

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I MEĐUNARODNI MENADŽMENT

Vražić, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:059170>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-21**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Ana Vražić

**KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I
MEĐUNARODNI MENADŽMENT**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Ana Vražić

**KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST I
MEĐUNARODNI MENADŽMENT**

Diplomski rad

Kolegij: Globalizacija i menadžment

JMBAG: 0010223024

e-mail: anavrazic3119@gmail.com

Mentor: izv.prof.dr.sc. Nataša Drvenkar

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study Business Economics: Management

Ana Vražić

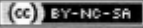
**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND
INTERNATIONAL MANAGEMENT**

Graduate paper

Osijek, 2023.

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 _____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Ana Vražić

JMBAG: 0010223024

OIB: 29399793063

e-mail za kontakt: anavrazic3119@gmail.com

Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer Menadžment

Naslov rada: Korporativna društvena odgovornost i međunarodni menadžment

Mentor/mentorica rada: izv. prof. dr. sc. Nataša Drvenkar

U Osijeku, 25.09.2023. godine

Potpis _____

Ana Vražić

SAŽETAK

Pojam društvene odgovornosti se u poslovanju pojavljuje u 1960-im godinama. Od tada pa do danas postoji sve veći pritisak društva na organizacije kako bi počele implementirati načela društvene odgovornosti u vlastitom poslovanju. Sam pojam društvene odgovornosti se, najjednostavnije rečeno, odnosi na uvažavanje dobrobiti društva prilikom donošenja odluka koje se tiču organizacije te se ona dijeli se na ekološku odgovornost, etičku, filantropsku i ekonomsku odgovornost. Iako je ovaj pojam poznat već desetljećima, brojna poduzeća još uvijek nisu uočila važnost društveno odgovornog poslovanja te se sa socijalnim zahtjevima suočavaju opstruktivnom strategijom. Ipak, ozbiljnija poduzeća primjenjuju proaktivnu strategiju i posljedično se susreću sa brojnim pozitivnim učincima društveno odgovornog poslovanja poput dobre reputacije, većeg broja partnera koji žele surađivati sa poduzećem jer ono odiše povjerenjem i slično. Globalizacija je korporacijama otvorila vrata za međunarodna tržišta, a s time se razvio i pojam međunarodnog menadžmenta. Taj pojam se odnosi na upravljanje poslovanjem na međunarodnoj, globalnoj razini. Kako međunarodni menadžeri često upravljaju velikim brojem ljudi, tako se javljaju i značajniji etički problemi, kušnje i izazovi, a menadžerima je zadatak na pravi način savladati takve izazove. Organizacije trebaju stvoriti takve etičke kodekse koji će biti prihvatljivi na globalnom tržištu gdje postoje različite kulture, životni stilovi i vrijednosti. Krična područja etike u međunarodnom menadžmentu su mito i korupcija, davanje poklona u poslovnom svijetu, zapošljavanje djece i maloljetnika, piratstvo, prodaja štetnih proizvoda u strane zemlje te špijunaža. Nažalost, postoje brojni primjeri gdje organizacije ne pridodaju nikakvu važnost društveno odgovornom poslovanju, korporativna odgovornost gotovo da i ne postoji, a etički kodeksi se ne poštuju.

Ključne riječi: društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, međunarodni menadžment, poslovna etika, etičke dileme

ABSTRACT

The concept of social responsibility emerged in business in the 1960s. Since then, society has put increasing pressure on companies to implement the principles of social responsibility in their own business. The concept of social responsibility, in simple terms, refers to the consideration of the well-being of society in decisions that affect the organization and is divided into environmental, ethical, philanthropic and economic responsibility. Although the term has been around for decades, many companies have still not recognized the importance of socially responsible practices and are meeting societal demands with an inhibiting strategy. However, more serious companies apply a proactive strategy and consequently face numerous positive effects of socially responsible action, such as a good reputation, a greater number of partners who want to work with the company because it exudes trust, etc. Globalization has opened the door to international markets for companies, and with it the concept of international management has developed. This term refers to managing a company on an international, global scale. As international managers often manage a larger number of people, significant ethical issues, temptations and challenges also arise, and the task of managers is to manage these challenges in the right way. Companies should create such ethical codes that are acceptable in the global market where there are different cultures, lifestyles and values. Critical areas of ethics in international management are bribery and corruption, giving gifts in business, employing children and minors, product piracy, selling harmful products to foreign countries, and espionage. Unfortunately, there are numerous examples where companies do not value socially responsible behavior, corporate responsibility is virtually non-existent, and ethical codes are not adhered to.

Keywords: social responsibility, socially responsible business, international management, business ethics, ethical dilemmas

Sadržaj

| | |
|---|-----------|
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Metodologija rada | 3 |
| 2.1 Predmet istraživanja | 3 |
| 2.2 Metode istraživanja | 3 |
| 2.3 Izvori istraživanja | 3 |
| 2.4 Ciljevi istraživanja | 4 |
| 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja | 5 |
| 3.1 Od društvene odgovornosti do korporativne društvene odgovornosti – pojam i trendovi | 5 |
| 3.2 Pojmovno određenje međunarodnog menadžmenta | 15 |
| 3.3 Paradoksi strateškog vodstva | 19 |
| 4. Korporativna društvena odgovornost i međunarodni menadžment | 26 |
| 4.1 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja | 28 |
| 4.2 Poslovna etika i korporativna društvena odgovornost | 31 |
| 4.2.1. Etičke dileme u međunarodnom menadžmentu | 34 |
| 4.3 Korporativno (ne)odgovorni – analiza i suvremeni izazovi | 36 |
| 5. Rasprava | 43 |
| 6. Zaključak | 45 |
| Literatura | 46 |
| Popis slika | 50 |
| Popis tablica | 51 |

1. Uvod

Društvena odgovornost se odnosi na razumijevanje pojedinca što je ispravno činiti, a što ne te donošenje odluke da učini ispravno. Korporativna društvena odgovornost se odnosi na preuzimanje iste odgovornosti za odluke organizacije i njihov utjecaj na okolinu. To zahtjeva dodatne napore poduzeću, stoga su u prošlosti postojale razne rasprave oko toga treba li društvena odgovornost biti implementirana u organizacijama ili ne. S jedne strane postoje argumenti poput činjenice da je poduzeće svakako uključeno u društvene probleme, htjelo ono to ili ne, da je uspjeh poduzeća ujedno i uspjeh okoline ili činjenice da poduzeća posjeduju sredstva kojima mogu pripomoći rješavanju društvenih problema. S druge strane su argumenti poput činjenice da poduzeća nisu odgovorna društvu jer ih društvo nije ni osnovalo, da organizacije i onako imaju preveliku moć i nije dobro dodavati im još moći ili pitanje može li se uopće na poduzeće gledati kao na nekoga tko može pripomoći rješavanju društvenih problema ako je njegova svrha samo ekonomska. Ipak, sa sigurnošću se može reći kako društvena odgovornost u poslovanju donosi brojne pozitivne učinke poput većeg broja partnerstava sa poduzećem i sigurnijeg pristupa klijenata poduzeću zbog dobrog glasa. Kada se organizacije odluče na proaktivan način suočavati sa korporativnom društvenom odgovornošću, potrebni su i određeni mehanizmi kojima će to i postići i koji su u ovom radu objašnjeni. Nisu samo organizacije počele shvaćati važnost društvene odgovornosti nego i pojedinci. Kupci sve više cijene poduzeća koja pridodaju važnost npr. okolišu i filantropiji pa će radije kupovati proizvode od takvih poduzeća. Ljudi su osjetljivi na učinke koje poduzeća imaju na okolinu, stoga su se pojavili trendovi koje organizacije slijede kako bi ispunili visoka očekivanja klijenata i kako bi vršili svoju društvenu odgovornost.

Globalizacija je otvorila vrata međunarodnim tržištima, a s time se pojavila i potreba za međunarodnim menadžmentom koji se bavi multinacionalnim kompanijama. Neka od pitanja kojima se bavi međunarodni menadžer su prilagođavanje organizacije međunarodnom tržištu, pronalaženje najbolje strategije poslovanja koja će odgovarati različitim kulturološkim, ekonomskim i političkim standardima u zemljama s kojima se posluje i slično. Na sam uspjeh međunarodnog menadžmenta utječu različiti čimbenici koji su navedeni u nastavku rada. Uz različite izazove koje donosi međunarodno tržište, menadžeri se susreću i sa vlastitim izazovima prilikom donošenja odluka.

U korporativnoj društvenoj odgovornosti etika i moral su jedno od ključnih pitanja, kao i u međunarodnom menadžmentu. Postojanje etičkih načela omogućava da se konflikti u međuljudskim odnosima u organizacijama rješavaju putem etičkih normi i standarda ali postoje i problemi koje dolaze sa primjenom ovih načela iz razloga što nemaju svi jednaka shvaćanja i vrijednosti. Upravo iz tog razloga postoje mjere koje su objašnjene u ovom radu i koje se mogu provoditi u organizacijama kako bi se smanjio otpor zaposlenika prema etičkom kodeksu koji je postavljen. Uz korporativnu odgovornost se javlja i suprotan pojam - korporativna neodgovornost, kao i neetično ponašanje u međunarodnom menadžmentu. Najčešći oblici takvog ponašanja unutar poduzeća su navedeni i objašnjeni u radu kroz primjere.

2. Metodologija rada

Korporativna društvena odgovornost i međunarodni menadžment su pojmovi bez kojih današnje poslovanje na globalnoj razini ne može funkcionirati. U nastavku je objašnjen predmet, kao i cilj ovog diplomskog rada te su navedene i objašnjene korištene metode i izvori.

2.1 Predmet istraživanja

Predmet ovog diplomskog rada koji se istražuje jest društvena odgovornost, međunarodni menadžment te primjena društveno odgovornog poslovanja, poteškoće u primjeni istog, kao i etičke dileme u međunarodnom menadžmentu i društveno neodgovorno ponašanje.

2.2 Metode istraživanja

Prilikom pisanja rada korištena je metoda kompilacije odnosno podaci su se prikupljali iz tuđih znanstveno-istraživačkih radova, kao i relevantnih internetskih izvora i knjiga te su svi citirani ili parafrazirani radovi navedeni u literaturi. U radu je najčešće korištena deskriptivna metoda istraživanja prilikom opisivanja osnovnih pojmova te veza između istih, kao i prilikom opisivanja drugih pojmova relevantnih za predmet ovog istraživanja. Deskriptivnom metodom objašnjeni su pojmovi društveno odgovornog poslovanja, trendovi i modeli u istom, međunarodni menadžment, paradoksi u strateškom vodstvu itd.. Nadalje, korištena je metoda komparacije prilikom proučavanja kategorija društveno odgovornog poslovanja kod različitih izvora te metoda klasifikacije prilikom dijeljenja osnovnih pojmova na manje dijelove kao npr. kod pojmova interne i eksterne dimenzije društveno odgovornog poslovanja. Naposljetku, korištena je i deduktivna metoda kao metoda zaključivanja na temelju svega navedenog u radu prilikom pisanja rasprave i zaključka ovog rada.

2.3 Izvori istraživanja

U istraživanju su korišteni izvori koji su relevantni za predmet ovog rada, poput znanstvenih i stručnih knjiga domaćih i inozemnih autora, relevantnih internetskih stranica te članaka u online

časopisima, znanstveno-istraživačkih radova i publikacija Europskih institucija, kao i statističke baze podataka.

2.4 Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja su promotriti na koje načine se može primjenjivati društveno odgovorno poslovanje, koje su poteškoće, dileme i problemi u primjeni te što poduzeća mogu učiniti kako bi prevladala te probleme. Također, cilj je objasniti i međunarodni menadžment, njegovu funkciju i etičke dileme sa kojima se susreće te kako ih riješiti.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Korporativna društvena odgovornost je pojam s kojim mnoga poduzeća još uvijek nisu upoznata, a sve je veći pritisak u svijetu na primjenu društveno odgovornog poslovanja. Postoje razne dileme oko ovog pojma, međutim jedno je jasno – u današnjem svijetu, svako poduzeće treba donositi odluke koje doprinose poduzeću jednako kao i društvu.

3.1 Od društvene odgovornosti do korporativne društvene odgovornosti – pojam i trendovi

Poslovanje svakog poduzeća se može promatrati i kao individualno i kao skupno djelovanje. To se očituje na primjeru gdje su zaposlenik Marko, menadžer Matej i određeno poduzeće „X“ svi individualne osobe (zaposlenik i menadžer su fizičke osobe, dok je poduzeće pravna osoba), a djeluju skupno unutar poduzeća. Svako djelovanje ima različite učinke i može se objasniti na više načina. Na primjer, djeluje li određena osoba u pravo vrijeme na pravom mjestu, djeluje li stručno, djeluje li u skladu sa određenim postavljenim etičkim standardima... Tu se svrstava i pitanje je li određeno djelovanje odgovorno ili neodgovorno. Upravo Jalšenjak i Krkač (2014), čovjekovo djelovanje dijele na individualno i kolektivno. Naime, individualno djelovanje se odnosi na ono djelovanje gdje je subjekt djelovanja samostalna osoba, a kolektivno djelovanje se odnosi na slučaj kada skupina ljudi djeluje kao cjelina. Postoji više varijacija ovih djelovanja; individualna osoba prema individualnoj osobi (primjer: zaposlenica Matea prema drugoj zaposlenici Marini), individualna osoba prema skupini (primjer: zaposlenica Matea prema Upravnom odboru), skupina prema individualnoj osobi (primjer: Upravni odbor prema zaposlenici Matei), skupina prema skupini (primjer: dva poduzeća koja se smatraju konkurentima na tržištu).

Društvena odgovornost podrazumijeva znanje o tome što je ispravno, a što krivo te odlučivanje u korist ispravnog. Prema nastavnim materijalima iz kolegija Poslovna etika, društvenom odgovornošću se smatraju obveze i odgovornosti koje doprinose zajednici i društvu. Institute of Medicine (2007) na tu definiciju još dodaje i aspekt minimalizacije štetnog utjecaja na okolinu i poticanje sveopćeg dobra. Takve odgovornosti nemaju samo pojedinci nego i organizacije. Kako se tržište krenulo globalizirati, tako se i svijest o društvenom angažmanu poduzeća počela razvijati. Europska komisija 2011. godine daje objašnjenje ovog koncepta kao

dobrovoljno načelo poduzeća putem kojeg ono uključuje brigu i zaštitu (po pitanju okoliša) i odnose sa dionicima poslovanja u vlastite aktivnosti poslovanja.

Korporativna društvena odgovornost, kao pojam, ima vrlo širok spektar definicija. Međutim, sve definicije imaju zajedničku jednu stavku, a to je preuzimanje odgovornosti, od strane korporacija, za utjecaj koji njihove aktivnosti u poslovanju imaju na okoliš i sve interesno-utjecajne skupine te dobrovoljno pozitivno utjecanje na dobrobit društva. Istinska društvena odgovornost poduzeća se krije u djelovanju koje ide korak dalje od samih zakonskih obveza i ekonomske dobrobiti tog poduzeća. Ganti (2023) korporativnu društvenu odgovornost objašnjava kao težnju za stvaranjem balansa između maksimizacije profita i dobrobiti društva. Dakle, korporativna društvena odgovornost podrazumijeva inicijative i strategije unutar organizacije kojima se potiče pozitivan utjecaj iste organizacije na okruženje u kojem se nalazi.

Buble (2000) navodi kako se društvena odgovornost, kao pojam, u poslovanju većinski oblikovala tijekom 1960-ih godina te da se ona odnosi na obvezu menadžmenta da odlučuje i čini pothvate koji doprinose društvu i njihovim interesima, kao i interesima poduzeća.

Kako se pojam korporativne društvene odgovornosti razvijao kroz vrijeme unutar samih poduzeća, tako su porasla i očekivanja društva. U današnje vrijeme, javnost zahtjeva i potiče korporacije da sve više preuzimaju odgovornost za vlastite načine poslovanja. Kao odgovor na to, danas korporacije uvelike obraćaju pozornost na, naprimjer, utjecaj njihovih proizvoda na zdravlje potrošača. Svaka odluka u poduzećima se treba donositi uzimajući u obzir utjecaje te odluke na društvo, ne samo na njezine ekonomske učinke. Odluke bi trebale podjednako pozitivno utjecati i na društvo i na organizaciju.

