoć dodatnih edukacija ili seminara kako bi pridonijeli društvenoj odgovornosti poduzeća.

d) Kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta

e) Ljudska prava – predstavlja niz ugovora i pravila kojima se regulira nediskriminacija, jednakost spolova, sloboda udruživanja, kolektivno pregovaranje, prava autohtonog stanovništva i slično.

4. Zaštita okoliša – „Za korporacije jednako kao i za sve druge koji koriste prirodne resurse, onečišćuju okoliš i generiraju otpad, poslovanje u skladu s održivim razvojem nosi odgovornost prema okolišu. Da bi implementirali odgovornost prema okolišu, Crane, Matten i Spence (2013) spominju kako su različiti autori predložili niz akcija koje tvrtke mogu poduzeti:

- učinkovito korištenje prirodnih resursa i minimiziranje otpada
- prevencija onečišćenja
- uspostavljanje upravljanja proizvodima
- inovacije u proizvodima, procesima i uslugama
- upravljanje klimatskim promjenama
- osiguravanje sigurnosti resursa i pravdu pri korištenju istih.“ (Glumac, 2018)

5. Odnosi na tržištu – Tržište predstavlja najvažnije područje za istraživanje da li je društveno odgovorno poslovanje dobro primijenjeno, zbog toga što je kroz njega najlakše procijeniti koliko su tvrtke ozbiljne u provođenju društvene odgovornosti. Najbolji primjer su tvrtke u kontroverznim industrijama (alkohol, brza hrana, cigarete) koje svoje društveno odgovorno poslovanje trebaju pokazati kroz odgovorni dizajn i marketing proizvoda. Također veliki utjecaj na aktivnosti društvene odgovornosti tvrtke imaju i zahtjevi potrošača i ostalih dionika koji potražuju proizvode i usluge. Zbog toga razlikujemo dvije vrste društveno odgovornog poslovanja na tržištu: a) normativni tip koji se zalaže za provođenje društveno odgovornog poslovanja kako bi se osigurale prikladne pogodnosti svim potrošačima, b) instrumentalni tip koji sugerira da tvrtke trebaju provoditi društveno odgovorno poslovanje u mjeri gdje će se isto izraziti kao tržišna prednost, navodi Glumac (2018).
6. Ulaganje u zajednicu – prvenstveno predstavlja upućenost i suglasnost ljudi u lokalnim zajednicama sa aktivnostima koje poduzimaju poduzeća. Također predstavlja učinak koji djelovanje poduzeća ima na lokalnu zajednicu. Pod time se podrazumijeva utjecaj na okolinu i okoliš (prevencija zagađivanja, inovativna rješenja za rješavanje problema zagađivanja, učinkovitije korištenje prirodnih resursa i slično), donacije neprofitnom sektoru, donacije manje sretnima, volontiranje, ulaganje u razvoj i poboljšanje lokalne zajednice i drugo.

## 6. Analiza primjene poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja

### 6.1. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje u EU

Važnost društveno odgovornog poslovanja dolazi do izražaja u 1990-im i 2000-im godinama. Međutim, Crane i suradnici (2008) smatraju da su osnovna pitanja, kao što su „Koja je svrha poslovanja korporacija?“ i „Kakav doprinos donose društvu?“, društveno odgovornog poslovanja stara koliko i samo poslovanje.

Najzaslužnija za promoviranje koncepta društveno odgovornog poslovanja u Europi je Europska komisija, koja je kroz godine objavljivala niz važnih dokumenata vezano za društveno odgovorno poslovanje. U nastavku su navedeni dokumenti i prikazani.

1. 1993. Bijela knjiga (*White paper*) – predstavlja pomoć u postavljanju temelja i osnovnih ciljeva za rast i razvoj društveno odgovornog poslovanja kako bi se u konačnici smanjila nezaposlenost. Godine 1993., kada je i predstavljena Bijela knjiga od strane Europskog vijeća i Europske komisije, nezaposlenost i siromaštvo su predstavljali njihovu glavnu zabrinutost. Pokušali su smanjiti stopu nezaposlenosti kroz postavljanje niza ekonomskih smjernica i jake politike zapošljavanja kako bi se stvorilo gospodarstvo koje je u usponu, otvoreno, decentralizirano, konkurentno i utemeljeno na solidarnosti. Bijela knjiga je predstavila niz strategija za razvoj i ulaganje u: a) transportne infrastrukture kako bi putovanja bila lakša, sigurnija i brža, b) tehnologije, c) projekte vezane za brigu o okolišu, d) poboljšanje konkurentnosti i ostale.
2. 2001. Zelena knjiga (*Green paper*) - koja predstavlja europske okvire za društveno odgovorno poslovanje. U njoj su prikazani postojeći okviri i strategije za razvoj društveno odgovornog poslovanja, ali su predstavljeni i novi inovativni pristupi. Oni su temeljeni na dobrovoljnosti, tj. društveno odgovorno poslovanje predstavlja neobavezan dodatak uobičajenim poslovnim aktivnostima, ali je na poduzećima da implementiraju vlastite kodekse ponašanja, strategije i propise kako bi imala pozitivan utjecaj na društvo i okoliš. Također je i na nadležnim tijelima u Europskoj uniji da donesu zakonske prijedloge za poticanje na društveno odgovorno poslovanje.
3. 2002. Europski više-dionički forum o DOP (*EU Multi-Stakeholder Forum on CSR*) - Europska komisija je uspostavila Europski više-dionički forum o društveno odgovornom poslovanju, koji ima za cilj udružiti sve predstavnike poslovnih organizacija i ostalih dionika u poslovanju kako bi razmjenjivali osobna iskustva iz

poslovne prakse u promoviranju društveno odgovornog poslovanja te kroz dijalog i partnerstvo pronašli rješenja za određene probleme koje ono postavlja. Također, Europska komisija je pozvala Forum da do kraja 2004. godine podnese izvješće o radu kako bi procijenili, na osnovu njihovih rezultata i postignuća, da li su uspjeli u ostvarivanju postavljenih ciljeva koji su bili usmjereni ka promoviranju inovativnosti i transparentnosti.

4. 2006. Izvješće o provedbi partnerstva za rast i posao – unutar kojeg se obvezuju Europska komisija i sve države članice da uspostave poslovno okruženje u kojem poduzeća i poduzetnici mogu uspješno poslovati i napredovati. Komisija je objavila novu politiku, čija je osnova snažna potpora inicijativi pod nazivom Europski savez za DOP. Ova politika je identificirala osam prioriternih područja za djelovanje EU: podizanje svijesti i razmjena najboljih praksi; potpora više-dioničkih inicijativa; suradnja država članica; transparentnost u informiranju potrošača; istraživanje; obrazovanje; mala i srednja poduzeća; međunarodna dimenzija DOP-a. Europski savez za DOP je zapravo koncept izrađen na temelju doprinosa poslovnih subjekata u promicanju DOP-a, a poduzeća svih veličina pozvana su da izraze svoju podršku, što je uradilo njih 180. Također, od 2006. godine, Savez podržava organizaciju revizijskih sastanaka sa svim dionicima, s ciljem presjeka napretka postignutog u odnosu na preporuke Foruma o DOP-u.
5. 2011. Izvješće o obnovljenoj strategiji 2011.-2014. o DOP-u – gospodarska kriza i njene posljedice su u jednoj mjeri narušili povjerenje potrošača, te je njihova pozornost postajala sve usmjerenija na etički učinak poduzeća. Iz ovog razloga i na zahtjev Vijeća i Europskog Parlamenta, Europska komisija je obnovila politiku o društveno odgovornom poslovanju iz 2006. godine, s ciljem stvaranja uvjeta povoljnih za održivi razvoj, odgovorno poslovno ponašanje i dugoročno zaposlenje. Obnovljena politika naglašava važnost širenja svijesti o DOP-u kroz njegovu integraciju u obrazovanje i istraživanja.
6. 2015. Radni dokument o provedbi vodećih načela UN-a o poslovanju i ljudskim pravima – dokument koji ima za cilj opisati postojeći režim Europske unije kada su u pitanju poslovanje i ljudska prava. Dokument je strukturiran oko tri stupa osnovnih UN-ovih načela, koje Europska unija smatra mjerodavnim političkim okvirima za razvijanje društveno odgovornog poslovanja. Tri stupa se zasnivaju na: a) dužnosti države da zaštiti od kršenja ljudskih prava putem odgovarajućih pravila i propisa, b) korporativnoj

odgovornosti, c) potrebi za lakšim pristupom pravnoj pomoći. Osnovna svrha dokumenta je prikaz implementacije i provedbe UN-ovih osnovnih načela od strane Europske unije.

7. 2016. Komunikacija komisije o budućim koracima za održivu europsku budućnost – u kojoj je dat pregled 17 ciljeva održivog razvoja i najvažnijih mjera koje Europska unija poduzima u njihovom ostvarenju. Ovi ciljevi su godinu dana prije, odnosno 2015. godine objavljeni u sklopu Programa održivog razvoja do 2030., kojim su podjednako obuhvaćene tri dimenzije održivog razvoja: gospodarska, socijalna i dimenzija zaštite okoliša. Vrijedi spomenuti da je većina ciljeva održivog razvoja povezana, odnosno isprepletena sa deset već postojećih prioriteta Komisije, a koji se odnose na ključne izazove s kojima se Europa susreće.
8. 2019. Prema održivoj Europi do 2030. – dokument za razmišljanje izdat od strane Komisije, u kojem je istaknuta vitalna uloga tvrtki u tranziciji održivosti. Potaknute od strane javnih vlasti ili dobrovoljno, veliki broj tvrtki je stavio u središte svoga djelovanja ekološku i društvenu odgovornost. Iste godine, Komisija je usvojila radni dokument na temu „Društvena odgovornost poduzeća, odgovorno poslovno ponašanje, poslovanje i ljudska prava: pregled napretka“, u kojem je dat presjek poduzetih koraka i naučenih lekcija.

