

# PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA SVEUČILIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

Kadlec, Željka

Doctoral thesis / Disertacija

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:145:315629>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Željka Kadlec

**PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENE  
ODGOVORNOSTI I UTJECAJ DRUŠTVENO  
ODGOVORNOG POSLOVANJA NA  
SVEUČILIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DOKTORSKI RAD

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski studij Management

Željka Kadlec

**PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENE  
ODGOVORNOSTI I UTJECAJ DRUŠTVENO  
ODGOVORNOG POSLOVANJA NA  
SVEUČILIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

Osijek, 2023.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek

Faculty of economics in Osijek

Doctoral study Management

Željka Kadlec


**APPLICATION OF THE CONCEPT OF SOCIAL  
RESPONSIBILITY AND ITS IMPACT ON  
CROATIAN UNIVERSITIES**

DOCTORAL THESIS

Mentor: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

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 doktorski (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:** Željka Kadlec

**JMBAG:** 297

**OIB:** 89626889633

**e-mail za kontakt:** zeljka.tai@gmail.com

**Naziv studija:** Doktorski studij Management

**Naslov rada:** Primjena koncepta društvene odgovornosti i utjecaj društveno odgovornog poslovanja na sveučilišta u Republici Hrvatskoj

**Mentor/mentorica rada:** prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

U Osijeku, 14. lipnja 2023. godine

Potpis Željka Kadlec

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku

Doktorski rad

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

### PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I UTJECAJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA NA SVEUČILIŠTA U REPUBLICI HRVATSKOJ Željka Kadlec

Mentor/i: prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

#### Kratki sažetak doktorskog rada:

Svrha rada je analiza primjene društveno odgovornog poslovanja i analiza percepcije dionika o poznavanju, primjeni i načinima poboljšanja društvene odgovornosti na sveučilištima u RH. Za potrebe istraživanja u disertaciji korištena je kvalitativna (analiza sadržaja strateških dokumenata i benchmarking) i kvantitativna metoda (anketno ispitivanje dionika sveučilišta). Disertacija je dala teorijski pregled literarne građe i razvoja koncepta društvene odgovornosti te utvrdila osnovne elemente i standarde primjene koncepta, razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj prema percepciji dionika te mogućnosti za poboljšanje.

**Broj stranica:** 232

**Broj slika:** 16

**Broj tablica:** 36

**Broj grafikona:** 6

**Broj literaturnih navoda:** 300

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, sveučilišna društvena odgovornost, sveučilišta

**Datum obrane:** 07. lipanj 2023. godine

#### Stručno povjerenstvo za obranu:

1. prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka
2. izv.prof.dr.sc. Julija Perić
3. prof.dr.sc. Neda Vitezić
4. izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić, zamjenica člana
5. izv.prof.dr.sc. Marina Stanić, zamjenica člana

**Doktorski rad je pohranjen u:** Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**  
**Faculty of Economics in Osijek**

**PhD thesis**

**Scientific Area:** Social sciences

**Scientific Field:** Economy

### **APPLICATION OF THE CONCEPT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS IMPACT ON CROATIAN UNIVERSITIES**

Željka Kadlec

**Supervisor/s:** prof.dr.sc. Mirna Leko Šimić

#### **Short abstract:**

The purpose of the paper is to analyze the application of corporate social responsibility and the analysis of stakeholders' perceptions of knowledge, application and ways of improving social responsibility at universities in the Republic of Croatia. For the purposes of research, qualitative (content analysis of strategic documents and benchmarking) and quantitative methods (survey of university stakeholders) were used in the dissertation. The dissertation gave a theoretical overview of the development of the concept of social responsibility and determined the basic elements and standards of the concept's application, the level of application of the concept of socially responsible business at universities according to the perception of stakeholders, and opportunities for improvement.