Kreitner i drugi (2014) postavljaju zapovijedi kojima se trebaju voditi poduzeća kako bi se moglo reći kako poštuju društvenu odgovornost, a neke od njih su da poduzeća trebaju raditi sa ljudima iz društva i zajednice na pronalaženju rješenja zajedničkih problema, priznavati greške poduzeća javno, pomoći pri rješavanju problema koji postoje u okolini, kada se uspostave pravila u organizaciji – poštivati ih, ostvarivati stabilan profit, obraćati pozornost na promjene u socijalnoj okolini i tako dalje. Nadalje, Buble (2006) govori i o pitanju koje se javlja kod pokušaja razumijevanja društvene odgovornosti, a pitanje se odnosi na to prema komu je točno poduzeće odgovorno. Na to pitanje postoje dva odgovora, ovisno o tome gleda li se na poduzeće kao ekonomski entitet (cilj mu je samo stvaranje profita) ili socioekonomski entitet (cilj mu je ekonomski i društveni doprinos). Buble (2006) ovu pojavu objašnjava kroz dva modela. Ukoliko se poduzeće gleda samo kao ekonomski entitet, utoliko se radi o *stockholder* modelu.

U tom modelu se pretpostavlja da je poduzeće privatno te da je jedini i glavni cilj tog poduzeća maksimizirati profit. S obzirom na interesne grupe koje postoje unutar poduzeća poput djelatnika, kupaca, dobavljača i ostalih, u ovom modelu se društvena odgovornost poduzeća najbolje iskazuje putem tržišnih transakcija. Menadžeri svoju društvenu odgovornost odrađuju na najefikasniji način ako uspješno vode brigu o financijskim interesima dioničara. Ako se poduzeće gleda kao socioekonomski entitet, govori se o *stakeholder* modelu. U ovom modelu se pretpostavlja da poduzeće nema jedan isključivi cilj nego više ciljeva i da je jedan od tih ciljeva služiti sveukupnom društvu. U užem kontekstu, *stakeholderi* su skupina u čijim je rukama budućnost i funkcioniranje poduzeća, a to su dioničari, djelatnici, kupci i ostali. U širem kontekstu, *stakeholderi* su skupine individualnih osoba koje imaju mogućnost na neki način utjecati na poduzeće i obrnuto, odnosno oni na koje poduzeće utječe na bilo koji način, npr. putem svojih proizvoda, trgovačkih udruženja, sindikata, medija itd.. Za poduzeće se može reći da ispunjava svoju društvenu odgovornost ukoliko brine o interesima većeg broja različitih *stakeholdera*. U nastavku slijedi Tablica 1. u kojoj se mogu vidjeti neke od bitnih razlika između spomenuta dva modela koje Buble (2006) objašnjava.

| STOCKHOLDER MODEL | STAKEHOLDER MODEL |
|----------------------------|---|
| naglasak stavljen na: | naglasak stavljen na: |
| proizvodnju | kvalitetu života |
| eksploataciju sredstava | očuvanje sredstava i balans sa prirodom |
| tržišnu utemeljenost | društvenu kontrolu tržišnih odluka u određenim područjima |
| ekonomski povrat sredstava | uravnoteženi ekonomski i socijalni povrat sredstava |
| pojedinačne interese | zajedničke interese: zaposlenici rade u međuovisnom sistemu koji zahtijeva koordinaciju |
| manji utjecaj države | aktivni utjecaj države |

Tablica 1. Razlike modela poslovanja

Izvor: izrada autorice prema Buble, M. (2006)

Zbog ovih značajnih razlika koje su prikazane u Tablici 1 između navedena dva modela, u prošlosti je došlo do argumenata *za* društvenu odgovornost u poduzećima i *protiv*. Buble (2006) objašnjava četiri argumenta *za*:

1. *Poduzeća ne mogu izbjeći vlastitu uključenost u društvena pitanja.* Ona su svakako dio tih pitanja i mogu sudjelovati u pronalasku rješenja ili u pogoršavanju problema. Ne može se pobiti činjenica da su poduzeća jednim dijelom odgovorna za prisutnost nekih društvenih pitanja poput pitanja nezaposlenosti, zagađenja okoliša ili inflacije.
2. *Poduzeća posjeduju sredstva i resurse putem kojih mogu utjecati i pripomoći u rješavanju složenih društvenih pitanja.* Ona posjeduju različite vrste resursa poput tehničkih resursa, financijskih sredstava i menadžerskih znanja kojima mogu igrati vrlo važnu ulogu prilikom pronalaženja solucije za složene probleme društva. Treba se uzeti u obzir i činjenica da poduzeća bez socijalne potpore ne bi mogla ni pridobiti određena sredstva kojima ostvaruju uspješno poslovanje.

3. *Uspješnije društvo predstavlja uspješniju okolinu poduzeća.* Ukoliko poduzeća ulažu u svoje socijalno okruženje, pospješuju uspješnost vlastitog okruženja, a time i vlastitu dugoročnu profitabilnost. Ono što danas predstavlja problem, sutra se može pretvoriti u zaradu.
4. *Ukoliko poduzeća djeluju društveno odgovorno, neće doći do potrebe za vladinom intervencijom.* Ako poduzeća ne čine neke stvari dobrovoljno, vlada bi ih mogla prisiliti na to, kao što je to učinila sa, naprimjer, zakonom o jednakim pravima pri zapošljavanju.

Argumenti protiv:

1. *Maksimizacijom profita postiže se najučinkovitije iskorištavanje društvenih resursa.* Ukoliko potrošači kupuju proizvode i usluge, sami donose odluku o tome kako će se rasporediti resursi. U ovom argumentu se smatra kako je davanje novca za potrebe društva podjednako krađi dioničarskog kapitala.
2. *Ako se na poduzeće gleda kao na ekonomsku instituciju, poduzeće nema mogućnost ispunjavanja društvenih ciljeva.* Ukoliko menadžeri počnu obraćati pozornost na socijalne potrebe, to će im odvratiti pažnju sa ostvarivanja ekonomskih ciljeva, što će rezultirati manjom efikasnošću.
3. *Poduzeća ionako imaju preveliku moć.* Poduzeća već imaju uvelike jak utjecaj na život i na rad ljudi, kao i na ono što će oni kupovati tako da dodatna moć poduzeću, u smislu ikakvog dodatnog utjecaja na društvo od onoga kojeg već ima, nije poželjna.
4. *S obzirom da menadžere u poduzeću nije izabrao narod, oni mu nisu niti odgovorni.* Programi za socijalne akcije u poduzeću imaju mogućnost kretanja na krivi put. Sustav tržišta efikasno uspijeva kontrolirati ekonomske uratke poduzeća, međutim nije dobar mehanizam za uspješno kontroliranje socijalnih akcija.

Sikavica i drugi (2008) objašnjavaju kako postoje brojni pozitivni učinci do kojih dovodi društvena odgovornost. Neki od njih su reputacija i dobar ugled koji su posljedica društveno odgovornog poslovanja, a zbog kojih potrošači, investitori i ostali ključni dionici u poslovanju sigurnije pristupaju poduzeću, u konkurentskim uvjetima društveno odgovorna poduzeća imaju temelj za diferencijaciju, društvena odgovornost može poduzeću ostvariti znatnu razliku u maržama, može proširiti partnerstva i suradnje korisne za poduzeće, između ostaloga. Ipak, postavlja se pitanje kako znati koliko je određeno poduzeće odgovorno i kako to mjeriti. Jalšenjak i Krkač (2014) govore da poduzeće koje se podliježe mjerenju mora, najprije, biti

financijski uspješno (manje je važna uspješnost u odnosu na ostala poduzeća u svom sektoru). Druga stvar koja je ključna jest djeluje li poduzeće prema zakonima koji ga se tiču. Tek kada kompanije ispunjavaju ta dva uvjeta, može ih se prosuđivati kao odgovorne ili neodgovorne. Europska komisija (2004) u svojoj publikaciji govori o društveno odgovornom menadžmentu, društveno odgovornoj potrošnji i društveno odgovornom investiranju (standardi, norme i izvještaji). Za navedene tri stavke, opisana su mjerila društveno odgovornog poslovanja, načini na koje se može provjeriti imaju li poduzeća uopće politiku društveno odgovornog poslovanja, kako ju provode i podnose li izvješća o rezultatima. Mjerenja društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj se mjere na vrlo sličan način onome u uputama Europske komisije. S obzirom da je u RH društveno odgovorno poslovanje, u stvarnosti i praksi, još uvijek relativno nov pojam koji je u razvoju, prilikom mjerenja treba imati na umu da je potrebno najprije proučiti koliko su izvještaji poduzeća istiniti, imaju li uporište u stvarnosti ili su „uljepšani“. Najjednostavniji način mjerenja društveno odgovornog poslovanja jest ispuniti tablicu koja je prikazana na Slici 1.

| Svojstva društveno odgovornog ponašanja | Kompanije | A | B | C |
|---|-----------|---|---|---|
| Informacije o društveno odgovornom poslovanju uopće ne postoje (izjave, pisani dokumenti) | | + | - | - |
| Potoje samo informacije o društveno odgovornom poslovanju (etički kodeks, proces donošenja odluka, odnosi prema interesnim dionicima) | | - | + | + |
| Uz informacije, postoje i metode kako se društveno odgovorno poslovanje provodi u kompaniji | | - | + | + |
| Postoje i javno dostupna izvješća o rezultatima provedbe društveno odgovornog poslovanja u kompaniji | | - | - | + |
| Kompanija dopušta provjeru politika društveno odgovornog poslovanja od modela i provedbe, do rezultata u svrhe znanstvenog istraživanja | | - | - | + |

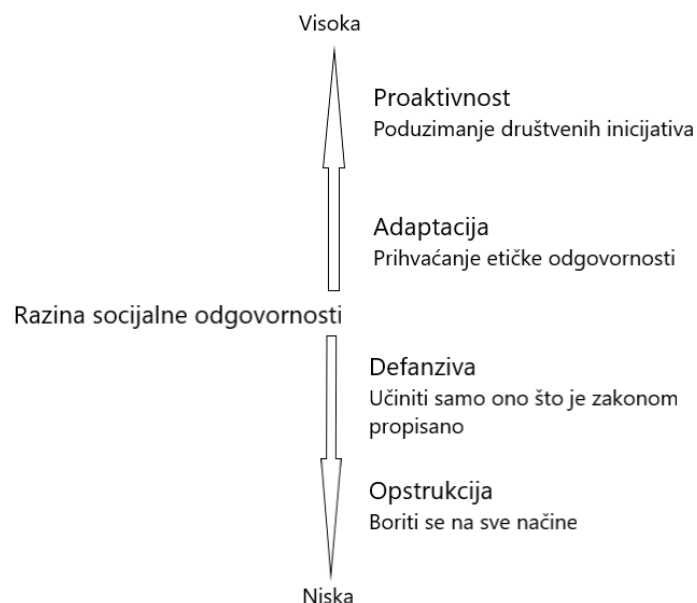
Slika 1. Jednostavni test DOP-a na primjeru izmišljenih poduzeća

Izvor: izrada autorice po uzoru na Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2014)

Na Slici 1 je prikazan način mjerenja društveno odgovornog poslovanja na primjeru izmišljenih poduzeća „A“, „B“ i „C“. Za svako poduzeće je na četiri pitanja o svojstvima društveno odgovornog ponašanja odgovoreno sa + za istinit iskaz i – za lažan iskaz. Iz prikazanog se može zaključiti kako poduzeće „A“ obraća najmanje pozornosti društveno odgovornom poslovanju te nisu pronađene nikakve informacije o društveno odgovornom poslovanju, dok je poduzeće „C“ društveno najodgovornije i postoje sve informacije koje su potrebne, provedene metode i izvješća o rezultatima te je sve transparentno. Osim toga, Buble (2011) govori o četiri strategije društvene odgovornosti, odnosno o načinima kako se neka organizacija može suočiti sa određenim socijalnim zahtjevima;

- opstruktivna strategija,
- defanzivna strategija,
- prilagodljiva strategija i
- proaktivna strategija.

Opstruktivni način suočavanja se odnosi na situaciju kada poduzeća odluče negirati društvenu odgovornost koju imaju i žele zadržati stanje kakvo jest, bez davanja značaja društvenoj odgovornosti. Defanzivna strategija se koristi kada poduzeće upotrebljava određene zakonske regulative ili čine marketinške pothvate kojima, na neki način, pokušava izbjeći preuzimanje odgovornosti. O adaptivnom načinu suočavanja sa socijalnim zahtjevima se govori kada organizacije odluče prihvatiti društvenu odgovornost za vlastite aktivnosti, iako, u ovom slučaju, to često čine zbog osjećaja pritiska okoline. Proaktivna strategija se odnosi na situaciju u kojoj organizacije aktivno sudjeluju u društvenim pitanjima te vlastitim ponašanjem služe kao primjer drugim poduzećima. Na Slici 2 prikazani su načini suočavanja poduzeća sa društvenim zahtjevima.



Slika 2. Mogući odgovori poduzeća na društvene zahtjeve

Izvor: izrada autorice po uzoru na Buble, M. (2011)

Prema Slici 2 se može zaključiti kako se strategije proaktivnosti i adaptacije koriste u poduzećima sa visokom razinom društvene odgovornosti, dok se strategije defanzive i opstrukcije koriste u poduzećima sa niskom razinom socijalne odgovornosti. Što neko poduzeće više odgovara na zahtjeve društva i što više aktivno sudjeluje u društvenim pitanjima, to je društveno odgovornije.

Što organizacije više pokazuju interesa za društveno odgovorno poslovanje, to više traže prigodne mehanizme kojima će na vrijeme otkriti socijalne zahtjeve i probleme. Prema Sikavica i dr. (2008), ti mehanizmi uključuju određene četiri skupine.

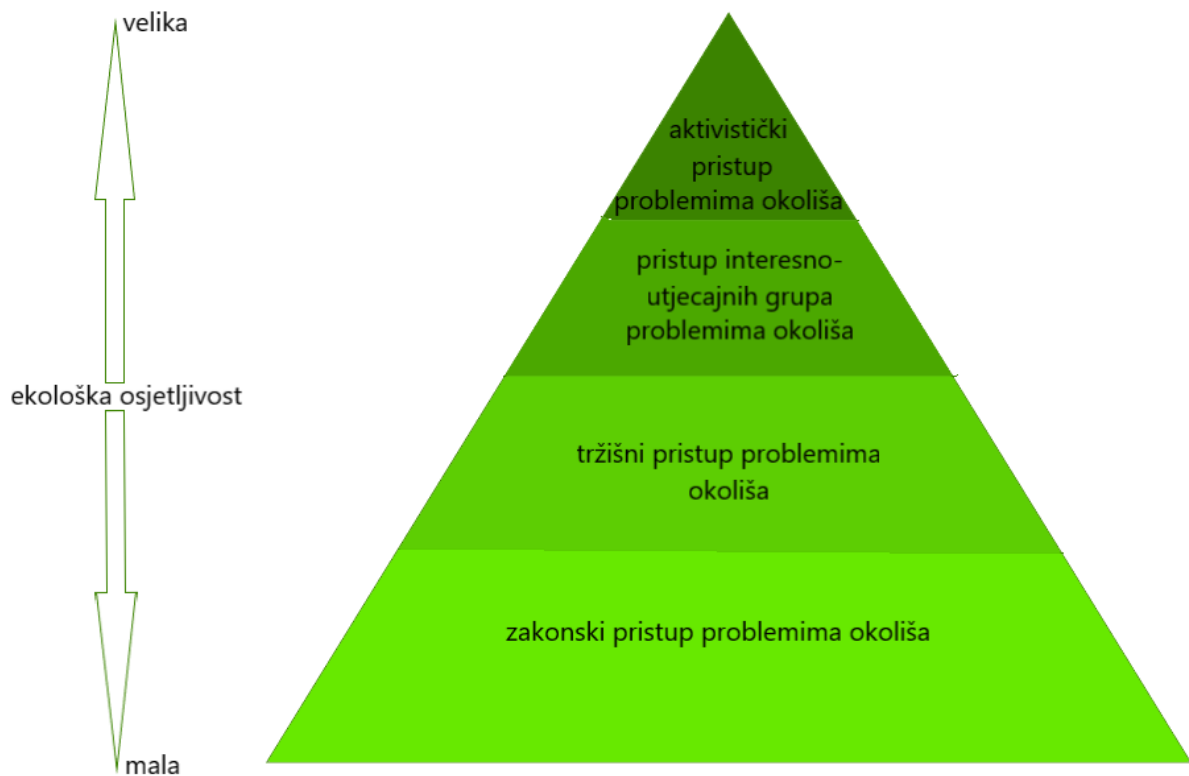
1. Određene menadžere odnosno one menadžere čija je dužnost pratiti i, ukoliko se pojavi potreba, riješiti društvena pitanja. Oni obično rade za manje organizacije.
2. Privremene skupine zadataka koje u nekim poduzećima imaju zadaću rješavati različite probleme. Najčešće se radi o nekolicini osoba koje ne rade u istim odjelima i kojima je dužnost riješiti neko aktualno socijalno pitanje. Skupina se ukida kada se riješi zadaća koja im je bila povjerena.
3. Stalni odbori su grupe koje se nikada ne raspuštaju i kojima je zadaća osmišljavati programe po kojima će poduzeće ostvarivati društvenu odgovornost. Ponekad stalne odbore čine top menadžeri, a ponekad i menadžeri srednje razine.