## **6.2. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje u RH**

Godine 2005., Skupština Hrvatske gospodarske komore je objavila Kodeks etike u poslovanju kojim se utvrđuju osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u Hrvatskoj, što je doprinijelo otvorenijem i učinkovitijem poslovanju te kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Hrvatskoj s poslovnom sredinom u kojoj djeluju. Popis tvrtki i obrtnika koji su potpisali kodeks etike u poslovanju dostupan je na službenoj stranici HGK. Kodeks etike u poslovanju se sastoji od općih načela, načela vezana za međusobne odnose poslovnih subjekata, načela vezana za unutarnje odnose u poslovnom subjektu i pravila za rješavanje povreda kodeksa propisanih od strane HGK. Kodeks je namijenjen strukovnim udruženjima, zajednicama i pojedinačnim poslovnim subjektima u okviru Komore, te ih se potiče da u zavisnosti od vlastitih potreba razvijaju vlastita etička načela i kodekse koja će biti prihvaćena od strane svih radnika i vidljiva u načinu poslovanja. Svaki potpisnik Kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, poštivanja poslovnih običaja, poslovnih partnera, poslovnog okruženja i proizvoditi dobra i usluge na društveno i ekološki odgovoran



način. Trenutni broj potpisnika Kodeksa je 901 poduzeće. Na tom popisu se nalazi i nekoliko najpoznatijih hrvatskih poduzeća kao što su Franck d.d., HEP d.o.o., HP- Hrvatska pošta, Končar d.o.o., Konzum, Kraš i Podravka.<sup>2</sup>

„Poduzeća danas djeluju u nesigurnom poslovnom okruženju koje karakteriziraju nagle i duboke promjene te nesigurna i neizvjesna budućnost. Uspjeh u takvom okruženju ostvaruju samo ona poduzeća koja se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. U tom kontekstu pojavila se i potreba za društvenom odgovornošću. Naime, suvremena poduzeća postaju sve svjesnija senzibilitnosti današnjeg društva kada je riječ o društvenim ciljevima, pa sve veći broj poduzeća nastoji implementirati društvenu odgovornost u svoj koncept poslovanja, makar to bilo i samo deklarativno.“ (Vrdoljak- Raguž, 2014) Zbog toga se i pojavila potreba za društvenom odgovornošću, kako bi se tvrtke kontinuirano usavršavale u svome poslovanju i izgradile konkurentsku prednost. Društveno odgovorno poslovanje se u Hrvatskoj razvija tek krajem 1990-ih godina. U tim počecima se društvena odgovornost očitovala u zaštiti za okoliš, a u kasnijim periodima u brizi za lokalnu zajednicu i ljudske resurse. Kroz godine se društvena odgovornost širila i na poslovne zajednice, korporativno upravljanje, zaštitu potrošača i ostalo. U periodu od 1945. do 1991. prostora za razvoj društveno odgovornog poslovanja nije bilo iz dva razloga. Prvi je ekonomski tj. vladavina ekonomskog sustava koji nije dopuštao privatno vlasništvo nad poslovnim subjektima. Sve korporacije su bile pod upravom države i članova Komunističke partije Jugoslavije. Drugi razlog je postojanje sindikata koji su bili pod vodstvom partije, te su se brinuli o pravima radnika i uvjetima rada, navode Jalšenjak i Krkač (2016). Prema Izvještaju o društveno odgovornom poslovanju u Hrvatskoj ključni događaj koji je pokrenuo razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj je prva nacionalna konferencija o DOP-u pod nazivom Agenda 2005, koja je održana krajem 2004. godine. Na navedenoj konferenciji se okupilo preko 120 praktičara i istraživača, uz potporu poslovnih udruženja, međunarodnih organizacija i nevladinih organizacija, kako bi formulirali osnovne stavke za razvitak društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Također se razvijaju i međusektorske mreže i suradnja kao što je Nacionalna mreža za DOP koja okuplja predstavnike javnog, poslovnog i civilnog sektora. Društveno odgovorno poslovanje je veoma važno za hrvatsko društvo. Predstavlja važnu temu koju promovira Europska unija kroz razvijanje saradnje, projekata, edukativnih programa i alata za primjenu društveno odgovornog

---

<sup>2</sup> Hrvatska gospodarska komora (2016). *Kodeks etike u poslovanju*. Raspoloživo na:

<https://www.hgk.hr/documents/kodeksposlovneetikehrweb581354cae65c8.pdf> pristupljeno 05. rujna 2021.

poslovanja. Jedan od najvažnijih alata za promicanje odgovornog poslovanja je Indeks DOP-a koji predstavlja metodologiju za rangiranja poduzeća prema uspješnosti u DOP-u, a razvili su ga domaći stručnjaci uz podršku HR PSOR-a i HGK. Pored toga u Hrvatskoj se promoviraju i međunarodni alati za društvenu odgovornost kao što je korištenje Smjernica za izvještavanje o održivosti GRI-a i motiviranje poduzeća za podnošenje godišnjih izvješća, kao i korištenje međunarodne norme od društvenoj odgovornosti ISO 26000. Najzaslužniji za promoviranje društvene odgovornosti je poslovni sektor koji bilježi niz inicijativa za prijenos dobre prakse. Zbog nedostatka specifičnih vladinih politika, sankcija i poticaja utječe na promoviranje društveno odgovornog poslovanja kod velikih, najčešće u stranom vlasništvu, kompanija. Hrvatska udruga poslodavaca smatra da upravo jačanje uloge vlade u promociji društveno odgovornog poslovanja kroz partnerstvo s poslovnim sektorom može znatno utjecati na poboljšanje društvene odgovornosti u Hrvatskoj.

S ciljem poticanja društveno odgovornog poslovanja, HR PSOR (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj) i HGK (Hrvatska gospodarska komora) pokrenuli su metodologiju za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih kompanija, nazvanu Indeks DOP-a. Radi se o metodologiji koja na osnovu uvida u društveno odgovorne prakse kompanije i usporedbe u odnosu na rezultate drugih kompanija u Hrvatskoj, ocjenjuje aktivnosti u sedam područja: usmjerenost kompanije na ekonomsku održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja u poslovnu strategiju, odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, društveno odgovorno poslovanje u tržišnim odnosima i društveno odgovorni odnosi sa zajednicom odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Nagrada Indeks DOP-a se od 2008. godine dodjeljuje jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih kompanija. Osim navedenih kategorija, dodjeljuje se nagrada za najveći napredak, kao i nagrade za najbolji rezultat ostvaren u pojedinim područjima DOP-a. (HR PSOR) Za sudjelovanje u Indeksu DOP-a je potrebno popuniti upitnik ili odgovaranjem na zaprimljeni poziv od strane HR PSOR-a. Bodovanje i ocjenjivanje se vrši kroz 119 pitanja za velike i srednje gospodarske subjekte, 61 pitanje za male gospodarske subjekte i 105 pitanja za javna poduzeća prema gore navedenih sedam područja. „Za svako područje su određeni kriteriji te je za svaki kriterij razrađena skupina pokazatelja koji su dalje formulirani kao pitanja. Svako područje može ukupno nositi sto bodova što za svih šest područja iznosi šesto bodova.“ (Vučemilović, 2018) Za bodovanje i odlučivanje o pobjednicima je svake godine sastavljena

peteročlana komisija, od strane voditelja projekta Indeks DOP-a, kako bi ocijenila kvalitetu i vjerodostojnost odgovora poslovnih subjekata. Također jedna od važnih stvari za naglasiti je to što svake godine izađe i lista svih poduzeća koja su odgovorila na preko 70% postavljenih pitanja kako bi dobila neku vrstu javnog priznanja za trud i sudjelovanje.

Dobitnici nagrade Indeks DOP-a za 2020. godinu u kategoriji veličina poduzeća dati su u Tablici 1, a u Tablici 2 prikazani su dobitnici nagrada u pojedinim područjima.

Tablica 1 Prikaz dobitnika nagrade Indeks DOP-a 2020. godine u kategoriji Veličina poduzeća

<b>Kategorija</b>	<b>Dobitnici</b>
Velikih poduzeća	Valmar Riviera d.d.
Srednjih poduzeća	Regeneracija d.o.o.
Malih poduzeća	Hendal d.o.o.
Javnih poduzeća	Hrvatska lutrija d.o.o.

Izvor: Izrada autora prema HR PSOR

Tablica 2 Prikaz dobitnika nagrade Indeks DOP-a 2020. u kategoriji Pojedinih područja

<b>Područje</b>	<b>Dobitnici</b>
Društveno odgovorne politike zaštita prava djece	Privredna banka Zagreb d.d.
Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	Heineken Hrvatska d.o.o.
Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem	Muraplast d.o.o.
Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom	dvokut-ecro d.o.o.
Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava	AD Plastik d.d.
Nagradu za najveći napredak	Tabacco d.o.o. (Hrvatski kišobran)

Izvor: Izrada autora prema HR PSOR

U suštini Indeks DOP-a predstavlja pozitivnu stvar za procjenjivanje trenutnog stanja u državi po pitanju društveno odgovornog poslovanja. Predstavlja jedinstvenu priliku za poduzeća da uvide u kojim područjima mogu povećati i poboljšati svoju društvenu odgovornost

ili dati primjer drugim poslovnim subjektima kako treba provoditi društveno odgovorno poslovanje i biti nagrađeni za to.