**Number of pages:** 232

**Number of figures:** 16

**Number of tables:** 36

**Number of graph:** 6

**Number of references:** 300

**Original in:** Croatian

**Key words:** corporate social responsibility, university social responsibility, university

**Date of the thesis defense:** 07. June 2023.

#### **Reviewers:**

1. prof.dr.sc Sunčica Oberman Peterka
2. izv.prof.dr.sc Julija Perić
3. prof.dr.sc Neda Vitezić
4. izv.prof.dr.sc. Anamarija Delić (substitute)
5. izv.prof.dr.sc. Marina Stanić(substitute)

**Thesis deposited in:** National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje kao suvremeni način poslovanja predstavlja odgovor organizacija na globalne izazove u turbulentnom okruženju. Najbolji način za primjenu društvene odgovornosti organizacija predstavlja izrada proaktivnog programa društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) koji se sastoji od nužnih analiza te utvrđivanja područja njegove primjene u cilju ažurnog odgovora na različite novonastale situacije i izazove u okruženju. Organizacije, pa tako i sveučilišta, svoje strateške ciljeve moraju prilagoditi kako bi omogućili održivost, rast i razvoj u budućnosti. Konkurentnost u suvremenim organizacijama se sve više zasniva na društvenoj odgovornosti, a u slučaju sveučilišta sve više do izražaja dolazi njihova civilna tzv. „treća misija“, koja predstavlja odgovornost sveučilišta prema zajednici. Svrha ove disertacije bila je analizirati primjenu koncepta društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima. Teorijski uvid u temu disertacije dao je pregled razvoja koncepta društvene odgovornosti i njegovu primjenu u poslovnim organizacijama te prikaz trenutnog stanja koncepta na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Time se stvorila dobra podloga za empirijski dio rada koji se odnosio na istraživanje o primjeni društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je provedeno na tri razine, pri čemu se prva razina istraživanja odnosila na analizu sadržaja o prisutnosti komponenti DOP-a u strateškim dokumentima dostupnim na mrežnim stranicama sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Druga razina temeljila se na anketnom ispitivanju dionika sveučilišta putem upitnika o poznavanju koncepta društveno odgovornog poslovanja te njihovoj percepciji o primjeni koncepta na sveučilištima. Završna treća razina odnosila se na primjenu benchmarking analize, odnosno na usporedbu društveno odgovornog poslovanja sveučilišta u Republici Hrvatskoj i sveučilišta na području Europske unije. Njegova primjena je značajna jer su suvremena istraživanja pokazala da su društveno odgovorna sveučilišta na samom vrhu izvrsnosti i konkurentnosti. Realizacija društvene odgovornosti na sveučilištima iziskuje intenzivniju implementaciju koncepta DOP-a u obrazovne kurikule i strateške dokumente te uvođenje izvještavanja o održivom i društveno odgovornom poslovanju. Iz perspektive dionika sveučilišta (uprava, zaposlenici, studenti), primjena DOP-a na sveučilištima najbolje je ocijenjena od strane uprave, a najlošije od strane zaposlenika. Iznad prosječno su ocijenjena područja društvene odgovornosti sveučilišta organizacijsko upravljanje, studentska pitanja i ljudska prava, što daje mogućnost za poboljšanjima u manje ocijenjenim područjima poput: pravednijeg poslovanja, radne prakse, uključivanja i razvoja zajednice te zaštite okoliša.



**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, sveučilišna društvena odgovornost, civilna misija sveučilišta

## **ABSTRACT**

Corporate social responsibility as a modern way of doing business represents the response of organizations to global challenges in a turbulent environment. The best way to apply the social responsibility of organizations is the creation of a proactive program of corporate social responsibility (CSR), which consists of the necessary analyses that need to be performed and the determination of the areas of its application in order to provide an up-to-date response to various emerging situations and challenges in the environment. Organizations, including universities, are increasingly oriented towards global trends and must adjust their strategic goals in order to enable sustainability, growth and development in the future. Society is increasingly aware of the benefits brought by a modern way of doing business that includes social responsibility, with universities striving to adapt and strengthen their civic mission. The purpose of this dissertation was to analyze the application of the concept of social responsibility at Croatian universities. Theoretical insight into the topic of the dissertation gave an overview of the development of the concept of social responsibility and its application in business organizations, as well as a presentation of the development of the concept at universities in the Republic of Croatia. This created a good foundation for the empirical part of the paper, which was related to research on the application of social responsibility at universities. The research was conducted on three research levels. The first approach was related to the content analysis of the presence of CSR components in strategic documents available on the websites of universities in the Republic of Croatia. The second approach was based on a quantitative survey of university stakeholders through a questionnaire on awareness of the concept of corporate social responsibility and their perception of the application of the concept at universities. And finally, the third approach referred to the application of benchmarking analysis, i.e. to the comparison of corporate social responsibility of universities in the Republic of Croatia and universities in the European Union. Its application is significant because contemporary research has shown that socially responsible universities are at the very top in terms of excellence and competitiveness. Realization of social responsibility at universities requires a more intensive implementation of the concept of CSR in educational curricula and strategic documents and the