4. Odjeli su specijalne organizacijske jedinice koje upravljaju procesom rješavanja aktualnih problema vezanih za društvenu odgovornost te donose prijedloge o politikama rješavanja potencijalnih problema. Ti odjeli nerijetko koordiniraju veze sa vladom i društvenom zajednicom.
5. Analiza društvene odgovornosti i njezina ocjena jest najvažniji mehanizam kojeg poduzeća koriste za povećanje razine vlastite društvene odgovornosti. Radi se o analizi društvenih aktivnosti te o ocjeni njihovih rezultata, odnosno o sveopćoj društvenoj uspješnosti poduzeća. To podrazumijeva procjenjivanje kako određene aktivnosti poduzeća utječu na socijalnu okolinu, ocjenjivanje programa koji postoje u poduzeću koji su orijentirani ka ostvarivanju društvenih ciljeva te utvrđivanje područja na kojima je potrebno provoditi specifične programe i aktivnosti.

Nastavno na to, bitno je spomenuti kako Rahmić i Podrug (2013) govore o eksternim efektima na koje društvo, u današnje vrijeme, vrlo senzibilno reagira. O čemu se tu radi? Tu se radi o slučajevima poput takvog djelovanja poduzeća koje izravno onečišćuje okoliš, ali i o uzaludnom trošenju vremena kupaca te o prekomjernom trošenju drugih društvenih resursa u korist vlastitog poslovanja. Zbog takve senzibilne reakcije društva i svjesnosti menadžera u poduzećima o senzibilnosti i socijalnim očekivanjima, dolazi do trendova u društvenoj odgovornosti poduzeća. Sikavica i dr. (2008) navode tri nova koncepta odnosno trenda u društvenoj odgovornosti poduzeća, a to su (1) trend korporativnog građanstva, (2) trend ekološkog menadžmenta i (3) trend pojave društvenih poduzetnika.

- (1) Trend korporativnog građanstva se objašnjava kroz svijest koja se razvija kod menadžera o njihovim obvezama i obvezama poduzeća koje imaju za direktno sudjelovanje u rješavanju problema koji se javljaju u društvu te za kreiranje boljih životnih uvjeta za sve građane. Pozitivno građansko ponašanje treba postati glavnim dijelom strategije i politike poduzeća iz razloga što pozitivan utjecaj na društvo i utjecaj na unaprjeđenje kvalitete života u zajednici za organizaciju znači dugoročni opstanak u toj zajednici.
- (2) Ekološki menadžment, koji se još naziva i zeleni menadžment, je trend koji nastaje zbog brzorastućih ekoloških problema poput globalnog zatopljenja i nestajanja prirodnih resursa, pa dolazi do potrebe za promjenom. U menadžmentu se stvara svijest o vrlo važnom utjecaju odluka u poduzeću na očuvanje okoliša. Zbog toga organizacije odlučuju smanjiti i obraćati više pozornosti na utjecaj poduzeća na prirodu kroz,

naprimjer, proizvodnju ekoloških proizvoda, manju potrošnju energije itd.. Unutar ovog trenda javljaju se tri strategije; izbjegavanje onečišćenja, kontroliranje proizvoda i rad na unaprjeđenju „čiste tehnologije“. Kada se ove tri strategije primjenjuju, mogu se ostvariti zapanjujuće razlike u utjecaju poduzeća na okoliš. Također, poduzeća koja koriste navedene tri strategije su ona poduzeća koja na društvene zahtjeve odgovaraju spomenutom proaktivnom metodom. Postoji tzv. Model nijansi zelenoga kojeg objašnjavaju Sikavica i drugi (2008) i koji je prikazan na Slici 3.



Slika 3. Model nijansi zelenoga

Izvor: izrada autorice po uzoru na Sikavica, P. i dr. (2008)

Na Slici 3 se mogu vidjeti različiti pristupi poduzeća ekološkim problemima. Najsvjetlije obojani dio piramide se odnosi na zakonski pristup poduzeća prema ekološkim problemima odnosno poduzeće obraća relativno malu pozornost ekološkim problemima. Poštuje zakone u vezi sigurnosti proizvoda i izbjegavanja onečišćenja, ali to je sav trud koji ulaže. Nijansu tamnija zelena boja označava tržišni pristup u kojem poduzeće, uz zakonske obveze, obraća više pozornosti zadovoljavanju potrošačevih želja glede zdravijih proizvoda, ambalaže i slično. Treća nijansa zelene boje označava pristup interesno-utjecajnih skupina u kojem

poduzeće uz zakonske obveze i zadovoljavanje želja potrošača pridodaje dodatnu pozornost i zahtjevima lokalne socijalne zajednice, kao i zahtjevima posebnih interesnih skupina (koje su fokusirane na ekologiju). Najtamnija zelena boja označava aktivistički pristup koji predstavlja najvišu razinu ekološke odgovornosti i maksimalno zalaganje menadžmenta za ekologiju.

(3) Trend društvenih poduzetnika objašnjava se kao pojava poslovnih lidera koji žele mijenjati svijet vlastitim djelovanjem i koji za vlastiti cilj ne postavljaju maksimizaciju zarade već unaprjeđenje kvalitete života društva. Njihova nit vodilja jest pretvaranje osobnih vrijednosti u vrijednosti organizacija kojim upravljaju. Društveni poduzetnici su vrlo uspješni u povezivanju visokih ekonomskih rezultata sa socijalnom uspješnosti, dok su u isto vrijeme dobri građani i članovi zajednice.

3.2 Pojmovno određenje međunarodnog menadžmenta

Razvoj globalizacije je donio sve veću komunikaciju između sudionika međunarodne trgovine, sve je jače umrežavanje financijskih tržišta, a moć multinacionalnih kompanija je sve veća i veća. Takve korporacije svoju moć šire na sve veći broj država. Kapital i resursi u takvim kompanijama se prenose iz zemlje u zemlju, a pritom se utječe na zaposlenost ili nezaposlenost velikog broja ljudi u tim zemljama, kao i na ekonomsku aktivnost, što je dovelo do potrebe za međunarodnim menadžmentom koji se bavi pitanjem multinacionalnih kompanija.

U međunarodnoj trgovini sudjeluju države i organizacije. One se u međunarodnu trgovinu uključuju radi nabavljanja sirovina i proizvoda do kojih ne mogu doći drugim putem, unutar granica države. Drugi razlog za međunarodnu trgovinu je kada su potrebne sirovine i proizvodi u drugim državama dostupni po nižoj cijeni. Međunarodna trgovina omogućuje državama i organizacijama da konkuriraju bilo gdje na svijetu sa onime što znaju raditi te da se ne moraju baviti onime što im, zapravo, i ne ide dobro.

Međunarodnoj trgovini je uvelike doprinio i razvoj tehnologije. Takav razvoj je omogućio organizacijama da svoje određene divizije lociraju na mjesta gdje je to najpogodnije za poslovanje. Zahvaljujući vrlo lakoj komunikaciji i svim vrstama veza koje omogućava tehnologija, postalo je lako koordinirati i komunicirati sa ljudima koji obavljaju posao u dislociranim divizijama.

Dujanić (2007) objašnjava kako postoji nekoliko oblika nastupa kompanije na međunarodnom tržištu. Najprije, tvrtka može proširiti poslovanje na međunarodno tržište putem izvoza proizvoda i usluga. Zatim, moguće je sklopiti ugovor o licenci na temelju kojeg će se proizvoditi proizvodi u drugoj državi. Moguće je sklopiti i ugovor o upravljanju na temelju kojeg će matično poduzeće imati ovlasti upravljanja poduzećima u inozemstvu. Nadalje, moguće je poduzeti nekakav zajednički pothvat sa poduzećem u drugoj državi. Posljednje, multinacionalne organizacije imaju mogućnost osnovati divizije ili grane koje imaju proizvodne objekte u državi domaćinu. Svi ovi oblici ukazuju na to da postoje brojne opcije organizacijama za razvijanje strategije nastupa na svjetskom tržištu.

Prije nego poduzeća krenu poslovati van nacionalnih granica, najprije trebaju obaviti analizu međunarodnog okruženja. Da bi se moglo objasniti međunarodno okruženje, najprije se mora objasniti općenito okruženje poduzeća koje Rahmić i Podrug (2013) objašnjavaju kao ukupnost elemenata koji se nalaze izvan organizacije, a mogu na određeni način utjecati na poslovanje poduzeća ili samo na određene dijelove poduzeća. Što se tiče međunarodnog okruženja, ono se odnosi na iste te elemente, međutim pažnja se pridodaje određenim elementima u ovisnosti o vrsti angažmana koje poduzeće ostvaruje na međunarodnom tržištu i o određenim vanjskim elementima koji su specifični za zemlju u kojoj poduzeće nastupa. Vrlo je važan nivo različitosti okoline između matične zemlje u kojoj posluje poduzeće i zemlje u kojoj se nalazi podružnica.

Sve navedeno upućuje na važnost međunarodnog menadžmenta. S obzirom da se s različitih aspekata može gledati na međunarodni menadžment, tako postoje i različite definicije koje objašnjavaju međunarodni menadžment iz određenih aspekata. Jedno od tumačenja međunarodnog menadžmenta se odnosi na kvalitetno upravljanje poslovanjem na međunarodnoj razini. To, prema Sikavici i drugi (2008), podrazumijeva uspješno izvršavanje uloga koje menadžment i inače izvršava; planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola, ali uz poznavanje kompleksnosti poslovanja u međunarodnom okruženju, odnosno uz shvaćanje konflikata i različitosti koje nastaju zbog drugačijih pravila unutar ekonomije, zakonodavstva, politike i kulture koje postoje u drugim državama. Dujanić (2007) detaljnije objašnjava primjenu menadžerskih funkcija u međunarodnom poslovanju pa je tako u funkciji planiranja važno imati na umu svjetsko tržište, u upravljanju ljudskim potencijalima i zapošljavanju se uzimaju zaposlenici iz svjetskog fonda rada, kod vođenja je bitno obraćati pozornost na kulturne različitosti, pri kontroli se, također, treba paziti na različite zahtjeve različitih zemalja i tako dalje. Dakle, može se reći kako je međunarodni menadžment usredotočen na poslovanje između poduzeća u državama domaćina

te se bavi upravljanjem ljudima, proizvodima i novcem, a cilj mu je uspješno vladanje situacijama koje podrazumijevaju poslovanje izvan državnih granica.

Rahmić i Podrug (2013) govore o nekoliko konkretnih tema kojima se međunarodni menadžment bavi poput prilagođavanja poslovanja za uspješan nastup poduzeća u različitim zemljama, pronalaženje načina za kreiranje i primjenu strategije organizacije u različitim zemljama, pronalaženje najboljeg načina za poslovanje u različitim kulturološkim, socijalnim, ekonomskim i političkim okruženjima koji utječu na organizacijske strukture te mnoge druge teme kojima se može baviti iz međunarodne perspektive. Ono što obilježava međunarodni menadžment je:

- rast složenosti donošenja odluka zbog različitih kriterija i standarda na međunarodnim tržištima
- rast nužnosti za informacijama i znanjima o inozemnim tržištima, kao i o kriterijima transfera među tržištima koja se razlikuju
- porast međusobne ovisnosti između nacionalnih i internacionalnih aktivnosti
- porast podložnosti rizicima, osobito onima na koje poduzeće nikako ne može utjecati
- povećana udaljenost, kako geografska, tako i ekonomska, politička, pravna i dr..

Nije „lak zadatak“ poduzećima ostvariti i dugoročno zadržati konkurentsku prednost u uvjetima koji su navedeni. U poduzećima koja stupaju na međunarodnoj sceni, od menadžmenta se, na poseban način, očekuje fleksibilna i brza reakcija na sve vrste promjena iz razloga što se uspjeh na međunarodnoj razini ne može postići ako menadžment počiva na načelima konzervativnih i restriktivnih organizacijskih ponašanja. Na uspjeh međunarodnog menadžmenta, prema Sikavici i drugi (2008), utječu četiri čimbenika; (1) ekonomski, (2) zakonodavni, (3) politički i (4) socijalno-kulturni.

- (1) Ekonomski čimbenici se sastoje od dodatna tri ključna čimbenika. Prvi je ekonomski sustav, naprimjer tržišna ili planska ekonomija, BND po stanovniku, životni troškovi, inflacija, stopa nezaposlenosti, stopa ekonomskog rasta i slično. Drugi je infrastruktura odnosno autoceste, željeznice, komunikacijski sustavi, školstvo, zdravstvo i slično. Treći su prirodni resursi, naprimjer voda, drvo, industrijski resursi...
- (2) Zakonodavni čimbenici su ono što može otežati međunarodno poslovanje ukoliko se zakoni i regulative matične zemlje previše razlikuju od onih u zemlji u kojoj se posluje. U poslovanju u drugim državama ključno je obraćati pozornost na tamošnje zakone o

vlasništvu, zakone o patentima, trgovačko pravo i slično. Važno je znati i kakvi su zakoni o zaštiti potrošača. Također, važno je znati i kako funkcioniraju razne porezne olakšice u trgovanju, kao i ograničenja poput carina, poreza, embarga ...

- (3) Politički čimbenici se dijele na politički sustav koji može biti, naprimjer, demokracija ili autokracija, a u demokraciji je međunarodno poslovanje, u pravilu, najpogodnije. Nadalje, dijele se na političku stabilnost tj. na mjeru u kojoj će promjena stranke koja je na vlasti u državi u kojoj se posluje utjecati na prava stranih organizacija. I, posljednje, politički rizik odnosno mogućnost da poduzeće izgubi vlastita ulaganja ili nadzor nad ulaganjem ako dođe do političkih promjena u državi u kojoj se posluje.
- (4) Socijalno-kulturalni čimbenici se odnose na različite običaje između zemalja u kojima se posluje, vrijednosti, navike, standarde, prakse darivanja, razine obrazovanja, religiju i slično. Individualne osobe, kada posjete neku stranu državu, najčešće brinu jezik, različita hrana, ponašanje u društvu, dok poduzeća više pažnje daju promatranju različitih faktora na temelju kojih mogu donijeti odluku kakav će proizvod i pod kojim imenom plasirati u tu državu, kako će izgledati marketinške aktivnosti, kako se trebaju postaviti prema zaposlenicima itd.. Često su upravo socijalno-kulturalni čimbenici oni koji organizacije zbunjuju više od političkih ili ekonomskih čimbenika, a nerijetko su ovi čimbenici oni koje se zanemaruje i podcjenjuje što vodi ka umanjenu uspjeha organizacija, pa čak i ugrozi opstanka.

Ono što se još dodaje kao nešto što utječe na uspjeh međunarodnog menadžmenta su regionalne ekonomske integracije i globalne institucije. Naime, svjetske ekonomske integracije ili međunarodni trgovinski sporazumi su sporazumi koji se sklapaju između država kako bi se olakšala trgovinska razmjena između istih, odnosno kako bi se otvorila nova tržišta na kojima će poduzeća država supotpisnica nastupati. Međutim, ne otvaraju se samo nova tržišta za poduzeća država potpisnica, nego i za konkurente. Važnost ekonomskih integracija za međunarodni menadžment leži u tome što takvi sporazumi mogu utjecati na trgovinska ograničenja, carinska ograničenja poput poreza, kvota i slično te mogu uvesti deregulacije na brojnim područjima poput bankarstva, telekomunikacija, prodaje automobila itd., što je od velikog značaja za međunarodno poslovanje. Neke od najvažnijih svjetskih ekonomskih integracija su Europska Unija sa 27 država članica, NAFTA (engl. North American Free Trade Agreement) koja obuhvaća zemlje Sjeverne Amerike, tj. SAD, Kanadu i Meksiko te ASEAN (engl. Association of Southeast Asian Nations) koji broji 10 članica jugoistočne Azije.