Na osnovu istraživanja koje su proveli studenti s Ekonomskog fakulteta u Osijeku za potrebe diplomskog rada, Petrović (2020) i Zatezalo (2019), možemo vidjeti kakvo je trenutno stanje u Hrvatskoj što se tiče upućenosti zaposlenika i javnosti o društveno odgovornom poslovanju. Zatezalo (2019) provodi istraživanje na uzorku od 166 ispitanika kako bi se dobili odgovori na pitanja o upoznatosti građana sa konceptom društveno odgovornog poslovanja. Na osnovu dobivenih podataka se može vidjeti da je 87.3% ispitanika upoznato s pojmom društveno odgovornog poslovanja, što predstavlja veliku većinu ispitanika. Većina ispitanika pod tim pojmom podrazumijeva poslovanje koje ide u korist brige o društvu, zajednici i ljudima, tj. njih 81.8%, a 67.9% ispitanika pod time podrazumijeva poslovanje koje vodi brigu o okolišu i prirodnim resursima. Iznenadjujući podatak je taj što je većina ispitanika, njih 73.9%, na pitanje da li smatraju da dovoljan broj poduzeća u Hrvatskoj posluje na društveno odgovoran način odgovorilo sa „Ne“. Na osnovu dobivenih podataka se može zaključiti da je velika većina ispitanika upoznata s pojmom društveno odgovorno poslovanje i da razumije koji su osnovni ciljevi takvog poslovanja. No, potrebno je pružiti više podrške poduzećima, od strane vlade i društva, kako bi ih motivirali za veća ulaganja u društveno odgovorno poslovanje. Također, poduzeća trebaju više truda uložiti u izvješća koja će poboljšati percepciju lokalne zajednice o njihovim postignućima i dati primjer drugim poduzećima.

Petrović (2020) provodi istraživanje na uzorku od 83 ispitanika kako bi se saznala razina znanja zaposlenika o pojmu društveno odgovornog poslovanja. Od ukupnog broja zaposlenika njih 83.1% su upoznati s pojmom društveno odgovornog poslovanja. Također, svega 6% ispitanika smatra da dovoljan broj poduzeća u Hrvatskoj provodi društveno odgovorno poslovanje, što predstavlja zabrinjavajuće brojke. Autor takve odgovore povezuje sa problemom korupcije, mita i silnih afera koje se redovito pojavljuju u raznim lokalnim zajednicama. Na osnovu toga se zaključuje da je potrebna veća intervencija vlade putem propisa, zakona i poticaja kako bi poduzeća društvenu odgovornost ozbiljnije shvaćala prilikom svog poslovanja.

Dvorski i suradnici (2017) provode istraživanje kako bi usporedili internu i eksternu dimenziju društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima u Hrvatskoj. Od ukupnog broja ispitanih proizvodnih poduzeća njih 90% smatra da svojoj lokalnoj zajednici

doprinosi kroz pružanje radnih mjesta i plaćanje lokalnih naknada, dok to isto misli 70% uslužnih poduzeća. No, puno više uslužnih poduzeća (60%) od proizvodnih (20%) smatra da ulažu u razvoj lokalne zajednice kroz investiranje u komunalnu, telekomunikacijsku i rekreativnu infrastrukturu. Proizvodna i uslužna poduzeća u jednakoj mjeri usmjeravaju svoje poslovanje ka zaštiti okoliša kroz razvoj ekološki osviještene proizvodnje i poslovanja, donacije, inicijative i projekte usmjerene ka povećanju ekološke osviještenosti poduzeća, recikliranje i edukacije. Na osnovu dobivenih podataka se može zaključiti da i uslužna i proizvodna poduzeća jednako ulažu u društvenu odgovornost, ali se razlikuju u prioritetima provođenja društveno odgovornog poslovanja.

### 6.3. Trenutno stanje DOP-a u Hrvatskoj i EU

Kako je društveno odgovorno poslovanje rezultat primjene etike u poslovanju, a ne zakonska odredba, ono se širi različitim brzinama unutar različitih država, odnosno poduzeća u određenim državama.

Međutim, 2011. godine, Europska komisija je objavila komunikaciju Obnovljena strategija EU za društvenu odgovornost poduzeća za razdoblje 2011-2014, u kojoj je naglasila potrebu za većom razinom transparentnosti ekonomskih, okolišnih i društvenih informacija koje objavljuju velika poduzeća u Europskoj uniji. Tri godine poslije, usvojena je Direktiva o nefinancijskom izvještavanju, Direktiva 2014/95/EU, čiji je cilj povećanje broja poduzeća koja objavljuju svoje nefinancijske informacije, poboljšanje kvalitete tih izvještaja i njihova standardizacija. Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI) definira nefinancijski izvještaj, odnosno izvještaj o održivosti, kao izvještaj poduzeća koji pruža nefinancijske informacije o razvoju, poslovnim rezultatima, položaju poduzeća, te utjecaju njegovih aktivnosti na okoliš, društvo, ljudska prava i borbu protiv korupcije. Od 2017. godine, prema Direktivi, nefinancijsko izvještavanje je obavezno za poduzeća s prosječnim brojem zaposlenika većim od 500.

Prvi nefinancijski izvještaj u Hrvatskoj koji je bio u skladu sa GRI standardima objavljen je 2017. godine, od strane Croatia Airlines-a. Ovaj izvještaj je bio u skladu sa Ciljevima održivog razvoja, zbog čega je Croatia Airlines svrstan u sam vrh nefinancijskog izvještavanja.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>IDOP (2017). *Nefinancijski izvještaj Croatia Airlines*. Raspoloživo na: <http://idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/nefinancijski-izvjestaj-croatia-airlines-prvi-nefinancijski-izvjestaj-prema-gri-standardima-u-hrvatskoj/> pristupljeno: 15. kolovoza 2021.

Na stranici HR PSOR-a, nalazi se popis Izvještaja hrvatskih poduzeća, što je prikazano u tablici 3. Izvještaje su podnosila 33 poduzeća, međutim, neki od njih su objavili samo jedan ili dva izvještaja, ili su prestali sa izvještavanjem prije nekoliko godina. Može se primijetiti da poduzeće Ericsson Nikola Tesla ima ustaljenu praksu nefinancijskog izvještavanja od 2006. do 2020. godine.<sup>4</sup>

Tablica 3 Popis izvještaja hrvatskih poduzeća

<b>Poduzeće</b>	<b>Broj objavljenih nefinancijskih izvještaja u periodu od 2006. do 2020. godine</b>
AD Plastik	5
Atlati Group	5
Autocesta Rijeka - Zagreb	5
Carlsberg Croatia	5
Cemex Hrvatska	5
Coca-Cola Beverages Hrvatska	5
DUKAT	5
Đuro Đaković	1
Ericsson Nikola Tesla	15
Farmal	1
Grad Pula (Pola)	1
Hartmann Hrvatska	9
Hauska & Partner	6
HBOR	6
HEP	7
Heineken Hrvatska	6
Holcim	6
Hrvatski Telekom	12
HŽ Infrastruktura	4
Ilirija d.d.	2
INA	12
JADRAN GALENSKI LABORATORIJ	9
KAMEN SIRAC	2
KONČAR	10
KONČAR (institut za elektrotehniku)	10

<sup>4</sup>HR PSOR (2021). *Nefinancijski izvještaji hrvatskih poduzeća*. Raspoloživo na: <https://www.hrpsor.hr/nefinancijski-izvjestaji-hrvatskih-poduzeca/> pristupljeno 15. kolovoza 2021.

Petrokemija	2
PLIVA	11
Podravka	6
Pricewaterhousecoopers	2
Valamar	3
Veleučilište u Karlovcu	1
Zagrebačka banka	2
Zračna luka Zagreb	2

Izvor: Izrada autora prema HR PSOR.

Društveno odgovorno poslovanje je blisko povezano sa održivim razvojem – poduzeća koja žele biti primjer dobre prakse DOP-a, moraju poslovati u skladu sa 17 ciljeva održivog razvoja, i obratno – većina ciljeva zahtijeva društveno odgovorno poslovanje u svom ostvarenju. Dakle, poduzeća imaju ključnu ulogu u prijelazu na održivost.

Najvažniji strateški dokument koji uređuje područje nefinancijskog izvještavanja je Program održivog razvoja do 2030., koji je sažet u 17 globalnih ciljeva održivog razvoja, a obaveza doprinosa ovim ciljevima je, osim na članice UN-a, postavljena i na poslovne organizacije.

Istraživanje provedeno 2019. godine o stupnju DOP u EU, analiza 275 poduzeća iz svih sektora djelatnosti, a koja su ocijenjena od strane GRI za period 2002-2018, pokazuje da su Poljska (37,23%) i Mađarska (24,45%) vodeće zemlje, od 11 analiziranih, u objavljivanju nefinancijskih izvještaja. Od 11 analiziranih država članica EU centralne i istočne Europe, Hrvatska se nalazila na petom mjestu, sa 5,85% objavljenih izvještaja u GRI bazi podataka. (Arraiano, Hategan, 2019)

Iste godine, obavljeno je istraživanje na razini cijele EU - Istraživanje Saveza za korporativnu transparentnost temeljeno na objavama 1000 europskih poduzeća, koje daje uvid u ključne nedostatke u praksi izvještavanja poduzeća koje je potrebno riješiti. Istraživanje uključuje 1000 poduzeća iz svih zemalja EU, od kojih je devet iz Hrvatske, a obavljeno je 2019. godine.<sup>5 6</sup>

---

<sup>5</sup>Alliance for Corporate Transparency (2019). *General Results of nonfinancial reports*. Raspoloživo na: <http://www.allianceforcorporatetransparency.org/database/2019.html#general> pristupljeno 16. kolovoza 2021.

<sup>6</sup>Alliance for Corporate Transparency (2019). *2019 Research Report An analysis of the sustainability reports of 1000 companies pursuant to the EU Non-Financial Reporting Directive*. Raspoloživo na: [http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/2019\\_Research\\_Report%20Alliance for Corporate Tr ansparency.pdf](http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/2019_Research_Report%20Alliance%20for%20Corporate%20Transparency.pdf) pristupljeno 16. kolovoza 2021.

Rezultati istraživanja pokazuju da 37,8% poduzeća objavljuje poseban nefinancijski izvještaj, 57,5% poduzeća nefinancijski izvještaj uključuje u godišnji izvještaj, 0,7% poduzeća se oslanja na izvještaj matičnog poduzeća, dok 4% poduzeća ne objavljuje nefinancijski izvještaj.

Na nivou devet poduzeća iz Hrvatske koja su uključena u istraživanje, 22,2% poduzeća objavljuje poseban nefinancijski izvještaj, 66,7% nefinancijski izvještaj objavljuje u sklopu godišnjeg izvještaja, te 11,1% se oslanja na izvještaj matičnog poduzeća. U nastavku će u zagradama biti napisani procenti koji se odnose na devet poduzeća iz Hrvatske koja su uključena u istraživanje, a biti će analizirana tri pitanja: klimatske promjene, ljudska prava, borba protiv korupcije.

Po pitanju klimatskih promjena, Tablica 4, 17,8% (22,2%) poduzeća ne izvještava o relevantnim informacijama vezanim za politiku, 46,2% (66,7%) poduzeća ne identificira glavne rizike, 29% (33,3%) poduzeća ne opisuje ishode.

Kada je riječ o ljudskim pravima, Tablica 5, 17,8% (44,4%) poduzeća ne izvještava o politici, 43,4% (77,8%) poduzeća ne identificira glavne rizike, 60,9% (77,8%) poduzeća ne opisuje ishode.

Kada se radi o borbi protiv korupcije, Tablica 6, 11,9% (44,4%) poduzeća ne izvještava o politici, 35,1% (88,9%) poduzeća ne identificira glavne rizike, dok 54% (88,9%) poduzeća ne opisuje ishode.

Tablica 4 Izvještavanje o klimatskim promjenama

Klimatske Promjene	Politika			Rizici			Ishodi		
	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)
Europska Unija	33,4	47,7	17,8	23,4	30,4	46,2	27,7	43,3	29
Hrvatska	11,1	66,7	22,2	11,1	22,2	66,7	0	66,7	33,3

Izvor: Izrada autora prema Istraživanju Saveza za korporativnu transparentnost temeljenog na izvješćima o održivosti 1000 europskih poduzeća



Tablica 5 Izvještavanje o ljudskim pravima

Ljudska prava	Politika			Rizici			Ishodi		
	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)
Europska Unija	21,9	60,3	17,8	25,5	31,1	43,4	6,2	32,9	60,9
Hrvatska	11,1	44,4	44,4	0	22,2	77,8	0	22,2	77,8

Izvor: Izrada autora prema Istraživanju Saveza za korporativnu transparentnost temeljenog na izvješćima o održivosti 1000 europskih poduzeća

Tablica 6 Izvještavanje o borbi protiv korupcije

Borba protiv korupcije	Politika			Rizici			Ishodi		
	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)
Europska Unija	19,7	68,4	11,9	20,5	44,4	35,1	5,9	40,1	54
Hrvatska	0	55,6	44,4	11,1	0	88,9	0	11,1	88,9

Izvor: Izrada autora prema Istraživanju Saveza za korporativnu transparentnost temeljenog na izvješćima o održivosti 1000 europskih poduzeća

Najnovije istraživanje o nefinancijskom, odnosno održivom izvještavanju je Istraživanje o podacima vezanim za okoliš i klimu koje je izvijestilo 300 poduzeća koja posluju u srednjoj, istočnoj i južnoj Europi, objavljeno 2020. od strane organizacije Frank Bold (pravna organizacija od javnog interesa koja koordinira Savez za korporativnu transparentnost). Od 300 poduzeća koja su uključena u istraživanje, 15 ih je iz Hrvatske, uključujući Zagrebačku banku d.d., Raiffeisenbank Austria d.d, Croatia Airlines, INA d.d., i dr.<sup>7 8</sup>

<sup>7</sup>Alliance for Corporate Transparency (2021). General Results. Raspoloživo na: <http://www.allianceforcorporatetransparency.org/database/2020.html> pristupljeno 17. kolovoza 2021.

<sup>8</sup>Alliance for Corporate Transparency. (2020). *2020 Research report*: Raspoloživo na: [http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/Research\\_Report\\_EUKI\\_2020.pdf](http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/Research_Report_EUKI_2020.pdf) pristupljeno 17. kolovoza 2021.

Rezultati istraživanja pokazuju da 51,2% poduzeća objavljuje poseban nefinancijski izvještaj, 42,2% poduzeća nefinancijski izvještaj uključuje u godišnji izvještaj, 2,6% se oslanja na izvještaje matičnih poduzeća, dok 4% poduzeća uopće ne objavljuju nefinancijske izvještaje.

Od 15 poduzeća iz Hrvatske koja su uključena u istraživanje, 46,7% poduzeća objavljuje posebne nefinancijske izvještaje, 33,3% poduzeća nefinancijske izvještaje uključuje u godišnje izvještaje, dok se 20% poduzeća oslanja na izvještaje matičnog poduzeća. U nastavku će u zagradama biti napisani procenti na nivou 15 poduzeća iz Hrvatske koja su uključena u istraživanje.

Po pitanju klimatskih promjena, Tablica 7, 23% (33,3%) poduzeća ne izvještava o relevantnim informacijama vezanim za politike, 42% (60%) ih ne objašnjava glavne rizike, a 46% (53,3%) ne opisuje ishode.

Kada se radi o iskorištavanju prirodnih dobara, Tablica 8, 44,9% (40%) poduzeća ne daje informacije o politici, 66% (80%) ne opisuje ishode, 75,9% (93,3%) ne objašnjava glavne rizike. Kada je riječ o problemu zagađenja, 53,1% (53,3%) poduzeća ne izvještava o politici, 86,5% (80%) ne opisuje ishode njihove primjene, dok 71% (86,7%) poduzeća ne objašnjava glavne rizike.

Tablica 7 Izvještavanje o klimatskim promjenama

Klimatske Promjene	Politika			Rizici			Ishodi		
	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)
Europska Unija	31	45,9	23,1	31,7	26,1	42,2	25,4	28,4	46,2
Hrvatska	26,7	40	33,3	20	20	60	20	26,7	53,3

Izvor: Izrada autora prema Istraživanju Saveza za korporativnu transparentnost: Analiza podataka vezanih za okoliš i klimu koje je izvijestilo 300 poduzeća koja posluju u srednjoj, istočnoj i južnoj Europi, objavljeno 2020.

Tablica 8 Izvještavanje o iskorištavanju prirodnih dobara

Iskorištavanje prirodnih dobara	Politika			Rizici			Ishodi		
	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)

Europska Unija	13,9	41,3	44,9	8,6	15,5	75,9	5	29	66
Hrvatska	6,7	53,3	40	0	6,7	93,3	6,7	13,3	80

Izvor: Izrada autora prema Istraživanju Saveza za korporativnu transparentnost: Analiza podataka vezanih za okoliš i klimu koje je izvijestilo 300 poduzeća koja posluju u srednjoj, istočnoj i južnoj Europi, objavljeno 2020.

Tablica 9 Izvještavanje o borbi protiv korupcije

Borba protiv korupcije	Politika			Rizici			Ishodi		
	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)	Detaljan opis (%)	Površan opis (%)	Nema informacija (%)
Europska Unija	9,2	37,6	53,1	9,2	21,1	69,6	3	24,4	72,6
Hrvatska	0	46,7	53,3	0	13,3	86,7	0	20	80

Izvor: Izrada autora prema Istraživanju Saveza za korporativnu transparentnost: Analiza podataka vezanih za okoliš i klimu koje je izvijestilo 300 poduzeća koja posluju u srednjoj, istočnoj i južnoj Europi, objavljeno 2020.

Iz navedenih rezultata, može se primijetiti da su kvaliteta i relevantnost informacija u nefinancijskim izvješćima još uvijek na niskoj razini – veliki dio poduzeća uopće ne izvještava o svojim politikama, rizicima i ishodima, a većina onih koji izvještavaju, daje površne i neizvjesne opise istih. Izvještaji se usredotočuju na predstavljanje općih politika i obveza (80-90% za ključna pitanja poput klime, ljudskih prava i borbe protiv korupcije), ali ne i na konkretne ciljeve, ishode politika s obzirom na te ciljeve i posebne informacije o rizicima i utjecajima (u prosjeku 20%).

Nefinancijsko izvještavanje je ključan faktor u promjeni stavova poduzeća, te im pomaže u spoznavanju vlastite odgovornosti za društvene i okolišne učinke. Također, utječe na povećanje razine poštivanja ljudskih prava i smanjenje korupcije u poduzećima. Međutim, nefinancijski izvještaj mora biti detaljan da bi bio koristan, odnosno da bi se razumjela pozicija trenutni položaj poduzeća i planovi za budući razvoj.

## 6.4. Primjer dobre prakse

U današnje vrijeme postoji dosta primjera dobre i loše prakse društveno odgovornog poslovanja, ali jedan od najboljih primjera za društveno odgovorno poslovanje je poslovanje poduzeća DM.