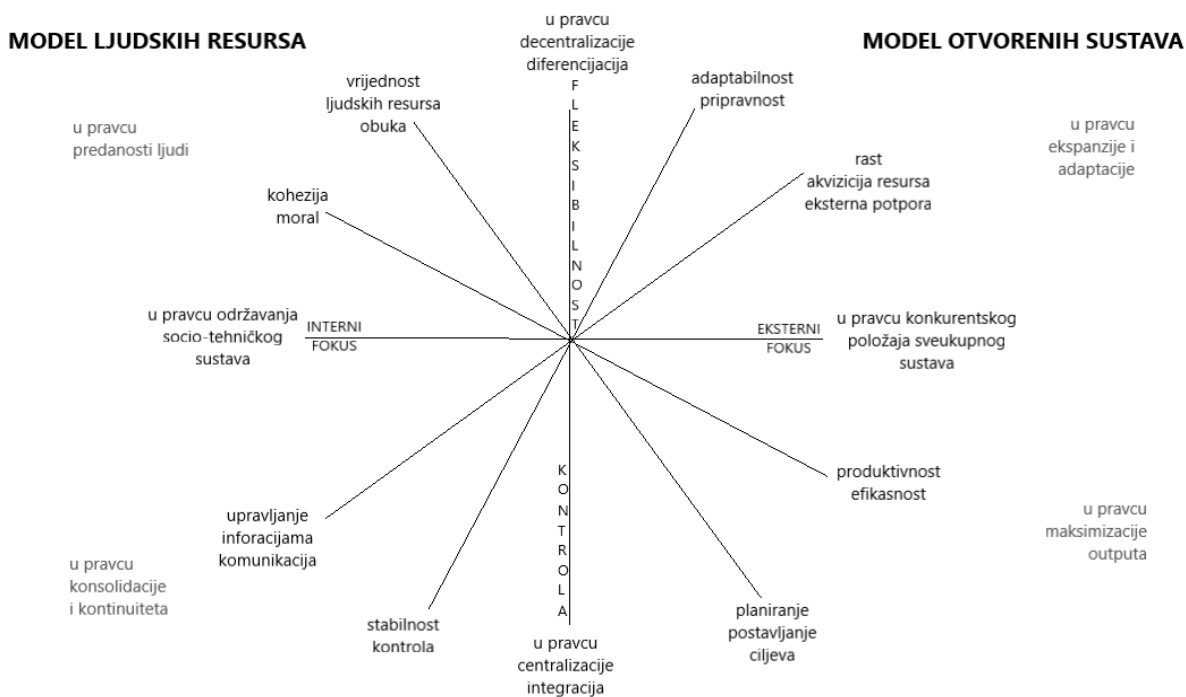
Globalne institucije služe kako bi se na kvalitetan način razvijali učinkoviti trgovinski odnosi, tj. kako bi omogućile uspješnost međunarodne trgovine. Iz tog razloga sljedeće tri globalne institucije imaju ključnu ulogu i nazivaju se željeznim trokutom globalizacije. Najprije, MMF ili Međunarodni monetarni fond koji je zadužen za kontrolu globalnog financijskog sustava i za osiguravanje tehničke i financijske pomoći na tom području. Druga je Svjetska banka koja pruža financijsku i stručnu pomoć državama koje su u razvoju i nerazvijenim državama kako bi se pospješio njihov razvoj te koja potiče međunarodna ulaganja na način da pozajmljuje svoja sredstva ili pozajmljena sredstva od strane država članica za razne projekte. Naposljetku, Svjetska trgovinska organizacija ili WTO kojoj je cilj poticati otvaranje nacionalnih tržišta i ohrabrivati međunarodnu trgovinu kroz smanjenje trgovinskih ograničenja i olakšavanje nastupa na međunarodnom tržištu.

3.3 Paradoksi strateškog vodstva

Strateško vodstvo se konstantno suočava sa izazovima u donošenju odluka i samom upravljanju i to u varijabilnim i nesigurnim okolnostima. Rijetke su situacije kada strateški vođe mogu odabrati jedno rješenje i biti u potpunosti sigurni u svoju odluku, a češće su situacije kada moraju izabrati jednu od više opcija mogućih rješenja. Ipak, pravi izazovi stupaju tek kada kontradiktorni čimbenici djeluju ispravno u isto vrijeme i, samim time, stvaraju vođama ozbiljniji stres u odlučivanju. Prema Mateši (2019), u poslovnom okruženju, potreba za strateškim menadžmentom javila se uslijed potrebe da se obuhvate financije, ljudski resursi i sama organizacija. Različiti svjetonazori, interesi, razumijevanja i ciljevi dovode do raznih napetosti u organizaciji s kojima se strateški vođe moraju svakodnevno suočavati. Paradoksom se, prema Leksikografskom zavodu Miroslav Krleža (2021), smatra spajanje u neki jedinstveni iskaz onih pojmova koji se u svojoj srži ili prema logici i zdravom razumu suprotstavljaju jedan drugome. Tipurić (2020) objašnjava kako se smatra da su paradoksi sistemske odrednice društvenih organizacija koje su u svojoj srži suprotstavljene s mnogim konfliktima, napetostima i odlukama koje se pojavljuju. To obilježje pruža organizacijama veće šanse za prilagođavanje okruženju koje je brzo i iznenadno promjenjivo. Organizacijska prilagodba promjenama u okruženju je vrlo često rezultat spajanja nespojivog kako bi se učinilo ono što je potrebno da poduzeće opstane u situacijama kada se mora suočiti sa protuslovnostima.

Da bi strateški vođa bio pravi stručnjak na svom području, on mora imati određene osobnosti poput spoznajne elastičnosti odnosno mogućnosti prilagođavanja vlastitog ponašanja, raznolikog razmišljanja i prihvaćanja kontradikcija. Zadatak strateškog vođe jest savladavanje tenzija u organizaciji koje su neizbježne te stvaranje okruženja u kojem će se moći prihvaćati različiti pristupi i drastična rješenja prilikom prevladavanja izazova koji se pojave. Tipurić (2020) spominje i *konkurirajuće vrijednosti* odnosno vrlo važne, a međusobno suprotstavljene organizacijske vrijednosti koje strateški vođe moraju prihvatiti i moraju ih znati savladati. Te suprotstavljenosti su fleksibilnost odnosno prilagodljivost promjenama i kontrola unutar organizacije, interni i eksterni fokus organizacije, adaptacija okolini i stabilnost organizacije, vrijednost ljudskih potencijala i racionalno planiranje istih, efikasnost i moral djelatnika te komunikacija i rast. Sve navedene suprotstavljenosti ili čimbenici koji uzrokuju tenzije u poduzeću predstavljaju dileme koje se nalaze pred vođama prilikom izbora svog opredjeljenja, a prikazane su kroz četiri modela. Najprije se spominje model odnosa među ljudima (kako postići da svi članovi budu u potpunosti predani), zatim model otvorenog sustava (kako se na najbolji način prilagoditi okolini i nastaviti se širiti u njoj), model unutarnjih odnosa (kako učvrstiti i stabilizirati poduzeće i postići kontinuitet) i model racionalnih ciljeva (kako doći do maksimalizacije *outputa*).

Nabrojane su samo neke od mnogih dilema i suprotnosti sa kojima se strateški vođe moraju suočavati. Još neke od sličnih dilema su eksploracija i eksploatacija resursa, odluka između inkrementalnih i diskontinuiranih inovacija, odluka između okrenutosti prema sadašnjosti ili budućnosti i slično. Na Slici 4 slijedi prikaz upravljačkih dilema i spomenutih okvira konkurirajućih vrijednosti u organizaciji.



Slika 4. Upravljačke dileme i konkurirajuće vrijednosti u organizaciji

Izvor: izrada autorice po uzoru na Tipurić, D. (2020)

Na temelju prikazanog, može se zaključiti kako vođe u organizacijama nailaze na brojne različite suprotne pojave i proturječne pojmove sa kojima se svakodnevno moraju suočavati. Komplicirani i složeni slučajevi te neočekivane i kontroverzne pojave su ono od čega se sačinjava njihov posao, a ono kako se vođe nose sa navedenim izazovima je ono što ih čini stručnim ili manje stručnim na vlastitom području. Oni su rastrgani između mnogobrojnih krajnosti i između opcija za koje se trebaju odlučiti, a tu odluku nije lako donijeti. Ključni izazov strateškog vodstva jest kako spojiti ono što na prvi pogled izgleda nespojivo. Naime, Tipurić (2020) govori o šest najbitnijih napetosti s kojima se susreće strateški vođa, a one su objašnjene u nastavku.

1. Instrumentalizacijska dvojba odnosno tenzija koja se pojavljuje kada se radi o prilagodbi organizacije strateškom vođi i njegovim interesima ili prilagodba njegovih odluka i njega samoga organizacijskim potrebama. Ukoliko se radi o prilagodbi organizacije vođi, može se reći kako se organizacija koristi kako bi se ispunili neki vlastiti ciljevi i kako bi se društvu demonstrirala vlastita moć. U takvom slučaju vođa nameće vlastiti svjetonazor u organizaciji te se često ponaša oportunistički, odnosno kroz organizaciju maksimizira vlastitu korist, neovisno o tome kakve to posljedice

ostavlja na organizaciji. Drugi slučaj, gdje se vođa prilagođava organizaciji, drastično se razlikuje od prvog. Vođe su daleko odmaknuti od oportunizma, djeluju na način koji potiče sve zaposlene na doprinos organizaciji, prioritet im je dugotrajni probitak organizacije te njihovi vlastiti ciljevi i ciljevi drugih djelatnika nisu prioritet. Takvi vođe postižu daleko uspješnije rezultate u ostvarivanju organizacijskih interesa i ciljeva. Smanjenje distance između navedene dvije mogućnosti može se postići dekonstrukcijom oportunizma kod strateških vođa, odnosno strateški vođa treba najveću motivaciju vidjeti u postizanju organizacijskih ciljeva te zadovoljstvo treba pronalaziti u maksimizaciji vlastitog uspjeha u okvirima organizacije, unutar kolektiva. Jedna od tenzija sa kojom se strateški vođe svakodnevno susreću jest upravo pitanje kako balansirati rad koji je u interesu organizacije sa radom koji je u vlastitom interesu.

2. Višestrukost ciljeva koja se odnosi na dvojbe koje strateški vođa ima prilikom odluke o smjeru kretanja organizacije i načina njezinog funkcioniranja. Strateški vođa ima zadaću stvoriti realnu viziju i pretvoriti je u ciljeve organizacije koji će se, s vremenom, ostvariti. Izazov se krije u činjenici da organizacije nisu jedinstveni subjekt koji ima jedan isključivi cilj, nego se radi o koalicijama grupa i individualaca kod kojih postoje različiti i, nerijetko, proturječni ciljevi i interesi. Kreiranje realne vizije je, na kraju krajeva, proces koji treba uključivati razne pregovore, dogovore i usklađivanja sa ključnim osobama u poduzeću. Moraju se uzeti u obzir interni i eksterni čimbenici koji utječu na organizaciju ili imaju koristi od nje. Da bi donio ispravne odluke, strateški vođa mora prijeći prepreke sukobljavanja i mora pronaći ravnotežu ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije u stvaranju vrijednosti za organizaciju, ali i društvo.
3. Vremenitost se odnosi na stavljanje fokusa na ono što je bitno u vremenu; u prošlosti i budućnosti. Ona podrazumijeva interpretaciju budućnosti iz perspektive shvaćanja sadašnjih i prošlih događaja. Dobar strateški vođa bi se trebao oslanjati i na prošlost, i na sadašnjost, i na budućnost. Uz to, mogu se osloniti i na određeno kraće ili duže vremensko razdoblje kao temelj za svoja djela i akcije u budućnosti. Moglo bi se pretpostaviti kako strateško vodstvo kreira ciljeve za vremenska razdoblja koja su duža, međutim to ne mora biti uvijek točno. Postoje slučajevi kada vođe promišljaju o odlukama koje će donijeti više od deset godina, a postoje slučajevi kada donošenje ključnih strateških odluka obuhvaćaju znatno kraće razdoblje. Tipurić (2020) spominje dva tipa vodstva, a to su menadžersko vodstvo i vizionarsko vodstvo. Menadžersko vodstvo je bazirano na upravljanju aktivnostima koje se obavljaju u svakodnevici te je okrenuto prema kratkoročnim ciljevima. Kod menadžerskog vodstva vrlo važnu ulogu

imaju red i stabilnost te kontrola na svim razinama u organizaciji. Vizionarsko vodstvo je usmjereno na budućnost i oblikovanje iste. Ključnu ulogu ima spremnost na preuzimanje rizika te otvoren pogled prema budućnosti u kolektivu. Vizionarski vođe moraju imati određena znanja i osobine, poput dobrog umijeća komunikacije te sposobnosti za visokim motiviranjem zaposlenika. Strateški vođe, da bi bili stručnjaci u svom polju, trebaju znati integrirati navedena dva tipa vodstva i na taj način se nositi sa paradoksom vremenitosti.

4. Dvojba između transakcijskog i transformacijskog vodstva. Buble (2006) objašnjava transakcijsko vodstvo kao ono gdje vođa odlučuje o ciljevima, organizira rad zaposlenima te i sam pomaže pri ostvarivanju tih ciljeva, pruža pomoć i nagrađuje zaposlenike kada pridonese ostvarenju određenog cilja. Transakcijski vođa osigurava produktivnost zaposlenika na način da ih učini zadovoljnima nagrađujući ih kada to zaslužuju. Glavni nedostatak transakcijskog vodstva je činjenica da često dolazi do manipulacije i nedostatka motivacije za rad u kolektivu. Transformacijsko vodstvo Buble (2006) objašnjava kao ono gdje vođa ima određenu karizmu i moć da utječe na zaposlenike tako da im mijenja vlastite stavove i na taj način prilagođava njihovu predanost organizaciji. Transformacijski vođa se fokusira na viziju budućnosti i ima načine kako da potakne djelatnike da im produktivnost bude iznad očekivanja te da se ne predaju oportunističkim ciljevima nego da pomažu ostvariti zajedničke ciljeve. Još neke od važnih odrednica navedenih stilova vodstva su prikazane u Tablici 2.

| Transakcijsko vodstvo | Transformacijsko Vodstvo |
|--|------------------------------------|
| kraći vremenski period | duži vremenski period |
| stabilna okolina | dinamična okolina |
| autoritet i razumljivo postavljene ciljevi | karizmatičnost i vizija |
| odnosi koji se temelje na reciprocitetu | uključenost, suradnja |
| individualni interesi | individualni i kolektivni interesi |
| etičnost u transakcijama | etičnost u zajedničkom djelovanju |

| | |
|--|-----------------------------------|
| inkrementalna organizacijska poboljšanja | znatne organizacijske promjene |
| poticanje produktivnosti | poticanje inovativnog djelovanja |
| konkretna podjela organizacijskih uloga | zajedništvo, predanost |
| savjesnost i izvršavanje obaveza | suosjećanje i zbližavanje |
| pouzdanost i povjerenje u vodstvo | pouzdanost i povjerenje u vodstvo |

Tablica 2

Tablica 2. Bitne odrednice transakcijskog i transformacijskog vodstva

Izvor: izrada autorice prema Tipurić, D. (2020)

Prema Tablici 2, može se zaključiti kako su spomenuta dva stila vođenja slična i isprepletena te jedan vođa može imati jedan ili oba stila vođenja istovremeno, a to ovisi o situaciji i osobinama vođe. Transakcijsko vodstvo je pogodnije kada poduzeće već posluje uspješno i kada se poduzeće nalazi u stabilnoj i predvidivoj okolini. Učinci transformacijskog vodstva vidljivi su tek u dugom roku te je ono pogodno prilikom osnutka poduzeća ili kada poslovanje u poduzeću krene opadati i kada su mu potrebne korjenite promjene.

5. Stvaralačka povitljivost ili, drugim riječima, balansiranje strateškog vođe između pojmova poput kreativnosti i analitike, maštovitosti i logike, kontrole i slobode. Svaki dobar strateški lider mora dobro logički promišljati. Međutim, da bi se uspješna strategija kreirala, nije dovoljno samo analizirati. Potrebne su nove i inovativne ideje. Dakle, strateški vođa mora i kreativno promišljati kako bi bio uspješan s obzirom da je strategija, sama po sebi, imaginacija, neka vrsta vizije i proces stvaranja. Izazov se javlja u činjenici da je kreativno razmišljanje nerijetko bazirano na nepoštivanju već postojećih pravila, standarda i već ustaljenih načina rezoniranja u određenoj djelatnosti. To dovodi do problema gdje se kreativnim promišljanjem može doći do novih spoznaja koje se ne mogu potkrijepiti nikakvim relevantnim dokazima ili argumentima koji mogu potvrditi da ta spoznaja ima ikakvog smisla. Nadalje, izazov koji se odnosi na balans između kontrole i slobode zaposlenika i njihovih akcija je, također, jedan od izazova

strateškog vođe. Vođe trebaju svojim zaposlenicima pustiti određenu slobodu, npr. slobodu da sami organiziraju svoje vrijeme na poslu, slobodu eksperimentiranja, slobodu za neuobičajene ideje i slično. To će učiniti da se zaposlenici osjećaju zadovoljno i slobodno jer je u poduzeću dopušteno malo „nereda“. Ipak, vođa treba uspjeti spriječiti svako ponašanje koje se ne uklapa u zadane okvire. On mora uspjeti riješiti paradoksalne situacije koje nastaju prilikom suočavanja kreativnosti i logike, kontrole i slobode i to na način da to rješenje doprinosi organizaciji i stvara joj dodanu vrijednost.