Prva DM trgovina je otvorena 1973. godine u Njemačkoj, točnije u gradu Karlsruhe, a nakon nekoliko godina otvara se i u Austriji. DM je za razliku od drugih drogerija, koje su radile po principu da prodavač donosi kupcima ono što su htjeli kupiti, prvi uveo princip samoposluživanja odakle i potječe naziv „markt“. „Prva DM prodavaonica u Hrvatskoj otvorena je 9.5.1996. godine u Zagrebu, na tržnici u Dubravi, a sljedećih godina slijedile su još mnoge druge. Danas je DM zastupljen u više od 160 prodavaonica u Hrvatskoj, a ukupno u 13 europskih zemalja s više od 3.765 prodavaonica i preko 62.606 zaposlenih, najuspješnija je drogerija u srednjoj i jugoistočnoj Europi.“ (preuzeto s Internet stranice DM-a) DM trgovina je poznata po svom sloganu „Tu sam čovjek, tu kupujem“, ali prije njega su bili „Velike marke – male cijene“ i „Tu me cijene, tu kupujem“ po kojima se može vidjeti kako im je na početku bilo važnije pružiti kupcima proizvode po pristupačnim cijenama ali su kasnije fokus preusmjerili na čovjeka. S time se htjelo pokazati kako će čovjek uvijek biti na prvome mjestu, bez obzira da li je riječ o kupcu ili djelatniku, te se na osnovu toga može vidjeti da im je društveno odgovorno poslovanje veoma bitno. Također to pokazuju i kroz marke i asortiman proizvoda koje nude na svojim policama. „Asortiman DM-a obuhvaća više od 16.800 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, fotousluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je oko 1000 hrvatskih proizvoda. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 30 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i osviještena hrana. U 25 DM prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda. Zbog ove raznolike ponude i svoje posebne filozofije, DM je također jedan od najpopularnijih brendova u Hrvatskoj. Proizvodi dm marki proizvode se što je više moguće ekološki: pažljiv odabir resursa, ambalaža koja se može reciklirati i izbjegavanje dugih transportnih ruta gdje god je to moguće.“ (DM)

Također jedno od temeljnih načela kojim se vode trgovine DM-a je dati doprinos i uzorno djelovati u bilo kojem društvenom okruženju tj. zajednici u kojoj žive i rade. Pod time se podrazumijeva motiviranje kupaca na odgovorno ponašanje i brigu za okoliš i zaštitu prirode kako bi se probudila svijest za brigu o budućim naraštajima. Također pružaju priliku lokalnim

proizvođačima ponuditi svoje domaće proizvode, te s time pružaju podršku i informiraju kupce o zdravim i prirodnim proizvodima sa njihovih područja.

U poglavlju 5.1. je opisano šest načina na koji tvrtka čini dobro a u nastavku će biti prikazano društveno odgovorno poslovanje DM trgovina kroz niz kampanja koje su pokrenuli kako bi pokazali brigu za kupce, zaposlenike i okoliš.

1. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva/podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu.

„Sve za prirodu“ - 2012. godine pokrenut je projekt „DM green city project 2012“ koji nudi niz zabavno edukativnih radionica i aktivnosti građanima u cilju podizanja ekološke osviještenosti i odgovornosti građana u njihovom svakodnevnom životu. S tom se inicijativom najviše htjela obratiti pozornost na to da je Hrvatska jedina država u Europi koja nije subvencionirala kupnju električnih vozila niti je tu inicijativu zagovarala.

„Tu čuvam prirodu“ – projekt koji je pozivao sve koji žele dati svoj doprinos u očuvanju prirode da predaju plastične vrećice, koje bi pri tome bile ispravno ekološki zbrinute, a za uzvrat će dobiti besplatne reciklirane platnene vrećice. Također je dm od 2011. godine nudio dodatne bodove na dm active kartici ukoliko kupci ne koriste plastične vrećice.

Sve za prirodu i Tu čuvam prirodu su dva projekta koja je DM pokrenuo kako bi prosvijetili građane o određenom problemu koji mogu riješiti zajedno i raditi na poboljšanju zajednice.

2. Korporativni društveni marketing/marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu.

Godine 2012. je pokrenuta prva „dm ženska utrka“ – utrka koja se odvija svake godine povodom Dana zaštite okoliša, okuplja oko 1000 pripadnica ljepšeg spola različite dobi. Utrka se održava s namjerom motiviranja i promoviranja zdravih navika kao što su zdrava ishrana, fitness, boravak u prirodi i slično.

3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima/donacije ovisne o opsegu prodaje.

„Tu ljubav znači više“ – uz pomoć te inicijative dm je 2011. godine prikupio sredstva za nabavu dijagnostičkog uređaja koji već neposredno nakon rođenja, iz samo par kapi

krvi, može otkriti više od 30 nasljednih bolesti. Tijekom siječnja, za svaku kupnju babylove ili Pampers pelena u dm-u odvaja se po 10 kuna za nabavku uređaja, dok je tijekom 2009. i 2010. Godine dm u sklopu svojeg višegodišnjeg babybonus programa odvajao po 20 kuna za svaku bebu prijavljenu u program.

4. Korporativna filantropija/dobročinstvo prema drugima u zajednici. „U sklopu natječaja {ZAJEDNO} za Petrinju, Glinu i Sisak dm je odabrao 32 projekta za pomoć potresom pogođenim područjima u čiju će realizaciju uložiti više od 4 milijuna kuna. Povodom 25. obljetnice poslovanja dm-a u Hrvatskoj, u Sisku, Petrinji, Glini, Komarevu, Gori, Vrginmostu, Topuskom, Majskim Poljanama, Hrvatskoj Kostajnici i Sunji zaživjet će projekti koji će omogućiti brži oporavak od posljedica potresa te poduzetnički, kulturni i društveni razvoj Sisačko-moslavačke županije.“ (DM)
5. Društveno koristan rad/zaposlenici/volonteri. „*Vjeruj, tu sam čovjek*“ - uz pomoć te kampanje DM je pokrenuo inicijativu 2011. „Hrvatska volontira“ kako bi se obilježio Međunarodni dan volontera i Europska godina volontiranja. Uz pomoć nje DM želi dati svoj doprinos zajednici u kojoj živi i radi kako bi potaknuo što veći broj građana na volontiranje.
6. Društveno odgovorna poslovna praksa/redovno poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti. „*Program babybonus*“ – predstavlja program koji je pokrenut 2004. kako bi se pružila podrška, popusti i nudile korisne informacije o odrastanju i zdravoj ishrani obiteljima tijekom prvih godina djetetova života. Sa svojom prijavom ste od 2007. do 2010. godine donirali 20 kuna koje su se donirale za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj.

Također DM radi na suradnji sa obrazovnim institucijama. Kroz tu suradnju nudi novoj radnoj snazi obavljanje obavezne prakse, držanje predavanja na fakultetima od strane djelatnika i zapošljavanje studenata. Uz pomoć toga pružaju učenicima i studentima da se na bolji način kroz praksu pripreme za rad u velikim poduzećima.

DM je s razlogom jedna od prepoznatih i rado posjećenih trgovina diljem Europe. Od početka postavlja visoke standarde za sve ostale drogerije i trgovine s kozmetikom. Na tržištu su

prepoznatljivi sa svojim markama i proizvodima koji su sigurni za ljude i okoliš ali i po djelatnicima i filozofiji poslovanja. Od početka su zahtijevali od svojih djelatnika da se jedni prema drugima, kao i prema kupcima, odnose s poštovanjem. S time su stvorili ugodnu atmosferu u prostorijama svojih poslovnica, u kojima se svi osjećaju dobrodošli. DM ulaže u svoje radnike i njihovo školovanje i dodatno usavršavanje, uz pomoć brojnih radionica i seminara, kako bi kvaliteta njihove usluge bila na što višoj razini. Prosječna neto plaća zaposlenika u DM-u iznosi 8 850 kuna, što je prilično visoko za radnike u toj struci. Dodatnu motivaciju i zadovoljstvo predstavlja 13. i 14. plaća koju djelatnici dobiju kao božićnicu i plaću prije godišnjeg odmora, jer samim tim im daju do znanja da je njihov rad cijenjen i nagrađen. Također njihovo uređenje i dizajn prostora i polica je svugdje jednako i prati određena pravila. Djelatnici nose bijele uniforme a i interijer je bijele boje što predstavlja jednostavnost i čistoću. Police su uvijek uredno složene i proizvodi su grupirani kako bi se kupci lakše snašli. Od djelatnika se očekuje da održavaju prostor urednim i čistim kako se kupci ne bi ustručavali ući u poslovnicu.

## **6.5. Primjer loše prakse**

Nestlé je vodeća međunarodna grupa za prehranu, zdravlje i wellness. Nudi razne proizvode poput gotovih jela i farmaceutskih proizvoda. Godine 1866., Henri Nestlé započeo je s prodajom hrane za bebe na mlijeku. Sljedeće godine Daniel Peter počeo je raditi na svom izumu, procesu proizvodnje mliječne čokolade. Nestlé mu je mogao pomoći u rješavanju problema uklanjanja vode iz mlijeka. Godine 1905. dvije su se tvrtke spojile i formirale Anglo-švedsko poduzeće za kondenzirano mlijeko. Naziv Nestlé tada je preuzet od holdinga tvrtke, koji je poznat kao Alimentana. Godine 1977. tvrtka je usvojila novo ime. Do početka 1900-ih tvrtka ima tvornice u Sjedinjenim Državama, Velikoj Britaniji, Španjolskoj i Njemačkoj. Za vrijeme Prvog svjetskog rata stvara se potražnja za mliječnim proizvodima, a do kraja rata Nestléova se proizvodnja više nego udvostručila. Tijekom Drugog svjetskog rata, Nestléova dobit, sa 20 milijuna 1938. godine spada na šest milijuna 1939. godine. No, rat je potaknuo uvođenje novog proizvoda tvrtke, odnosno Nescafé (Nestléova kava), koja je postala glavno piće američke vojske. Na osnovu toga, Nestléova proizvodnja i prodaja su se znatno povećale u ratnom gospodarstvu.