6. Strategiziranje se odnosi na pitanje koliko je proces kreiranja strategije rezultat ideja manje skupine zaposlenih, uključujući i čelnike, a koliko rezultat organizacijskih akcija i aktivnosti koje se mogu na neizravan način kontrolirati putem kreiranja poticajnog okruženja i slično. Iz jedne perspektive, strateški vođe imaju ključnu ulogu u kreiranju strategije te je ona rezultat pregovora i dogovora. Iz druge perspektive, može se reći kako strategija velikim dijelom nije kreirana planski nego su je formirale aktivnosti i odluke koje nisu imale planski karakter. Strategija se može stvoriti i sasvim spontano. Uloga strateškog vođe je, u takvom slučaju, nadograditi strategiju i pobrinuti se da ona funkcionira. Upravo činjenica da postoje dvojbe oko toga tko kreira strategiju stvara napetost i pritisak strateškom vođi. Unatoč tome, nikada se ne treba dovesti u pitanje uloga strateškog vođe u stvaranju strategije. Kako god ona nastala, strateški vođa ima zadaću tu strategiju povezati sa organizacijskom aktivnošću i akcijom. On mora motivirati zaposlenike da djeluju u svrhu ostvarivanja ciljeva i to na način kojim postižu najbolje rezultate.

4. Korporativna društvena odgovornost i međunarodni menadžment

Što se tiče etičke odgovornosti, ona podrazumijeva etično ponašanje organizacije kroz pravedno tretiranje svih uključenih u poslovanje, npr. dioničara, ulagača, dobavljača, vodstva itd.. Takvo ponašanje se može ostvariti kroz, naprimjer, davanje veće minimalne naknade zaposlenicima od one koja je propisana od strane države ili obraćanje pozornosti organizacije da ne koriste proizvode ili materijale koji proizlaze od poduzeća koja izrabljuju radnike ili koriste djecu za rad. Tako Stobierski (2021) govori o četiri kategorije korporativne društvene odgovornosti, a to su: ekološka odgovornost, etička odgovornost, filantropska odgovornost i ekonomska odgovornost.

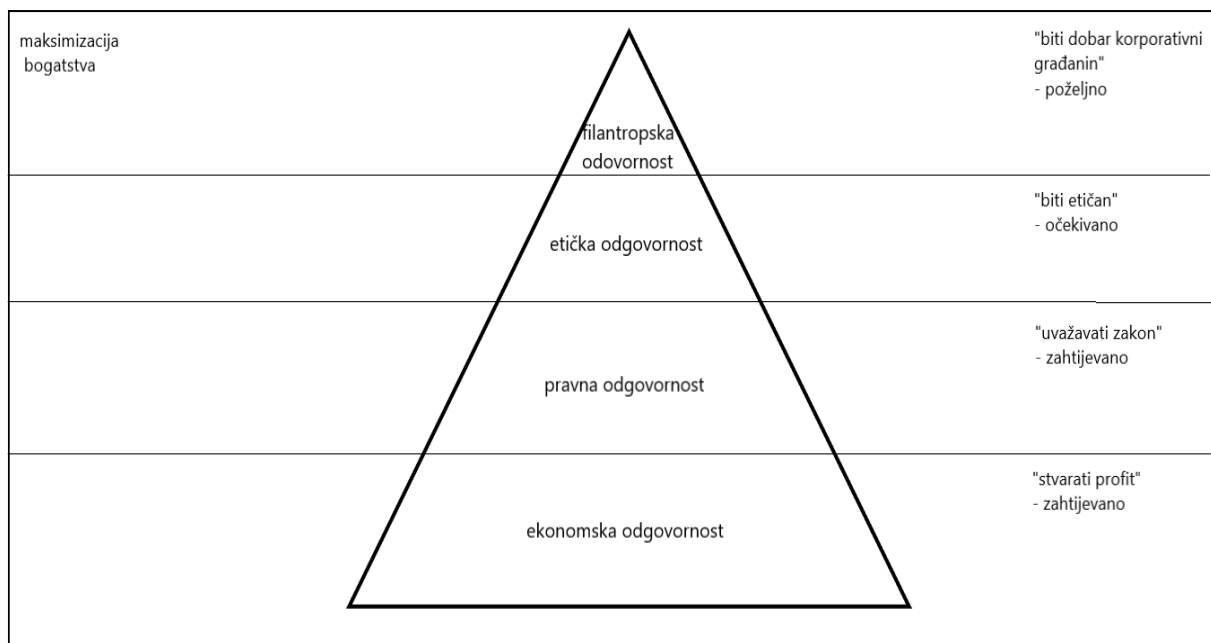
Prema Cambridge Dictionary-ju, ekološka odgovornost je objašnjena kao dužnost i obveza koju organizacije imaju da posluju na način koji će očuvati i zaštititi okolinu u kojoj se nalaze. Ova kategorija društvene odgovornosti je rjeđe navođena u literaturi kao jedna od kategorija, a umjesto nje se češće spominje pravna odgovornost, dok je ekološka inkorporirana u kategoriju etičke odgovornosti. Većina poduzeća današnjice obraća veliku pozornost ovom pojmu u društvenoj odgovornosti. Stobierski (2021) objašnjava tri načina na koja poduzeća mogu posvetiti više pažnje ekološkom aspektu društvene odgovornosti. Organizacije, najprije, trebaju smanjiti štetne utjecaje, npr. smanjenje zagađenja okoliša, reduciranje plastike koju koriste ili smanjenje potrošnje vode. Nadalje, minimalizacija potrošnje energije kroz, naprimjer, obraćanje pozornosti na korištenje recikliranih materijala. Naposljetku, poduzeća trebaju nadoknaditi neizbježan štetan utjecaj koji ostavljaju na okoliš kroz sadnju drveća ili doniranjem sredstava za akcije kojima je svrha ekološka dobrobit.

Filantropija (grč. *Philantrophia* označava ljubav prema drugima), prema definiciji Jezikoslovca, podrazumijeva napore u praksi kojima je cilj dobrobit drugih. Prema tome, može se zaključiti kako se filantropska odgovornost u aspektu korporativne društvene odgovornosti odnosi na ciljeve organizacije da učine svijet boljim mjestom. Primjer ostvarivanja filantropske odgovornosti je kada poduzeća doniraju dio svoje zarade u dobrotvorne svrhe ili bilo kojoj vrsti neprofitnih organizacija kojima se misija, barem djelomično, poklapa sa misijom organizacije. Također, jedna od opcija je i ostvarivanje vlastite dobrotvorne organizacije kroz koju će ostvarivati pozitivan utjecaj na svijet. Filantropija poduzeća se, prema Jalšenjak i Krkač (2014), može podijeliti u dvije funkcionalne kategorije, a to su općenita filantropija poduzeća i usmjerena filantropija poduzeća. O općenitoj filantropiji poduzeća se govori kada poduzeće koje je odlučilo djelovati u svrhu filantropije nije donijelo tu odluku zbog određenog segmenta

društva na koje djeluje svojim postupcima, a od kojeg ima interesa u poslovanju, nego djeluje filantropski isključivo iz ne-strateških razloga. Usmjerena filantropija poduzeća se odnosi na slučajeve kada poduzeće čini filantropske poteze odnosno određena dobročinstva u društvu radi nekog vlastitog cilja i učinka kojeg će ta dobročinstva imati na poslovanje poduzeća, tj. kada poduzeće djeluje u onim segmentima društva od kojih ima određenog interesa.

Ekonomska odgovornost je, prema Bubleu (2000), najvažniji aspekt korporativne društvene odgovornosti bez kojeg poduzeće ne bi moglo opstati, a ostale 3 kategorije odgovornosti podupiru ekonomsku odgovornost. Cilj ekonomske odgovornosti je osigurati profit brinući, pritom, da poduzeće posluje na način koji štiti okoliš, koji nije na štetu onih koji su uključeni u poslovanje i koji doprinosi svijetu.

Rahmić i Podrug (2013), umjesto ekološke odgovornosti, navode pravnu odgovornost u piramidi društvene odgovornosti, dok je ekološka integrirana u etičku odgovornost, što je prikazano na Slici 5.



Slika 5. Piramida društvene odgovornosti poduzeća

Izvor: izrada autorice prema Rahmić, Z.i Podrug, N. (2013)

Nadalje, Rahmić i Podrug (2013) stavljaju ekonomsku odgovornost u dno piramide kao prvu razinu te kao nešto što se zahtjeva u svim korporacijama, a objašnjavaju ju kao potrebu da poduzeće povećava svoj tržišni udio i jača svoj strateški položaj na tržištu te da povećava stopu dobiti. Iduća razina je ona koja se razlikuje od kategorija koje navodi Stobierski (2021), a odnosi se na pravnu odgovornost, tj. poštivanje zakona koje država propisuje. Buble (2006) smatra kako se sva društva današnjice moraju bazirati na nekim pravilima i standardima te kako poduzeća moraju slijediti ista pravila i standarde. Poduzeća moraju vlastite ekonomske ciljeve ispunjavati u okvirima zakona koji su doneseni od strane mjerodavnih tijela. Treća razina se odnosi na etičku odgovornost korporacija, a objašnjena je kao usuglašavanje poslovanja korporacija sa etičkim regulativama u zajednici i okolini korporacije. Kod Rahmić i Podrug (2013) to podrazumijeva ekološku odgovornost, koju Stobierski (2021) navodi samostalno, ali i neke druge aktivnosti koje nisu definirane zakonski i koje ne služe da bi poduzeće imalo bilo kakvu ekonomsku korist od njih. Neetičnim ponašanjem se smatra ono koje loše utječe ili na neki način šteti društvu. Na kraju, filantropska odgovornost, kao što je prethodno objašnjeno, se odnosi na razne aktivnosti poput organizacije humanitarnih događanja, sponzorstva, ulaganje u obrazovanje, sport i slično. Filantropske aktivnosti su ono što je najodrživije u dugom vremenskom razdoblju jer u isto vrijeme ostavljaju pozitivan učinak na korisnike i pozitivno utječu na poslovanje poduzeća.

4.1 Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Pavić-Rogošić govori o dvije dimenzije društveno odgovornog poslovanja, a to su: interna dimenzija i eksterna dimenzija. Lacković Vincek i drugi (2017) tako objašnjavaju internu dimenziju kao dimenziju kod koje je fokus na aktivnostima koje se obavljaju u poduzeću i koje se tiču zaposlenika poduzeća. Interna dimenzija se odnosi na poticanje produktivnosti djelatnika, kao i na povećanje profitabilnosti organizacije. Pavić-Rogošić dijeli internu dimenziju na četiri kategorije koje su objašnjene u nastavku.

1. *Upravljanje ljudskim resursima* je kategorija koja je vrlo izazovna za poduzeća u današnje vrijeme. Izazov se krije u pitanju kako prizvati i zadržati djelatnike koji posjeduju potrebna znanja i vještine za poduzeće. Da bi se to ostvarilo, poduzeća mogu poduzeti određene poteze kako bi osigurala zadovoljstvo i ostanak ključnih zaposlenika u poduzeću. Neki od tih poteza mogu uključivati značajniji balans između rada

zaposlenika, njihovih obitelji i slobodnog vremena, fer raspodjelu plaća, osiguravanje uvjeta u poduzeću u kojima žene mogu napredovati jednako kao i muškarci, osiguravanje uvjeta za siguran rad i slično. Aktivno praćenje onih djelatnika koji nisu u mogućnosti raditi zbog narušenog zdravstvenog stanja uzrokovanog povredom na radnom mjestu ili zbog neke vrste invaliditeta, također, spada u ovu dimenziju društveno odgovornog poslovanja te ono pridonosi smanjenju troškova. Već prilikom samog zapošljavanja zaposlenika je potrebno ponašati se društveno odgovorno na način da se obrati pozornost na zapošljavanje ljudi koji pripadaju nacionalnim manjinama, osoba koje su starije dobi, osoba koje su duže vremena nezaposlene ili osoba koje imaju nekakav vid posebnih potreba. Na taj način poduzeće može utjecati na smanjenje nezaposlenosti te ispunjavati ciljeve Europske strategije zapošljavanja koju je Europska komisija objavila na svojim web-stranicama. Nadalje, upravitelji poduzeća trebaju shvatiti da su poduzeća uspješna onoliko koliko su uspješni djelatnici istog, stoga trebaju svojim djelatnicima osigurati edukacije koje će se održavati putem partnerstva sa lokalnim organizacijama, trebaju otvarati pripravnička mjesta sa osobe koje završavaju studije i traže posao, trebaju osigurati pozitivno radno okruženje i motivaciju zaposlenika za cjeloživotno učenje, osobito onih koji imaju nižu razinu obrazovanja i koji su u starijoj dobi.

2. *Zdravlje i sigurnost na poslu* se rješava na jednostavniji način – propisivanjem obveznih mjera. U današnje vrijeme, kultura zdravlja i sigurnosti je sve rasprostranjenija, kako u društvu, tako i u organizacijama. Iz tog razloga poduzeća sve češće traže nove načine da promoviraju zdravlje i sigurnost. Jedan od načina dodavanja vrijednosti proizvodima, pa i komunikacije te vrijednosti putem marketinških materijala, je kroz certificiranje i označavanje proizvoda. Primjer takvog certifikata je „Priatelj okoliša“ koji je znak kojeg imaju proizvodi u Republici Hrvatskoj koji su pogodniji i manje štetni za okoliš od drugih, sličnih proizvoda. Takav certifikat dodjeljuje Ministarstvo zaštite okoliša. Dodjela takvog znaka je osnovana zbog poticanja proizvodnje i potrošnje proizvoda koji imaju što manje negativan utjecaj na okoliš, smanjenja zagađenosti okoliša te racionalnijeg upravljanja resursima iz prirode.
3. *Prilagodavanje promjenama* se odnosi na činjenicu da se sve više poduzeća odlučuje na restrukturiranje zbog želje za smanjenjem troškova, poboljšanjem produktivnosti i kvalitete proizvoda i usluga koje se pružaju potrošačima. Takvo restrukturiranje nerijetko dovodi do prestanka rada u određenim divizijama što uzrokuje otpuštanje zaposlenika, a sve to doprinosi društvenim i političkim krizama unutar zajednice.

Društveno odgovorno restrukturiranje poduzeća znači to činiti balansirano, uzimajući u obzir interese onih koji su pod izravnim utjecajem takvih odluka. Restrukturiranje se mora provoditi na pažljiv način i unaprijed isplanirano, na vrijeme uzimajući u obzir potencijalne probleme i rizike, izračunavajući sve moguće troškove, promišljajući o potencijalnim zamjenskim strategijama provođenja i slično. U taj proces moraju biti uključeni svi akteri poput poduzeća, predstavnika djelatnika i vlasti.

4. *Upravljanje učincima na okoliš i prirodne resurse* se odnosi na težnju za smanjenjem negativnih učinaka na okoliš koje uporaba resursa i energije ostavlja, smanjenjem ispuštanja štetnih tvari u zemlju, zrak, vodu te smanjivanjem količine štetnog otpada kroz njegovo recikliranje i odlaganje na za to predviđena mjesta. Od takvih odluka poduzeća imaju izravne koristi kroz smanjenje troškova samog poduzeća.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja se uvelike razvila kao rezultat globalizacije zbog koje se uopće pokrenuo razgovor o pozitivnom utjecaju društveno odgovornog poslovanja na globalnoj razini. Ona ukazuje na to da se društveno odgovorno poslovanje širi na područja koja su izvan samog poduzeća, a ta područja su objašnjena u nastavku.