Nakon Drugog svjetskog rata, potrošači se vraćaju na svježe mlijeko, ali Nestlé brzo reagira, pojednostavljuje poslovanje, te smanjuje dug. Tada počinje period širenja ove tvrtke, te se još

više šire izvan prehrambene industrije. Početkom 90-ih godina, ruše se trgovinske prepreke i tržišta se razvijaju u sve više integrirana trgovačka područja. Od 1996. godine, događa se nekoliko akvizicija. U svakom slučaju ova tvrtka se ne prestaje širiti ni tijekom 2000-ih.<sup>9</sup>

U lipnju 2010. godine, predsjednik uprave i glavni izvršni direktor kompanije Nestlé, objavljuju obvezna načela korporativnog poslovanja njihove tvrtke. U uvodnom tekstu, naglašavaju da ustraju u tome da se zapravo cijela tvrtka rukovodi ovim načelima, kao i da se očekuje od svih zaposlenika diljem svijeta da se jednako i u potpunosti pridržavaju istih.

Deset korporativnih načela koje propisuje Nestlé<sup>10</sup>:

1. Unapređivanje kvalitete života preko prehrana, zdravlja i zdravog života
2. Jamstvo kvalitete i sigurnost proizvoda
3. Komunikacija s potrošačima
4. Ljudska prava u našem poslovanju
5. Rukovodstvo i osobna odgovornost
6. Sigurnost i zdravlje na radu
7. Odnos s dobavljačima i kupcima
8. Zaštita poljoprivrede i razvoja ruralnih proizvoda
9. Održivost okoliša
10. Zaštita i održavanje voda

Unatoč naglašavanju ovih osnovnih korporativnih načela, koja predstavljaju važne temelje poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja, analizom se uočava da Nestle svojim poslovanjem odstupa od sljedećih načela: *političke aktivnosti, testiranje na životinjama, korištenje strategija za izbjegavanje plaćanja poreza, zanemarivanje klimatskih promjena i slično.*

---

<sup>9</sup>Companies History (2017). *Nestlé SA history, profile and history video*. Raspoloživo na:

<https://www.companieshistory.com/nestle/?fbclid=IwAR31GKjtlj0Oc5lbgDTgPxusHKkQrGvJdcorHkimUcvIyPvkrMPEDEMK2Q> pristupljeno 08. rujna 2021.

<sup>10</sup>Nestlé (2010). *Nestléova korporativna načela poslovanja*. Raspoloživo na:

[https://www.nestle.ba/sites/g/files/pydnoa286/files/asset-library/documents/nestleova\\_korporativna\\_nacela\\_poslovanja.pdf](https://www.nestle.ba/sites/g/files/pydnoa286/files/asset-library/documents/nestleova_korporativna_nacela_poslovanja.pdf) pristupljeno: 08. rujna 2021.



Za početak, potrebno je osvrnuti se na to da su meta nekoliko bojkota. „Nestlé je optužen da je navukao majke iz trećeg svijeta na adaptirano mlijeko, koje je manje zdravo i skuplje od majčinog mlijeka. To je dovelo do toga da je Koalicija za dječju formulu pokrenula bojkot protiv Nestléovih proizvoda 1977. u Sjedinjenim Državama.“ (Rauhala, 2015: 37-38) Od 1988. godine na meti su od strane *Baby Milk Action*-a, koji tvrdi da Nestle doprinosi nepotrebnoj smrti i patnji dojenčadi, svojim agresivnim marketingom dječje hrane, koja zapravo krši međunarodne marketinške standarde. Čak je 2019. godine Nestléovo vlastito izvješće otkrilo 107 slučajeva nepoštivanja navedene marketinške politike mlijeka za bebe.<sup>11</sup> Na ovom primjeru vidljivo je da se kompanija baš i ne pridržava načela *komunikacije s potrošačima*, osnovnog načela *ljudskih prava*, načela *jamstva kvalitete i sigurnosti proizvoda*, kao ni prvog načela *za unapređivanje kvalitete života preko prehrane, zdravlja i zdravog života*.

Osim navedenog, u Kanadi se suočavaju s kritikama da svoju vodu nabavljaju i vade iz slivova u kojima je posljednjih godina došlo do suše. Također su uzimali i velike količine vode iz mreže kalifornijskih potoka, za američke marke vode, što je dovelo do toga da se isušuju resursi površinske vode. S ovim optužbama se bore i u Maineu, Michiganu i Floridi, ali „prema Brabeck-Letmatheu, njihova tvornica upravlja samo dva duboka bunara na tom području, a oba se stalno prate kako bi se identificirali mogući rizici i poduzele hitne mjere kako bi se one smanjile.“ (Rauhala, 2015: 40) Na ovom se primjeru jasno vidi da se krši osnovno načelo o *zaštiti i održavanju voda*.

Pored svega prikazanog, prema izvješćima iz 2019. godine, Nestlé je bio umiješan u nekoliko kršenja prava radnika. Naime, menadžment tvrtke se konstantno miješao u prava radnika na organiziranje i na to sve je bio umiješan u kampanju protiv sindikata. Nestléova politika lanca opskrbe imala je lošu politiku revizije i izvješćivanja. Naime, nije identificiran transparentan raspored revizija dobavljača, kao ni dokazi o redovnom izvještavanju o rezultatima revizije i kasnijim korektivnim mjerama. Upravo se navedeni nedostatak revizije odnosio na to da je tvrtka djelovala u 14 opresivnih režima, među kojima su Saudijska Arabija, Demokratska

---

<sup>11</sup>Ethical consumer (2021). *Nestlé SA*. Raspoloživo na: <https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/nestle-sa?fbclid=IwAR0-Tc0osCw2IMnCbe-OK7t-cEQ4Z11WSQaknk7z0sP7YpbrrWZ-H6pL3M> pristupljeno: 08. rujna 2021.

Republika Kongo i Izrael.<sup>12</sup> Iz ovog se primjera jasno vidi da krše svoje četvrto načelo o ljudskim pravima u njihovom poslovanju.

Kad je riječ o zaštiti okoliša, Nestlé je optužen da koristi pesticide u svojim lancima opskrbe. Također, ako je riječ o klimatskim promjenama, Nestlé ne prijavljuje emisiju ugljika i još uvijek koristi zastarjela rashladna sredstva, koja pogoršavaju klimatske promjene. Zajedno sa Coca-Colom i PepsiCom, Nestlé je jedan od najvećih zagađivača plastikom na svijetu.<sup>13</sup> Na tom primjeru jasno je da uvelike krše svoje načelo o održivosti i zaštiti okoliša.

Od svega do sada navedenog, Nestlé je najgori po pitanju prava životinja, tvorničkog uzgoja i testiranja proizvoda na životinjama. Oni su glavni korisnici proizvoda dobivenih od životinja. U odjeljku o sirovinama na zvaničnoj web stranici tvrtke Nestlé, navedeno je da je mlijeko najveća sirovina, a isto tako je navedeno i da se meso, jaja i perad nabavljaju od dobavljača širom svijeta. Pri tome nigdje nije naglašeno ništa o dobrobiti i načinu uzgajanja tih životinja. Kada se govori o njihovom testiranju proizvoda na životinjama, na svojoj su zvaničnoj web stranici istakli kako se trude to smanjiti, što se ne smatra zadovoljavajućim jer ni u kom trenutku nisu ponudili ni okvirno vrijeme ili granični datum kada će to prestati raditi. S druge strane, L'Oreal, Nestléova podružnica, meta je optužbi da svoje proizvode testiraju na zečevima, miševima i zamorcima, te na taj način ugrožavaju životinje.<sup>14</sup> Jasno je dakle da krše i načelo o zaštiti poljoprivrede i razvoju ruralnih proizvoda.

Kao što je iz ovih primjera vidljivo potrebno je izrazito puno truda i dobre organizacije da bi jedna tvrtka dobro poslovala prema svim načelima društveno odgovornog poslovanja. Uvijek će se događati određene greške i propusti, koji će izazvati burne reakcije javnosti i konkurencije, ali bitno je da tvrtke u takvim situacijama javno priznaju svoju grešku, objasne svoje postupke i što prije naprave sve u njihovoj mogućnosti da to isprave i ne ponove.

---

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid.

## 7. Rasprava

Na osnovu proučavanja provedenih istraživanja, može se zaključiti da je društvo u Hrvatskoj vrlo dobro upućeno u društveno odgovorno poslovanje i njegove osnovne ciljeve. S druge strane, ispitanici smatraju da sasvim mali postotak poduzeća uspješno i pravilno implementira društvenu odgovornost u svoje poslovanje. Postoji niz inicijativa koje potiču poduzeća u Hrvatskoj na društveno odgovorno poslovanje, ali, nažalost, nedostaje podrška i motivacija od strane vlade i državnih institucija. Vlada treba pružiti podršku poduzećima u implementiranju društvene odgovornosti u poslovanje kroz razne poticaje, edukacije, propise i pravila, međunarodne ugovore i saradnje kako bi na primjeru razvijenih i poznatih poduzeća saznala kako implementirati društvenu odgovornost u svoje poslovanje.

Kroz proučavanje izvješća o nefinancijskim podacima poduzeća se primijetilo da je jako mali broj poduzeća koja ulažu u kvalitetna izvješća s relevantnim informacijama. Uz pomoć nefinancijskih izvješća poduzeća mogu poboljšati svoj izgled i općenitu sliku o njihovom djelovanju, te kroz to povećati povjerenje i lojalnost potrošača i partnera. Izvješća poduzeća u Hrvatskoj, ali i cijeloj EU, u budućnosti moraju biti detaljnija i konkretnija, kako bi se dobila jasna slika o utjecaju njihovih aktivnosti na okoliš, društvo, ljudska prava i borbu protiv korupcije. U razmatranju je prijedlog Europske komisije za Direktivu o korporativnom izvještavanju, a ukoliko se usvoji, Direktiva o korporativnom izvještavanju o održivosti će se prenijeti u nacionalno zakonodavstvo država članica 2023. godine.

Na osnovu primjera loše prakse tvrtke Nestle se može zaključiti kako su mnoga poduzeća, iako su široko poznata i prepoznatljiva po promoviranju društveno odgovornom poslovanju, zbog profita spremna na kršenje osnovnih etičkih načela poslovne etike. Nestle je konstantna meta kritika od strane potrošača i medija, te se njihovi koraci uvelike prate. Potrošači su sve više investirani u odgovornost tvrtki od kojih kupuju proizvode, te ih s lakoćom uz pomoć društvenih medija mogu staviti na loš glas. Zbog toga se Nestle mora više potruditi u izvještavanju o postupcima i djelovanjima tvrtke, te na taj način prikazati potrošačima i društvu da rade na poboljšanju i vraćanju povjerenja. Kako bi vratila povjerenje potrošača i kupaca poduzeća trebaju priznati grešku, prestati djelovati na neetičan način te raditi na tome da isprave svoje pogreške.

Kroz prikaz poslovanja poduzeća DM, može se zaključiti kako poduzeće DM razumije važnost etičkih principa u poslovanju i stavilo je veliki naglasak na društveno odgovorno poslovanje kao važnu komponentu svog razvoja. DM kroz svoje društveno odgovorno poslovanje daje veliki doprinos bilo kojoj zajednici u kojoj se nalazi. Osnovna politika djelovanja DM-a je ta

da je čovjek u središtu svega. Pod time se podrazumijeva da stavljaju zaposlenike, kupce, potrošače, partnere i lokalne zajednice na prvo mjesto, te paze kakav učinak ostavljaju na njih. Mnoga poduzeća u Hrvatskoj, a i šire, kako bi proširila dobar glas o sebi trebaju implementirati takvu politiku u svoje poslovanje. Na taj način će također motivirati zaposlenike za bolji i kvalitetniji rad, promicati timski rad i jačati ugled poduzeća kroz stvaranje povjerenja potrošača i partnera.

## 8. Zaključak

Etika je duboko ukorijenjena u sve sfere života pojedinca. Etika predstavlja filozofsku disciplinu koja proučava moral i predstavlja standarde ponašanja koje pojedinci trebaju pratiti. Etika pruža niz normi, pravila i zakona pomoću kojih se inkorporiraju moralne vrijednosti u svakodnevni život pojedinca. Pravila, norme i zakoni utječu na pravedne odnose unutar zajednica kao i donošenje ispravnih odluka. Poslovanje jednog poduzeća se treba zasnivati na propisanim etičkim principima i načelima, koja olakšavaju rješavanje problema, donošenje etičkih odluka i poslovanje na društveno odgovoran način. Za to se zalaže poslovna etika, koja je postala svakodnevica poslovanja poduzeća od 1990-ih godina, te na taj način nastoji povećati zadovoljstvo radnika i ostvariti što bolje financijske rezultate na osnovu društvene odgovornosti.

Društveno odgovorno poslovanje u današnje vrijeme predstavlja poslovni imperativ, odnosno od današnjih poduzeća se zahtjeva da budu financijski uspješna, poštujući i prihvaćajući svoju ekološku i društvenu odgovornost. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća se zasniva na korektnom odnosu prema zaposlenicima (ulaganje u njihov napredak, ravnopravnost na radnom mjestu), poštenom i djelotvornom ponašanju na tržištu (iskrenost prema potrošačima, ispravan marketing i oglašavanje, korektnost prema partnerima), poštivanju ljudskih prava, brizi o okolišu i pozitivnom utjecaju na društvenu zajednicu.

U provedenoj analizi slučaja su prikazani rezultati istraživanja vezana za dobre i loše primjere prakse društveno odgovornog poslovanja i izvješća o društvenoj odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj i Europskoj uniji. Na osnovu tih istraživanja se može zaključiti da praćenje, analiza, izvješćivanje i ocjenjivanje društvene odgovornosti poduzeća pomaže u procjeni utjecaja poduzeća na društvo i okoliš. Zbog toga se potiču poduzeća na nefinancijsko izvještavanje, jer ono predstavlja ključan faktor u promjeni stavova poduzeća, te im pomaže u spoznavanju vlastite odgovornosti za društvene i okolišne učinke. Također, utječe na povećanje razine poštivanja ljudskih prava i smanjenje korupcije u poduzećima.

## LITERATURA

### Izvor: Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment - vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bebek, B., Kolumbić A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
3. Jalšenjak, B., Krkač, K. (ur.) (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb: MATE d.o.o.
4. Kangrga, M. (2004). *Etika: osnovni problem i pravci*. Zagreb: Golden marketing.
5. Kotler, P., Lee N. (2009). *DOP: Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P. Consult.
6. Krkač, K. (2007). *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate.
7. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator.
8. Vidanec, D. (2011). *Uvod u etiku poslovanja (priručnik)*. Zapresić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
9. Vidanec, D. (2012). *Čovjek u poslovnom svijetu: priručnik*. Zapresić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

### Izvor: Internet

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), str. 419-429. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/26144> [Pristupljeno: 10. rujna 2021.]
2. Arraiano, I., Hategan, C. (2019). The Stage of Corporate Social Responsibility in EU-CEE Countries. *European Journal of Sustainable Development*. 8 (3). str. 340-353. doi: [10.14207/ejsd.2019.v8n3p340](https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n3p340). [Pristupljeno 10. kolovoza 2021.].
3. Berčić, B. (2008). Utilitarizam. *Filozofska istraživanja*. 28(2). str. 363-377. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/27865> [Pristupljeno 09. kolovoza 2021.].

4. Billington, R. (2003). *Living philosophy: An introduction to moral thought*. London: Routledge – Taylor & Francis Group.
5. Bogdanović, M. (2008). Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, *Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin*, (19), str. 295-318. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/33966> [Pristupljeno: 10. rujna 2021.]
6. Buchholtz, A.K., Carroll, A. B. (2009). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management* 7th edition. *Mason, Ohio* [https://www.academia.edu/34589833/Business\\_and\\_Society\\_Ethics\\_and\\_Stakeholder\\_Management\\_7th\\_Edition](https://www.academia.edu/34589833/Business_and_Society_Ethics_and_Stakeholder_Management_7th_Edition) [Pristupljeno: 10. rujna 2021.]
7. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. [Online] Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/297193240\\_The\\_Oxford\\_Handbook\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/297193240_The_Oxford_Handbook_of_Corporate_Social_Responsibility) [Pristupljeno 19. srpnja 2021.].
8. Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*. 21(1). str. 53-63. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/103597> [Pristupljeno 27. srpnja 2021.].
9. Glumac, M. (2018). Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. *Paragraf*. [Online] 2(1), str. 99-124. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/207652> [Pristupljeno 25. srpnja 2021.].
10. Franquet-Santos-Silva, M., Ventura-Morujão, C. (2017). The Potter box model of moral reasoning. *El profesional de la información*, v. 26, n. 2, pp. 328-335. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.20> [Pristupljeno: 10. rujna 2021.]
11. Jukić, R. (2013). Moralne vrijednosti kao osnova odgoja. *Nova prisutnost*. XI(3). str. 401-416. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/111399> [Pristupljeno 19. srpnja 2021.].
12. Lacković Vincek, Z., Dvorski, S., Novak, E. (2017). Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled*. 68(3). str. 267-296. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/184596> [Pristupljeno 13. kolovoza 2021.].
13. Marčetić, G. (2013). Etički kodeksi i etika javnih službenika. *Hrvatska i komparativna javna uprava*. 13(2), str. 499-539. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/130582> [Pristupljeno 08. kolovoz 2021.].