1. *Lokalne zajednice* – područja pod izravnim utjecajem poduzeća koja se nalaze u neposrednoj okolini. Poduzeća mogu uvelike doprinijeti lokalnim zajednicama kroz otvaranje radnih mjesta za lokalno stanovništvo ili kroz plaćanje poreza i prireza. Iz druge perspektive, lokalne zajednice uvelike utječu na poduzeća jer poduzeća se oslanjaju na zdravstveno stanje radne snage sa područja na kojem posluju te ovise o stabilnosti i dobrobiti zajednice koja ih okružuje. Poduzeća imaju interesa od znanja i vještina koje posjeduju potencijalni zaposlenici iz lokalne zajednice, a nerijetko posluju sa klijentima koji, također, posluju u okruženju. Zbog toga svakom poduzeću treba biti važan dojam koji ostavlja kao proizvođač i poslodavac, ali i kao dionik na lokalnom području. Sve to dovodi do velike uključenosti mnogih poduzeća u život i funkcioniranje lokalne zajednice putem osiguravanja prekvalifikacije potencijalnim djelatnicima, doprinosa očuvanju prirode i okoliša, zapošljavanja osoba koje imaju neku vrstu posebnih potreba, sponzorstva sportskih i kulturnih udruženja koja djeluju na lokalnom području, donacijama za humanitarne potrebe i slično.
2. *Odnosi sa suradnicima, dobavljačima i potrošačima* – da bi poduzeće osiguralo kvalitetno partnerstvo, odnosi koje stvara se trebaju bazirati na povjerenju,

pravednosti, uvažavanju želja i potreba suradnika, dobavljača i potrošača, a vrlo je važna i proizvodnja proizvoda čija je kvaliteta na visokoj razini. Ukoliko poduzeće stekne kvalitetne partnere, time si može osigurati pravedne cijene prilikom nabave, može očekivati da će se rokovi izrade i isporuke poštivati te da će pristigli proizvodi biti kvalitetom na razini koja se očekuje. Takvim odnosima, koji funkcioniraju fer i pravedno sa obje strane, se postiže poslovanje koje je društveno odgovorno u cijelom dobavljačkom lancu.

3. *Poštivanje ljudskih prava* – ljudska prava i njihovo poštivanje je kompleksna tema koja objedinjuje političke, zakonodavne i moralne stavke. Uz poštivanje ljudskih prava, vrlo je važno poštivati i radne standarde i radna prava, kao i elemente zaštite okoliša. Važan dio poštivanja ljudskih prava se odnosi i na borbu protiv mita i korupcije jer ono predstavlja velik problem razvoja, a to zahtjeva transparentnost u poslovanju. Udruge za zaštitu potrošača, potrošačke grupe i slična udruženja vrše sve veći pritisak na poduzeća kako bi usvojili kodekse ponašanja kojima pridodaju važnost uvjetima rada koje postavljaju zaposlenicima, ljudskim pravima i brizi o prirodi i okolišu.
4. *Globalna briga za prirodu i okoliš* – veliki broj poduzeća posluje na međunarodnom i globalnom tržištu, a samim time utječu na okoliš na globalnoj razini. Svijest o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja postaje sve veća. Postoji inicijativa „Globalni sporazum“ koju je pokrenuo UN i koja je detaljnije objašnjena na web stranici Hrvatske udruge poslodavaca, a radi se o sporazumu kojim se žele potaknuti poduzeća da se sve više počnu posvećivati poboljšanju socijalnog stanja, kao i stanja okoliša. Također, postoji i dokument OECD-a iz 2011. godine koji služi kao smjernica za multinacionalna poduzeća i koji je namijenjen multinacionalnim kompanijama kao vodilja za ciljeve koji se fokusiraju na bolju brigu o okolišu te za poslovanje koje će promovirati održivi razvoj.

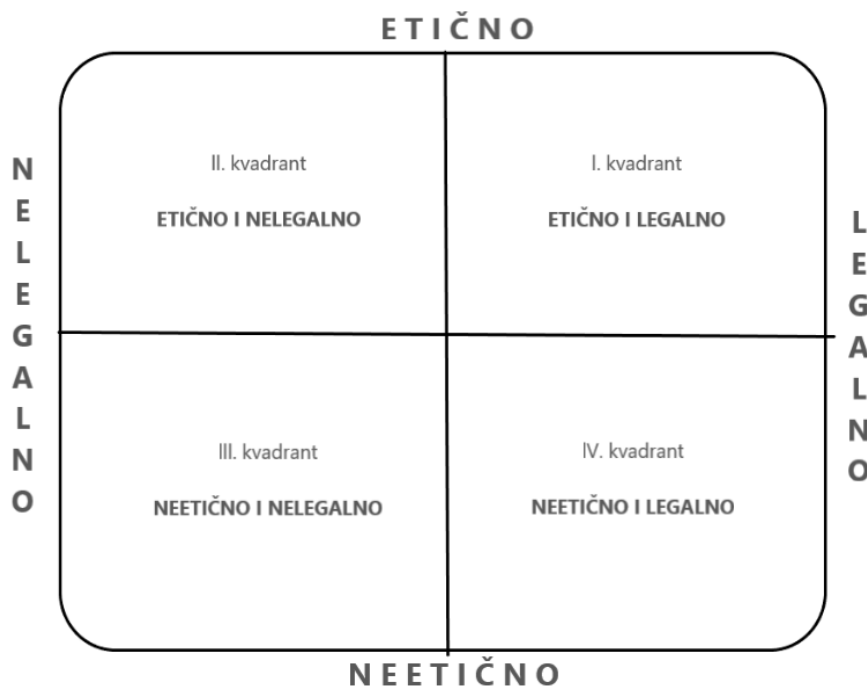
4.2 Poslovna etika i korporativna društvena odgovornost

Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021) etiku objašnjava kao skupinu pravila moralnog ponašanja u određenom društvu koja počivaju na fundamentalnim društvenim vrijednostima poput dobrote, pravednosti, ljudskosti i slično. Etika je filozofska disciplina koja proučava izvor

moralna, fundamentalne standarde za vrednovanje te svrhu moralnih želja i djelovanja. Jednostavnije rečeno, etika proučava moral i aktivnosti koje su zasnovane na odluci između dobrog i lošeg. Također, ona se bavi proučavanjem ljudskog ponašanja, pritom određujući norme moralnog ponašanja, a te norme se mogu nazvati etički kodeks. Iz perspektive etike kao vlastitog uvjerenja pojedinca u ono što je ispravno, a što ne, Buble (2006) govori o sljedeće tri implikacije.

1. Individualnost etike objašnjena je kroz činjenicu da pojedinci imaju etiku i etična razmišljanja, ne organizacije.
2. Etička ponašanja se razlikuju od osobe do osobe.
3. Etika je relativan, a nije apsolutan pojam.

Područje etike se nalazi između područja zakona i područja slobodnog izbora. Područje etike nema konkretne zakonski propisane norme, ali ima određene norme ponašanja koje počivaju na vrijednostima moralnog ponašanja. Odnos etike i zakona je nešto složeniji i ono što je u skladu sa zakonom ne mora uvijek biti etično. Odnos etike i zakona prikazan je na Slici 6.



Slika 6. Odnos etike i zakona

Izvor: izrada autorice po uzoru na Buble M. (2006)

Odluka o tome hoće li neko djelovanje biti u prvom, drugom, trećem ili četvrtom kvadrantu ovisi o perspektivi od koje polazi osoba koja odlučuje, kao i o okolnostima u kojima se odlučuje. Naprimjer, u okvirima organizacije, odavanje određenih povjerljivih informacija ili poslovnih tajni (pod uvjetom da poduzeće ne čini ništa ilegalno) se može smatrati, u nekim slučajevima, etičnim iako znači kršenje pravila te se ono smješta u drugi kvadrant. U situaciji u kojoj te informacije mogu, naprimjer, ugroziti nacionalnu sigurnost na bilo koji način, smještaju se u treći ili četvrti kvadrant.

Sikavica i drugi (2008) poslovnu etiku objašnjavaju kao sistem ključnih vrijednosti i normi osobnog, organizacijskog i društvenog ponašanja koji je vezan za poslovanje i ispunjavanje ciljeva organizacije, odnosno, jednostavnije rečeno, poslovna etika je korištenje etičkih načela prilikom poslovanja i organizacijskih aktivnosti. Dujanić (2007) ukazuje na važnost poslovne etike iz razloga što neetično ponašanje može biti uzrok velikoj materijalnoj šteti ali i onoj još većoj, a to je gubitak povjerenja između zaposlenih koji surađuju ali i među drugim poslovnim suradnicima. Naglašava kako je poslovna etika ključna za zaštitu poduzeća u smislu sprječavanja šteta, kao i za ispunjavanje zahtjeva i očekivanja biznisa.

Pojam korporativne društvene odgovornosti je jedno od glavnih etičkih i moralnih pitanja koje se pojavljuje pred osobama ovlaštenim za korporativno odlučivanje. Većina uspješnih poduzeća su zainteresirana za poboljšanje etičke klime, kao i društvene odgovornosti jer se ne žele naći u situaciji opstrukcije te iz tog razloga na vrijeme poduzimaju mjere koje objašnjava Buble (2006), a to su (1) vođenje kroz primjer, (2) postavljanje etičkog kodeksa, (3) postavljanje strukture etike, (4) omogućavanje etičkih treninga i (5) *whistle-blowers*-i.

1. Vođenje kroz primjer je uvjerljivo najefikasniji način kako da upravitelji potiču etično ponašanje zaposlenika. Kao i u životu, tako i u poslovanju, najbolji način za utjecati na nekoga jest vlastitim primjerom. Malo je vjerojatno da će se zaposlenici ponašati na etičan način ukoliko im se vođa vodi drukčijim načelima, stoga bez etičnog vođe nema ni etičnih zaposlenika.
2. Postavljanjem etičkog kodeksa se oblikuje institucionalni iskaz vrijednosti organizacije. Postoje dva tipa etičkog kodeksa, a to su iskazi koji počivaju na principima i oni koji počivaju na politici. Iskazi koji su temeljeni na principima su formirani na način da oponašaju kulturu korporacije, tj. da iskazuju osnovne vrijednosti poduzeća te da govore o kvaliteti proizvoda poduzeća i o tome kako se poduzeće odnosi prema zaposlenicima. Iskazi koji se temelje na politici najčešće iskazuju kako će se određene procedure primjenjivati u određenim etičkim situacijama poput sukoba interesa, poštivanja

zakona, jednakih mogućnosti za sve i slično. Kako bi ispunili svoju osnovnu zadaću poticanja etičnog ponašanja, etički kodeksi bi trebali zadovoljavati dva uvjeta: (1) moraju biti usmjereni na konkretne probleme (mito i korupcija, krivotvorenje i slično) i moraju sami po sebi predstavljati vodič kako se točno ponašati na etičan način i (2) moraju biti odobreni od strane menadžmenta i strogo provedeni kroz nagrađivanje i kažnjavanje.

3. Postavljanje etičke strukture znači odrediti točne organe u organizaciji čija će dužnost biti briga o implementaciji etičkog kodeksa i etičnog ponašanja, Najčešće se radi o organima etičkog komiteta i etičkog zastupnika. Etički komitet je skupina direktora koji imaju zadatak kontrolirati etiku organizacije, dok je etički zastupnik individualni stručnjak za poslovnu etiku koji djeluje po načelima vlastite savjeti i zadatak mu je kontrolirati etičnost odluka u kojima sudjeluje.
4. Omogućavanjem etičkih treninga u poduzeću se postiže da djelatnici razvijaju vlastitu etičnost u ponašanju kroz učenje etike. To učenje se može odvijati samostalno, ali i unutar programa menadžerskog obrazovanja.
5. *Whistle-blowers* ili zviždači su djelatnici koji raskrinkavaju neke nelegalne, neetične ili nezakonite radnje poslodavaca. Takvo ponašanje se treba ohrabrivati. *Zviždač* prvenstveno obavještava vlasnika poduzeća o tome što je otkrio, a ukoliko bude potrebno, nakon toga obavještavaju i menadžere i druge etičke organe koji postoje u poduzeću. Ako problem i dalje nije riješen, *zviždač* se treba obratiti institucijama poput financijske policije, medija i slično.

4.2.1. Etičke dileme u međunarodnom menadžmentu

Pojam poslovne etike dobiva posebno značenje prilikom suočavanja poduzeća sa raznim društveno-političkim problemima i interesnim skupinama. Upravo zbog koncepta poslovne etike je omogućeno moralnim uvjetima interesnih skupina u poduzeću da dođu do izražaja te da se konflikti unutar poduzeća rješavaju primjenom legitimnih pravila koje poslovna etika nalaže. Ipak, postoje i veliki problemi u primjeni ovog koncepta zbog različitosti ljudskih vrijednosti koje postoje od osobe do osobe. Zbog toga Rahmić i Podrug (2013) navode tri razine etičkih načela koje se temelje na relativizmu ljudskih vrijednosti, a objašnjene su u nastavku.

1. Uvažavanje univerzalno prihvatljivih ljudskih vrijednosti i prava čovjeka. Ova razina se odnosi na utvrđivanje apsolutne moralne granice u svim poslovnim aktivnostima. Načela koja su univerzalna moraju vrijediti uvijek i u svakoj državi odnosno poduzeće koje se ne drži tih načela u svim zemljama, djeluje neetično.
2. Uvažavanje lokalne tradicije. Ova razina se odnosi na pravila koja ovise o situaciji u kojoj se obraća pozornost na tradiciju ili kontekst. Naprimjer, u nekim kulturama je darivanje poklona prihvatljivo i pohvalno, dok u drugim kulturama isti čin može biti neetičan. Diskutabilan primjer je i zapošljavanje djece, što je i povreda pravila uvažavanja univerzalno prihvatljivih ljudskih vrijednosti i prava čovjeka te je okarakterizirano kao neetično. Zapošljavanje djece u državama koje se vode kao razvijene industrijske zemlje se smatra kršenjem etičkih načela. U državama koje su manje razvijene, nerazvijene i u državama u razvoju se mora obraćati pozornost na dob djece, njihova stajališta o obrazovanju i želju za zaposlenjem, koliko je posao koji će raditi fizički zahtjevan te kakvo je financijsko stanje u obitelji, može li to dijete slobodno donositi odluke i slična pitanja. Još jedno pitanje na koje treba obratiti posebnu pozornost u ovakvim slučajevima jest je li određeno poduzeće u mogućnosti doprinijeti dugoročnom unaprjeđenju položaja kojeg djeca imaju u određenoj državi. Takav doprinos se može postići pružanjem podrške poduzeća obrazovnim institucijama, stipendiranjem djece i drugim sličnim aktivnostima kojima bi se mogla smanjiti potreba za radom djece.
3. Evaluacija konteksta. Ova se razina odnosi na odlučivanje o tome što je ispravno. Radi se o određenim načelima koja su karakteristična za određene kulture odnosno radi se o nekim vrijednostima za koje se može reći kako su jednoj kulturi etične, dok ih se u drugoj kulturi smatra neetičnima. Najbolji primjer za ovakav slučaj je odbijanje konzumacije goveđeg mesa u Indiji i konzumacije svinjskog mesa u državama gdje prevladava stanovništvo islamske vjeroispovijesti.

Navedena tri etička načela bi trebala biti svrstana u kodekse ponašanja u svim poduzećima i trebala bi se smatrati obaveznim uputama koje se trebaju poštivati prilikom donošenja odluka i općenitog djelovanja svih suradnika bilo gdje u svijetu. Bilo kakvo nepoštivanje univerzalnih načela se ne smije prihvaćati niti tolerirati ni u jednom slučaju. Načela koja se kreiraju prema situaciji se vrednuju i donose unutar matične organizacije i inozemne divizije te se na taj način izbjegavaju moguće optužbe. Primjer ovakve situacije jest prebacivanje određenih aktivnosti

koje imaju upitan ekološki utjecaj u one države u kojima zakoni i norme nisu toliko ograničavajući i gdje je takve aktivnosti moguće provoditi bez zakonskih kazni za poduzeće. S načelima koja se odnose na kulturološke razlike mora biti unaprijed upoznato i matično poduzeće i inozemna divizija, a to zahtjeva visoku emocionalnu inteligenciju menadžera koji djeluju na međunarodnoj razini.

Organizacije koje djeluju na međunarodnoj sceni trebaju na različite načine razvijati i primjenjivati kontrolu navedenih načela. Prvi korak mora biti definiranje načela koja će vrijediti univerzalno za cijelo poduzeće. Mora se pridodati pažnja tim globalnim načelima da bi poduzeće izbjeglo suočavanje sa etičkim relativizmom. Drugi korak jest primjenjivanje tih načela u divizijama koje se nalaze u zemljama u kojima se mogu u potpunosti primijeniti i prilagođavanje istih načela u državama u kojima postoji potreba za prilagođavanje kulturološkim razlikama. Treći korak podrazumijeva provjeru primijenjenih načela i testiranje mjera kojima će se postići ravnoteža među suprotstavljenim globalnim načelima i lokalnim praksama. Četvrti i zadnji korak se odnosi na proces primanja povratnih informacija u cijelom poduzeću i pretvaranje tih informacija u korisna saznanja za organizacijsko učenje.

4.3 Korporativno (ne)odgovorni – analiza i suvremeni izazovi

U međunarodnom poslovanju se, uz pojam društveno odgovornog poslovanja, nerijetko javlja i pojam društveno neodgovornog poslovanja i raznih etičkih dilema sa kojima se susreću menadžeri. Najčešći oblici takvog poslovanja, prema Rahmić i Podrug (2013), su (1) zapošljavanje djece, (2) davanje poklona, (3) mito i korupcija unutar poduzeća, (4) piratstvo, (5) prodavanje proizvoda koji su štetni u inozemstvu i (6) poslovno špijuniranje.

1. Zapošljavanje djece. Još 1989. Unicef je izdao Konvenciju o pravima djeteta koju je potpisalo 196 država i u kojoj postoji stavka „Zaštitna prava“ u kojoj se govori o zabrani rada djece. Također, The Child Labour je zabrana i regulacija koja je izdana 1986. godine i koja se pobrinula za utvrđivanje minimalnih standarda što se tiče radnih sati koje djeca smiju raditi, za rad noću te za rad koji šteti ili je potencijalno štetan zdravlju. Unatoč navedenim aktima i mnogim drugim, u nerazvijenim zemljama svijeta djeca su voljna ili čak primorana raditi za vrlo niske naknade. Naprimjer, država Indija je jedna

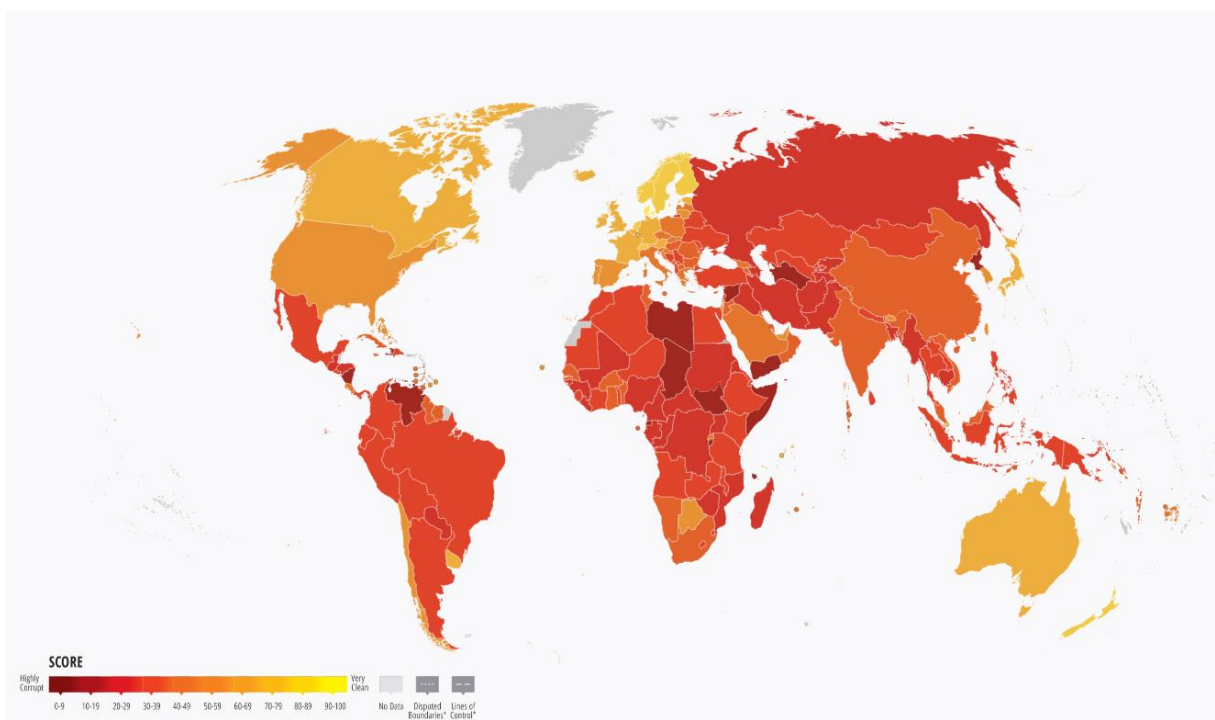
od država u kojoj je multinacionalnim korporacijama čije se divizije tamo nalaze vrlo teško održavati osnovna načela etičnog ponašanja. U toj zemlji prevladava hinduizam, a to je religija u kojoj se mišljenja o onome što je etično i što nije vrlo razlikuju od poimanja etičnog ponašanja u Zapadnim zemljama. Iako postoje zakonske regulative koje se odnose na rad djece, u Indiji je dječji rad široko rasprostranjen, a to se najviše očituje u industriji tekstila, poljoprivrednoj industriji te u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Na web stranici Međunarodne organizacije rada može se pronaći podatak kako je, prema popisu stanovništva koji je obavljen 2011. godine, preko 10 milijuna djece u dobi između pet i četrnaest godina zaposleno. Iako se strana poduzeća koja posluju u Indiji u većem broju slučajeva trude spriječiti dječji rad u svojim tvornicama i trude se držati do općih prava čovjeka, veliki broj siromašnih obitelji u kojima ima mnogo djece su prisiljene na rad djece jer jedino tako mogu preživjeti. Iz njihove perspektive, rad djece rezultira unaprjeđenjem uvjeta života i povećanjem sigurnosti obitelji. Iz tog razloga mnoga djeca u ranoj dobi iskazuju želju za radom jer su svjesni da će na taj način pomoći prehraniti obitelj. Ipak, radni uvjeti u kojima se radi su vrlo često prilično loši i djeca rade u zagušljivim prostorima u hrpama tekstila preko 14 sati dnevno. Zbog činjenice da će, ukoliko se dječji rad u potpunosti zabrani, mnoge obitelji postati gladne, nije rješenje u potpunosti izbjegavati dječji rad. Zbog toga se razna poduzeća aktiviraju u suradnji sa lokalnim organizacijama kako bi pomogle na druge načine npr. kroz obrazovanje, kako djece, tako i njihovih roditelja. Indija je jedan od primjera gdje je dječji rad najrasprostranjeniji, međutim, problem rada djece postoji u mnogim državama svijeta. Yang (2023) donosi članak za The Guardian o slučaju u 2022. godini gdje se poduzeće u Americi ponašalo neodgovorno prema radu djece. Otkriveno je kako je američka firma naziva Packers Sanitation Services Inc (PSSI) koja se bavila čišćenjem klaonice diljem cijelog SAD-a, zapošljavala u noćni rad preko 100 djece u dobi od trinaest do sedamnaest godina. Djeca su radila sa opasnim kemikalijama te su čistila opasne alate za preradu mesa poput pila i drugih oštih predmeta. Zabilježeno je kako se najmanje troje djece ozlijedilo prilikom rada za ovu firmu koja je jedna od najvećih američkih sanitarnih organizacija. Tamošnji mediji otkrili su kako su djeca radila šest dana u tjednu te su propuštali školu, a ako su i uspjeli pohađati nastavu, nerijetko su bili preumorni te bi zaspali tijekom predavanja. Jedan od dječaka koji je radio za PSSI je propustio školu na dulje razdoblje uslijed ozlijede na radu odnosno nakon kemijske opekline koju je zadobio. U SAD-u je od 2015. godine zabilježen porast kršenja zakona

o dječjem radu te se pojavio pritisak na tamošnje vladajuće da prošire obim tipova poslova koje djeca mogu obavljati, kao i broj sati koji smiju raditi.

2. Praksa davanja poklona. Što se tiče davanja i primanja poklona u poduzećima, javljaju se bitne razlike u zemljama. Postoje zemlje u kojima se davanje i primanje poklona smatra znakom povjerenja i poštivanja, dok postoje i one, osobito zapadne zemlje, u kojima se davanje i primanje poklona smatra nekim oblikom mita i korupcije. Iz tog razloga je, da bi bilo uspješno na međunarodnom planu, vrlo bitno za poduzeće da shvaća običaje davanja i primanja poklona u državi u kojoj posluje. Uspješan međunarodni menadžer mora poznavati koju vrstu poklona, koliko i kada trebaju ili ne trebaju dati poslovnom suradniku.
3. Mito i korupcija. Podmićivanjem se smatra neka vrsta nagrade (materijalna ili nematerijalna) koju dobiva podmićena osoba kako bi se postigla konkurentska prednost. Podmititi se može novcem, raznim poklonima, plaćenim putovanjima i slično. Teško je odrediti točnu granicu između situacije koja je zakonski dozvoljena i one u kojoj se događa kažnjivo podmićivanje, odnosno granicu između darivanja i podmićivanja. Podmićivanje je češće u državama u kojima su relativno niske plaće javnog sektora pa je, na neki način, lakše podmititi političare i druge osobe na visokim pozicijama jer ih se lako privuče novcem. U velikom broju zemalja u Europi nije kažnjivo podmititi strane suradnike, pa se, naprimjer, u Njemačkoj kada poduzeća daju ponude za određene projekte na kojima surađuju sa arapskim državama, unaprijed određuje određeni dio novca za mito (10% vrijednosti narudžbe). Gledano isključivo iz ekonomske perspektive, mitom se pokušava doseći veća konkurentska prednost, ubrzati potpisivanje ugovora, izbjeći potencijalno prekidanje procesa ugovaranja ili svojevrсно poticanje administrativnih djelatnika u stranim državama. Ipak, postoje mnogi rizici prilikom podmićivanja u vezi ispunjavanja obećanog na temelju mita, odnosno postoji mogućnost da podmićena osoba neće ispuniti svoju stranu dogovora, a ne može ju se pravno goniti zbog toga. Iz perspektive etičnog ponašanja, podmićivanje se različito doživljava među kulturama. Upravo to je razlog zašto korporacije moraju odlučiti žele li se prilagoditi onome kako se vladajući ponašaju u određenoj zemlji ili žele stvoriti vlastiti kodeks ponašanja na temelju kojeg će zabraniti mito. Ta je odluka posebice važna u organizacijama koje posluju u različitim zemljama.

S druge strane, korupcijom se smatra korištenje vlastite moći koja je dodijeljena osobi kako bi se ostvarila vlastita korist. Korupcijom se smatraju koruptivne prevare, prisilno naplaćivanje, pranje novca te koruptivno doniranje i sponzoriranje. Sa sve većim

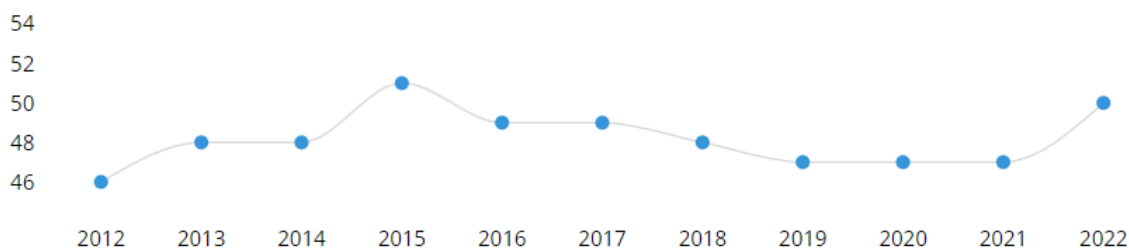
razvojem tehnologije, olakšano je brže transferiranje novca i informacija na globalnoj razini, a to doprinosi pospješivanju korupcije. 1997. godine je potpisana internacionalna konvencija protiv korupcije od strane država koje su članice OECD-a koja je objavljena na web stranici OECD-a i u kojoj su navedene obveze potpisnika i kazne za one koji prekrše zakone. Unatoč tome što se većina država sa značajnijim internacionalnim gospodarskim aktivnostima izjašnjavaju da se protive korupciji, ovom konvencijom su određene kazne samo za podmićivanje osoba koje rade u inozemnim parlamentima ili na neki drugi način iz inozemstva surađuju sa poduzećem. Malo rigoroznije kazne su određene u *U.S. Foreign Corrupt Practices Act* koja je objavljena na službenoj web stranici The United States Department of Justice i koja objašnjava kako se trebaju kazniti sve osobe koje su primile mito (pravne i privatne) ili su nekoga podmitile. Web stranica Transparency International donosi izračun internacionalne usporedbe rasprostranjenosti korupcije. Radi se o indeksu percepcije korupcije prilikom čijeg izračuna se države rangiraju od 0 do 100 (nulom se označavaju države u kojima je najveća razina korumpiranosti, dok se sa sto označavaju države u kojima ne postoji problem korupcije). Na Slici 7 prikazana je karta svijeta na kojoj su označene zemlje prema visini indeksa percepcije korupcije u 2022. godini.



Slika 7. Prikaz zemalja svijeta i indeksa percepcije korupcije u 2022.g.

Izvor: Transparency International (2022.)

Zemlje koje su visoko korumpirane su na Slici 7 označene indeksom između 0 i 9 te su obojane najtamnijom bojom. Nadalje su zemlje rangirane indeksima između 10 i 19, 20 i 29, 30 i 39, 40 i 49, 50 i 59, 60 i 69, 70 i 79, 80 i 89, 90 i 100 te je zadnji razred označen najsvjetlijom bojom i radi se o zemljama sa najmanje korupcije. U 2022. godini zemlja sa najmanje korupcije je bila Danska čiji indeks percepcije korupcije iznosi 90, dok je zemlja u kojoj postoji najviše korupcije Somalija sa indeksom 12. Hrvatska se 2022. godine nalazila na 57. mjestu prema korumpiranosti od 180 zemalja, a na Slici 8 prikazane su promijene u rezultatima koje je Hrvatska ostvarivala tijekom posljednjih 10 godina.



Slika 8. Promjene rezultata indeksa percepcije korupcije u Hrvatskoj

Izvor: Transparency International (2022.)

Prema Slici 8 može se utvrditi kako je Hrvatska u 2015. godini imala najviši indeks percepcije korumpiranosti te je on tada iznosio 51. Od 2015.g. indeks je opadao ili stagnirao dok je u 2022. godini iznosio 50 bodova, što je za 3 boda više nego u 2021. godini. Ipak, na web stranici Transparency International tvrde kako diljem svijeta indeks percepcije korupcije stagnira i kako države imaju odgovornost činiti više kako bi indeks rastao u svim zemljama.

Najčešće primanje mita se događa u vrhu države. Razlog tomu je činjenica da se država često smatra najbitnijim nalogodavcem, dok su javnim službenicima nerijetko vrlo niska primanja te su oni skupina koju je najlakše podmititi. Ruku pod ruku, uz podmićivanje, ide i lobiranje. Glavna svrha lobiranja je pronaći u što kraćem roku informacije koje su važne za poduzeće. Iz tog razloga se nerijetko događaju posjeti ključnim osobama (najčešće političarima) pod krinkom pristojnosti koji, zapravo, služe kako bi se

pospješili procesi dobivanja neke vrste odobrenja. Također, lobiranjem se može utjecati na zakone i propise koji se donose u vlastitu korist. Kod lobiranja je ključni problem u činjenici da nije lako odrediti gdje je granica između manipuliranja nekime i podmićivanja. Načini na koje se lobira se razlikuju između država. Na službenoj web stranici NCSL-a (2021), može se pronaći informacija kako je u većini zemalja SAD-a lobiranje institucionalizirano na način da sve interesne skupine koje imaju interesa biti lobisti moraju biti registrirane. Suprotno tomu, Kennedy (2008) govori o tome kako se u Kini lobiranje odvija neformalno te lobiranje u vezi zakona nije toliko učestalo, dok se češće pokušavaju isposlovati određena odobrenja koja će biti od koristi za vlastito poduzeće. Što se tiče Hrvatske i njezine prakse lobiranja u Europskoj uniji, Puškarić (2023) govori o tome kako se u Hrvatskoj lobiranje povezuje sa korupcijom, a razlog tomu je činjenica da Hrvatska nema nikakve regulacije vezane za lobiranje te da je jedna od rijetkih zemalja koja nema takav zakon. U Europskoj Uniji je lobiranje strogo regulirano i transparentno, a svaki lobist ima obvezu biti registriran u EU registru transparentnosti. Puškarić (2023) navodi kako ljudi iz lobističkih krugova u Bruxellesu tvrde kako Hrvati i hrvatske tvrtke najmanje lobiraju.