14. Matić, D. (1990). Vrijednosti kao predmet sociološke znanosti. *Revija za sociologiju*. 21(3). str. 517-525. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/155250> [Pristupljeno 08. kolovoz 2021.].
15. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
16. Mihajlović, D., Stojanović, D., 2010. Poslovna etika i moral u biznisu. *Ekonomске teme*, 48(2), pp.241-252. [http://www.economic-themes.com/pdf/et2010en2\\_08.pdf](http://www.economic-themes.com/pdf/et2010en2_08.pdf) [Pristupljeno: 10. rujna 2021.]
17. Petrović, I. (2020). *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj: Diplomski rad*. Diplomski rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. [Online]. Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:747702> [pristupljeno 10. kolovoza 2021.].
18. Rauhala, J. (2015). *Corporate Social Responsibility: Approaches and Criticism*. Raspoloživo na: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96267/Rauhala\\_Jemina.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96267/Rauhala_Jemina.pdf?isAllowed=y&sequence=1) [Pristupljeno: 10. rujna 2021.]
19. Rich, K. (2013). *Introduction to Ethics*, u knjizi: *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*. (ur.). Butts, J., Rich., K. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning, str. 3-30.
20. Sedlaček, J., i Katavić, I. (2017). Analiza utjecaja društvene odgovornosti na održivi razvoj odabranog poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*. 7(1). str. 269-283. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/183460> [Pristupljeno 10. srpnja 2021.].
21. Tafra-Vlahović, M. (2009). Conceptual Frame of Corporate Social Responsibility. *MEDIANALI - znanstveni časopis za medije, novinarstvo, masovno komuniciranje, odnose s javnostima i kulturu društva*. 3(5). str. 163-184.
22. Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., S.J., Meyer, M. (2015). *Thinking Ethically*. [Online]. Raspoloživo na: [https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/thinking-ethically/?fbclid=IwAR3hW7\\_w65NKUUdNuck0AWNGT-Uz9majFf8wiDisMPgCeI1sFCc0G9-10As](https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/ethical-decision-making/thinking-ethically/?fbclid=IwAR3hW7_w65NKUUdNuck0AWNGT-Uz9majFf8wiDisMPgCeI1sFCc0G9-10As) [Pristupljeno 20. srpnja 2021.].
23. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*. 4 (1). str. 40-58.



24. Vučemilović, V. (2019). Correlation between the internal elements of the corporate social responsibility concept. *Ekonomski vjesnik*. 32(2), str. 449-459. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/231439> [Pristupljeno 05. kolovoza 2021.].
25. Zatezalo, B. (2019). *Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj*. Diplomski rad. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. [Online]. Raspoloživo na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:408091> [Pristupljeno 10. kolovoza 2021.].

Izvor: Internet stranice

1. DM – Drogerie Markt. <https://www.dm.hr/> [Pristupljeno 13.7.2021.].
2. ClickView (2019) *CSR and the Triple Bottom Line*. Raspoloživo na: <https://images.app.goo.gl/UKzizYwtc3WoB53h9> [pristupljeno 02. rujna 2021.]
3. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/> [Pristupljeno 22.8.2021.].
4. Gracyk, T. (2012). *Four fundamental ethical principles (a very simple introduction)*. Raspoloživo na: [http://web.mnstate.edu/gracyk/courses/phil%20115/Four\\_Basic\\_principles.htm?fbclid=IwAR0zPUNLP9zjnXmuLJOJKtddiEki9IvGcd\\_tsb11\\_7iBK-IovX4axyGD50](http://web.mnstate.edu/gracyk/courses/phil%20115/Four_Basic_principles.htm?fbclid=IwAR0zPUNLP9zjnXmuLJOJKtddiEki9IvGcd_tsb11_7iBK-IovX4axyGD50) [Pristupljeno 02. rujna 2021.]
5. Hrvatska gospodarska komora (2016). *Kodeks etike u poslovanju*. Raspoloživo na: <https://hgk.hr/documents/kodeksposlovneetikehrweb581354cae65c8.pdf> [pristupljeno 05. rujna 2021.]
6. HR PSOR – INDEKS DOP-a. Raspoloživo na: <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a/> [Pristupljeno 7. kolovoza 2021.].
7. HR PSOR (2021). *Nefinancijski izvještaji hrvatskih poduzeća*. Raspoloživo na: <https://www.hrpsor.hr/nefinancijski-izvjestaji-hrvatskih-poduzeca/> [pristupljeno 15. kolovoza 2021.]
8. IDOP (2017). *Nefinancijski izvještaj Croatia Airlines*. Raspoloživo na: <http://idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/nefinancijski-izvjestaj-croatia-airlines-prvi-nefinancijski-izvjestaj-prema-gri-standardima-u-hrvatskoj/> [pristupljeno: 15. kolovoza 2021.]

Ostali izvori

1. Alliance for Corporate Transparency (2019). *General Results of nonfinancial reports* Raspoloživo na <http://www.allianceforcorporatetransparency.org/database/2019.html#general> [pristupljeno 16. kolovoza 2021.]
2. Alliance for Corporate Transparency. (2020). *2020 Research report: An analysis of the climate-related disclosures of 303 companies from Central, Eastern and Southern Europe pursuant to the EU NonFinancial Reporting Directive*. [Online]. Raspoloživo na: [http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/Research\\_Report\\_EUKI\\_2020.pdf](http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/Research_Report_EUKI_2020.pdf) [Pristupljeno 17. kolovoza 2021.].
3. Alliance for Corporate Transparency. Raspoloživo na <http://www.allianceforcorporatetransparency.org/> [Pristupljeno 16. kolovoza 2021.].
4. Alliance for Corporate Transparency. (2019). *2019 Research Report An analysis of the sustainability reports of 1000 companies pursuant to the EU Non-Financial Reporting Directive*. [Online]. Raspoloživo na: [http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/2019\\_Research\\_Report%20Alliance\\_for\\_Corporate\\_Transparency.pdf](http://www.allianceforcorporatetransparency.org/assets/2019_Research_Report%20Alliance_for_Corporate_Transparency.pdf) [Pristupljeno 16. kolovoza 2021.].
5. *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility* (2011). Brussels: European Commission. Raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
6. *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development* (2002). Brussels: Commission of the European Communities. Raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:PDF> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
7. Companies History (2017). *Nestlé SA history, profile and history video*. Raspoloživo na: <https://www.companieshistory.com/nestle/?fbclid=IwAR31GKjtcLj0Oc5lbgDTgPxusHKkQrGvJdcorHkimUcvIyPvkrMPEDEMk2Q> [pristupljeno 08. rujna 2021.]
8. *Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council* (2014). Strasbourg: Official Journal of the European Union. Raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=FI> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].

9. Ethical consumer (2021). Nestlé SA. Raspoloživo na: <https://www.ethicalconsumer.org/company-profile/nestle-sa?fbclid=IwAR0-Tc0osCw2lMnCbe-OK7t-cEQ4Z11WSQaknd7z0sP7YpbrrWZ-H6pL3M> [pristupljeno: 08. rujna 2021.]
10. *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility* (2001). Brussels: Commission of the European Communities. Raspoloživo na: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM\(2001\)366&lang=hr](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=COM(2001)366&lang=hr) [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
11. *Implementing the partnership for growth and jobs: Making Europe the pole of excellence on Corporate Social Responsibility* (2006). Brussels: Commission of the European Communities. Raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:EN:PDF> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
12. *Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights - State of Play* (2015). Brussels: European Commission. Raspoloživo na: [https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/swd\\_2015\\_144\\_fl\\_staff\\_working\\_paper\\_en\\_v2\\_p1\\_818385.pdf](https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/swd_2015_144_fl_staff_working_paper_en_v2_p1_818385.pdf) [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
13. *Review of the EU Sustainable Development Strategy (EU SDS) □□Renewed Strategy* (2006). Brussels: Council of the European Union. Raspoloživo na: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10917-2006-INIT/en/pdf> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
14. *Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009 Review of the European Union Strategy for Sustainable Development* (2009). Brussels: Commission of the European Communities. Raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:EN:PDF> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
15. Nefinancijski izvještaj Croatia Airlines: Prvi nefinancijski izvještaj prema GRI Standardima u Hrvatskoj. Raspoloživo na <http://idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/nefinancijski-izvjestaj-croatia-airlines-prvi-nefinancijski-izvjestaj-prema-gri-standardima-u-hrvatskoj/> [Pristupljeno 15. kolovoza 2021.].

16. Nefinancijski izvještaji hrvatskih poduzeća. Raspoloživo na <https://www.hrpsor.hr/nefinancijski-izvjestaji-hrvatskih-poduzeca/> [Pristupljeno 15. kolovoza 2021.].
17. Nestlé (2010). *Nestléova korporativna načela poslovanja*. Raspoloživo na: [https://www.nestle.ba/sites/g/files/pydnoa286/files/asset-library/documents/nestleova\\_korporativna\\_nacela\\_poslovanja.pdf](https://www.nestle.ba/sites/g/files/pydnoa286/files/asset-library/documents/nestleova_korporativna_nacela_poslovanja.pdf) [pristupljeno: 08. rujna 2021.]
18. Sljedeća generacija korporativnog izvještavanja o održivosti. Raspoloživo na <https://www.hrpsor.hr/3000-2/> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
19. *Towards a Sustainable Europe by 2030* (2019). Brussels: European Commission. Raspoloživo na: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp\\_sustainable\\_europe\\_30-01\\_en\\_web.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp_sustainable_europe_30-01_en_web.pdf) [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].
20. *White paper* (1994). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Raspoloživo na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1994:0670:FIN:EN:PDF> [Pristupljeno 12. kolovoza 2021.].

## **Prilozi:**

### **Popis tablica:**

Tablica 1 Prikaz dobitnika nagrade Indeks DOP-a 2020. godine u kategoriji Veličina poduzeća .....	35
Tablica 2 Prikaz dobitnika nagrade Indeks DOP-a 2020. u kategoriji Pojedinih područja .....	35
Tablica 3 Popis izvještaja hrvatskih poduzeća .....	38
Tablica 4 Izvještavanje o klimatskim promjenama.....	40
Tablica 5 Izvještavanje o ljudskim pravima.....	41
Tablica 6 Izvještavanje o borbi protiv korupcije.....	41
Tablica 7 Izvještavanje o klimatskim promjenama.....	42
Tablica 8 Izvještavanje o iskorištavanju prirodnih dobara.....	42
Tablica 9 Izvještavanje o borbi protiv korupcije.....	43

### **Popis slika:**

Slika 1 Model Vennovog dijagrama za donošenje etičnih odluka .....	18
Slika 2 Trostruki rezultat DOP-a (Triple bottom line).....	22