4. Prodavanje u inozemstvo proizvoda koji su štetni. Postoje znatne razlike između država u smislu reguliranja, zabranjivanja i ograničavanja prodaje onih proizvoda koji su na neki način štetni po zdravlje ljudi ili zdravlje okoliša. U jednu ruku, u zemljama u kojima su gospodarstva tržišno razvijena postoje regulative koje se strogo poštuju i prate, dok takve regulative u nerazvijenim državama gotovo da i ne postoje. To vodi tomu da je lakše prodavati štetne i nezdrave proizvode u nerazvijenim državama. Zbog toga se javlja etička dilema koju imaju poduzeća koja posluju na međunarodnoj sceni u vidu zlouporabe niske razine regulative u nekim državama. Prema Bevandi (2015), Hrvatska je jedna od zemalja sa niskom razinom regulative štetnih proizvoda, točnije duhanskih, odnosno ne postoji nikakav stabilan i ujednačen sistem odgovornosti zbog kojeg proizvođači duhanskih proizvoda mogu odgovarati za prouzročenu štetu. Običan hrvatski građanin se neće upuštati u sudski postupak protiv proizvođača duhana čiji proizvodi su mu nanijeli štetu koju je zadobio aktivnim ili pasivnim pušenjem. Bevanda (2015) navodi kako u Hrvatskoj ne postoji praksa kojom se nadoknađuje šteta osobama koje su pretrpjele tjelesna oštećenja zbog udisanja dima duhana. Država koja je primjer pozitivne prase je Italija. U Italiji postoje zakoni koji obvezuju duhanske proizvođače da provode mjere kojima se šteta izbjegava i slično, te postoje stroge regulative oko

odgovornosti proizvođača za potencijalnu štetu nastalu potrošačima njihovih duhanskih proizvoda.

5. Poslovno špijuniranje. Špijuniranje drugih poduzeća od strane korporacija kako bi saznale njihove planove u vidu strategije i razvoja ili otkrivanje tuđih poslovnih tajni te na taj način osiguravanje vlastitog opstanka je vrlo učestalo. Kako se razvija tehnologija, mijenjaju se načini špijunaže pa se, prema Rahmić i Podrug (2013), u današnje vrijeme najučestalijim oblikom špijuniranja smatraju neovlašteni ulasci hakera u informacijski sustav određenih poduzeća. Drugi vrlo česti oblici špijunaže su izdaja, korumpiranje, krađa i praćenje u tajnosti. U priopćenju za javnost objavljenom na službenoj stranici Federation of American Scientists (1997), javnost je obavještena o jednom od najpoznatijih svjetskih slučajeva špijunaže gdje je zaposlenik korporacije Wright Industries, Inc., koja je surađivala sa korporacijom The Gillette Company na osmišljavanju novog sistema brijanja, otkrio navedeni sistem čije je osmišljavanje trajalo mjesecima, a vrijednost nanesene štete je procijenjena na preko 1,5 milijuna dolara.

5. Rasprava

Nema sumnje kako poduzeća imaju odgovornost prema svojoj okolini i kako je njihova dužnost tu odgovornost održavati. Današnji mentalitet ljudi na svjetskoj razini se uvelike razlikuje od mentaliteta prije 60 i više godina. Ljudi obraćaju daleko više pozornosti na ono što konzumiraju, tko im to servira i kako su proizvodi prezentirani. Danas su ljudima privlačniji proizvodi koji imaju „cruelty free“, „vegan“ i slične oznake na ambalažama te je to najočigledniji primjer kako je ljudima važno kako se poduzeće koje plasira proizvod odnosi prema okolišu i okolini općenito. Buble (2006) je razvio spomenutu teoriju o tome kome je poduzeće zaista odgovorno i smatra da to ovisi o tome gleda li se na poduzeće kao na ekonomski entitet ili socioekonomski entitet. Međutim, postavlja se pitanje može li se uopće, u današnje vrijeme kada se govori o društvenoj odgovornosti, na poduzeće gledati samo kao na ekonomski entitet. Prošla su vremena kada su poduzeća mogla „birati“ žele li davati na važnosti društvenim pitanjima ili ne žele. Organizacije koje odgovaraju na društvene zahtjeve sa opstruktivnom ili defanzivnom strategijom mogu biti uspješne samo do određene razine, a primjena adaptivne ili čak proaktivne strategije je ono što će poduzeće odvesti u ozbiljniji napredak jer je današnje društvo postavilo velika očekivanja i osjetljivo je na ponašanja koja donose štetu društvu.

Što se tiče međunarodnog menadžmenta, u svijetu u kojem je tehnologija otvorila nebrojene mogućnosti u poslovanju, menadžeri mogu ići u smjeru razvijanja vlastitih vještina i znanja kojima će doprinijeti vlastitoj organizaciji i svijetu, a mogu ići i u smjeru iskorištavanja svih mogućnosti u svoju korist koja nije nužno korist i za društvo. Nije lak zadatak izabrati ono što je najbolje za organizaciju, samog menadžera i okolinu. Instrumentalizacijska dvojba je, svakako, nešto s čime se svaki čovjek na visokoj poziciji može susresti. Odluka da menadžer prilagodi vlastite stavove i potrebe organizaciji kako bi organizacija funkcionirala uspješno, umjesto da koristi organizaciju kako bi ostvario vlastitu korist je ono što čini razliku između dobrog, uspješnog menadžera i onoga koji to nije. Svaki menadžer bi trebao biti stava da je organizacijski uspjeh i njegov vlastiti uspjeh te da će ga oportunitizam dovesti samo do određene razine. Vječito pitanje u menadžmentu je „rađa li se osoba kao vođa ili to postaje“. Odgovor je, naravno, oboje i upravo to je razlog zašto poneki menadžeri imaju problem sa balansiranjem između vlastite koristi i koristi organizacije – nemaju urođeno ono što se ne može naučiti kako bi bili dobri vođe. Karizma, vizija, moć razumijevanja i utjecanja na tuđe stavove je ono što čini dobrog menadžera, posebice na globalnoj sceni gdje se stalno sudjeluje u interakcijama sa ljudima koji su različiti na svakom polju.

Područje etike u poslovanju nije lako proučavati i tumačiti jer je većina stvari relativna i etičko djelovanje menadžera nije strogo propisano te je teško odrediti granice. Ono što je etično ne mora biti i legalno i obrnuto. Ukoliko menadžer želi biti uspješan, nema sumnje da mora paziti da etička klima u organizaciji bude pozitivna. Postoji više mjera kojima se to postiže, međutim ukoliko vođa ne postupa moralno i etički, ne može isto očekivati niti od zaposlenika. Menadžer koji se ne odnosi se poštovanjem prema svojim zaposlenicima, ne cijeni njihov trud, rad i vrijeme, ne može očekivati da će isti zaposlenici cijiniti njega, organizaciju i kolege. Menadžer je vođa, ima najveći utjecaj, a svojim primjerom bez sumnje najviše utječe na zaposlene. Ipak, kada se posluje na globalnoj razini, nije lak zadatak znati što je uopće etično u interakcijama sa osobama iz različitih kultura stoga menadžeri trebaju biti vrlo oprezni.

6. Zaključak

Na temelju svega navedenog, može se zaključiti kako je korporativna društvena odgovornost pojam koji će se sve češće spominjati. Poduzeća trebaju uložiti dodatne napore kako bi bila korporativno odgovorna, osobito što se tiče eksterne dimenzije, no uz spomenutu povećanu svijest kupaca, očekivanja i zdrave životne navike o kojima se sve više govori, organizacije si više neće moći priuštiti društveno neodgovorno ponašanje ukoliko žele biti konkurentni na tržištu. Rizik kojeg donosi društveno neodgovorno ili, čak, neetično ponašanje je daleko veći od dobiti. Istina je da, u današnje vrijeme kada je relativno lako ući na svjetsko tržište i kada je tehnologija sve razvijenija, postoji i više mogućnosti za one koji žele činiti neetična djela poput zapošljavanja djece, prodavanja štetnih proizvoda, mita i korupcije i slično. Ipak, u trenutku kada izađe u javnost istina o poslovanju takvih organizacija, kupci će se udaljiti od takvih organizacija. Ljudi su, danas, okruženi informacijama na svim životnim poljima, a reakcije su vrlo osjetljive na bilo kakva štetna ponašanja. Uz eksternu, vrlo je važna i interna dimenzija korporativne društvene odgovornosti. Zaposlenici u poduzećima moraju biti zadovoljni kako bi poduzeće funkcioniralo. Ljudi danas puno bolje poznaju svoja prava nego prije 60-ak godina dok je pojam društvene odgovornosti bio još uvijek nepoznat i više se ne zadržavaju u organizacijama gdje nisu zadovoljni na bilo kojem polju. Ne postoji više koncept zaposlenja u jednoj organizaciji u kojoj zaposlenik provede cijeli radni vijek bez obzira na uvjete, stoga se organizacije moraju potruditi zadržati svoje zaposlenike. Bez etičkih kodeksa konflikti u poduzeću bi bili teško rješivi, a gubitak povjerenja ili kolegijalnih odnosa je velika cijena za platiti. Dakle, bez društvene odgovornosti u poduzećima, i eksterne i interne, poduzeća će u budućnosti sve teže biti uspješna i teško će konkurirati na tržištu.

Literatura

- (1.) Bevanda, M. (2015). *Nadzor na duhanom i odgovornost proizvođača za štetu od duhanskih proizvoda*. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) vol. 36, br. 1, Str. 125-156. Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/208199> [pristupljeno 16. svibnja 2023.g.]
- (2.) Buble, M. (2000). *Management*. Split: Sveučilište u Splitu.
- (3.) Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- (4.) Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
- (5.) Cambridge Dictionary. (n.d.) *Environmental responsibility*. Raspoloživo na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/environmental-responsibility> [pristupljeno 14. travnja 2023.g.]
- (6.) Dujanić, M. (2007). *Menadžment*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
- (7.) Europska komisija. (n.d.a) *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. Raspoloživo na: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en [pristupljeno: 04. travnja 2023.g.]
- (8.) Europska komisija. (2004). *ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility*. Raspoloživo na: <https://op.europa.eu/hr/publication-detail/-/publication/0d0b58d7-5cfd-11ea-8b81-01aa75ed71a1> [pristupljeno: 12. travnja 2023.g.]
- (9.) Europska komisija. (n.d.b) *Europska strategija zapošljavanja*. Raspoloživo na: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101&langId=hr> [pristupljeno 02. svibnja 2023.g.]
- (10.) Federation of American Scientists. (1997). Press release. Raspoloživo na: <https://irp.fas.org/news/1998/01/davispld.htm.html> [pristupljeno 16. svibnja 2023.g.]
- (11.) Ganti, A. (2023). *Social responsibility in business: meaning, types, examples and criticism*. Investopedia. Raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp> [pristupljeno: 28. ožujka 2023.g.]
- (12.) Hrvatska udruga poslodavaca. (n.d.). *Global Compact Hrvatska*. Raspoloživo na: <https://www.hup.hr/kontakt-v2.aspx> [pristupljeno 17. svibnja 2023.g.]

- (13.) Institute of Medicine. 2007. *Global Environmental Health in the 21st Century: From Governmental Regulation to Corporate Social Responsibility: Workshop Summary*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/11833>. [pristupljeno: 28. ožujka 2023.g.]
- (14.) International Labour Organizaion. (2017) *FACT SHEET: Child labour in India*. Raspoloživo na: [https://www.ilo.org/newdelhi/whatwedo/publications/WCMS_557089/lang--en/index.htm#:~:text=Of%20these%2C%2010.1%20million%20\(3.9,India%20are%20out%20of%20school](https://www.ilo.org/newdelhi/whatwedo/publications/WCMS_557089/lang--en/index.htm#:~:text=Of%20these%2C%2010.1%20million%20(3.9,India%20are%20out%20of%20school). [pristupljeno 07. svibnja 2023.g.]
- (15.) Jalšenjak, B., Krkač, K. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje*. Udžbenik za 2. razred ekonomske škole. Zagreb: MATE d.o.o.
- (16.) Jezikoslovac. (n.d.) *Filantropija*. Raspoloživo na: <https://jezikoslovac.com/word/29kg> [pristupljeno 14. travnja 2023.g.]
- (17.) Kennedy, S. (2008). *The Business of Lobbying in China*. [online] Harvard University Press; Illustrated Edition. Raspoloživo na: https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=W2hwY3aCzMoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=lobbying+in+china&ots=-UmPuGE-Hc&sig=FlfMQjrj_7TP8awmqFAEi004WSI&redir_esc=y#v=onepage&q=lobbying&f=false [pristupljeno 16. svibnja 2023.g.]
- (18.) Kreitner, R., Kinicki, A., Sinding, K., Waldstorm, C. (2014). *Organisational behaviour*. [online] London: McGraw-Hill Education. Raspoloživo na: <http://library.lol/main/2BF1CABCA1EAE655AD85F92F3B49DB9A> [pristupljeno: 14. travnja 2023.g.]
- (19.) Lacković Vincek, Z., Dvorski, S. i 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: 02. svibnja 2023.]
- (20.) Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021.) *Etika*. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> [pristupljeno: 17. svibnja 2023.]

- (21.) Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2021.) Paradoxs. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=46587> [pristupljeno: 15. travnja 2023.g.]
- (22.) Mateša, Z. (2019). *Uvod u strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.
- (23.) National Conference of State Legislatures (NCSL). (2021). *How States Define Lobbying and Lobbyist*. Raspoloživo na: <https://www.ncsl.org/ethics/how-states-define-lobbying-and-lobbyist> [pristupljeno 17. svibnja 2023.g.]
- (24.) OECD (1997). *Convention on combating bribery of foreign public officials in international business transactions and related documents*. OECD Publishing. Raspoloživo na: https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf [pristupljeno 08. svibnja 2023.g.]
- (25.) OECD (2011). *OECD-ove smjernice za multinacionalna poduzeća*. OECD Publishing. OECD-ove smjernice za multinacionalna poduzeća, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115415-en> [pristupljeno 17. svibnja 2023.]
- (26.) Pavić-Rogošić, Ĺ. (n.d.) *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. ODRAZ (mrežno izdanje). Raspoloživo na <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/dop.pdf> [pristupljeno: 28. travnja 2023.g.]
- (27.) Perić, J. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje*. Nastavni materijali iz kolegija Poslovna etika. Raspoloživo na: http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2014/03/PE2_DOP_200314.pdf [pristupljeno 14. svibnja 2023.g.]
- (28.) Puškarić, K. (2023). Ako se ne baviš Bruxellesom, on će se baviti tobom. *Lider*. Raspoloživo na: <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/ako-se-ne-bavis-bruxellesom-on-ce-se-baviti-tobom-149975> [pristupljeno 16. svibnja 2023.g.]
- (29.) Rahmić, Z. i Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
- (30.) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- (31.) Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.

- (32.) Stobierski, T. (2021). *Types of corporate social responsibility to be aware of*. Harvard Business School Online. Raspoloživo na: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility> [pristupljeno: 18. travnja 2023]
- (33.) *The Child Labour (prohibition and regulation) Act, 1986*. Raspoloživo na: https://labour.gov.in/sites/default/files/act_2.pdf [pristupljeno: 07. svibnja 2023.g.]
- (34.) The United States Department of Justice. (2017). *Foreign Corrupt Practices Act*. <http://usdoj.gov/criminal/fraud/fcpa> [pristupljeno: 10. svibnja 2023.g.]
- (35.) Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Indeks*. Raspoloživo na: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022> [pristupljeno 10. svibnja 2023.g.]
- (36.) Yang, M. (2023). *Over 100 children illegally employed by US slaughterhouse cleaning firm*. The Guardian. Raspoloživo na: <https://www.theguardian.com/law/2023/feb/17/underage-child-labor-working-slaughterhouse-investigation> [pristupljeno 17. svibnja 2023.g.]
- (37.) Tipurić, D. (2020). *Strateško vodstvo*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
- (38.) UNICEF (2017). *Konvencija o pravima djeteta*. Raspoloživo na: https://www.unicef.hr/wp-content/uploads/2017/05/Konvencija_20o_20pravima_20djeteta_full.pdf [pristupljeno 17. svibnja 2023.g.]

Popis slika

| | |
|---|----|
| Slika 1. Jednostavni test DOP-a na primjeru izmišljenih poduzeća..... | 10 |
| Slika 2. Mogući odgovori poduzeća na društvene zahtjeve..... | 12 |
| Slika 3. Model nijansi zelenoga | 14 |
| Slika 4. Upravljačke dileme i konkurirajuće vrijednosti u organizaciji | 21 |
| Slika 5. Piramida društvene odgovornosti poduzeća..... | 27 |
| Slika 6. Odnos etike i zakona..... | 32 |
| Slika 7. Prikaz zemalja svijeta i indeksa percepcije korupcije u 2022.g. | 39 |
| Slika 8. Promjene rezultata indeksa percepcije korupcije u Hrvatskoj | 40 |

Popis tablica

| | |
|---|----|
| Tablica 1. Razlike modela poslovanja..... | 8 |
| Tablica 2. Bitne odrednice transakcijskog i transformacijskog vodstva | 24 |