introduction of reporting on sustainable and socially responsible business operations. From the perspective of university stakeholders (administration, employees, students), the application of CSR at universities is rated best by the administration, and worst by employees. The university's social responsibility areas organizational management, student affairs and human rights were rated above average, which gives the opportunity for improvements in less evaluated areas such as fair business operations, work practices, community involvement and development, environmental protection.

**Keywords:** corporate social responsibility, university social responsibility, civic mission of university

*Ovu disertaciju posvećujem svom suprugu Igoru koji me držao za ruku i na sebi svojstven način bio moja velika podrška, svom sinu Adrianu i kćeri Tamari koji su nesebično trpjeli svaku moju odsutnost na putu prema doktoratu znanosti te svojim roditeljima, tati Željku i mami Katici, koji su mi ponovno darovali život pružajući mi nesebičnu podršku u mom profesionalnom ostvarenju i koji su mi odmalena dali veliku životnu vrijednost – biti odgovorna.*

## ZAHVALA

Zahvaljujem svima koji su mi pomogli i pružali potporu tijekom promišljanja, istraživanja i realizacije ove moje doktorske disertacije. Ona nikada ne bi ugledala svjetlo dana da nije bilo nesebične podrške i pomoći niza ljudi kojima ovim putem od srca zahvaljujem.

Zahvaljujem se svim profesorima na poslijediplomskom specijalističkom sveučilišnom studiju „Marketing posebnih područja“ i poslijediplomskom doktorskom studiju „Management“ u Osijeku jer su svojim nesebičnim nastojanjima dali poseban smisao ostvarenju jedne doktorice znanosti.

Posebnu zahvalnost za dovršavanje ovog pothvata dugujem svojoj mentorici, prof. dr. sc. Mirni Leko Šimić, koja me motivirala svojim stručnim savjetima, kritikama, podrškom i razumijevanjem i poticala svojim stalnim angažmanom, čime je značajno doprinijela ovom radu i mom akademskom napretku. S ponosom ističem da mi je veliki uzor te mi je otvorila jedan novi svijet, na čemu sam joj neizmjerljivo zahvalna. Vjerujem da je način rada i poučavanja na koji me upućivala trajna smjernica koja će i dalje biti prisutna u svemu što radim.

Veliko hvala predsjednici Povjerenstva za ocjenu doktorske disertacije prof. dr. sc. Sunčici Oberman Peterka, kao i članicama Povjerenstva, izv. prof. dr. sc. Juliji Perić i prof. dr. sc. Nedi Vitezić, koje su svojim savjetima doprinijele kvaliteti moje doktorske disertacije.

Za unaprjeđenje kvalitete disertacije, također, se zahvaljujem za lekturu disertacije magistri edukacije hrvatskog jezika i književnosti Marini Mađarević.

Također, veliku zahvalu iznosim i dionicima (upravi, zaposlenicima i studentima) sveučilišta u Republici Hrvatskoj, koji su mi svojim informacijama uvelike pomogli u realizaciji istraživanja ključnoga za doktorsku disertaciju.

Jednako tako, zahvaljujem i Veleučilištu u Virovitici koje mi je zaposlenjem, profesionalnim usmjeravanjem i stipendiranjem ostvarilo nedosanjani san.

Svoju zahvalnost dugujem i profesorici dr. sc. Vesni Bedeković koja me svojom podrškom i vjerom u mene profesionalno usmjeravala te mi mnogobrojnim savjetima davala primjer kako upornost i rad daju rezultate.

Podršku svoje obitelji navodim na samome kraju jer nije izravno vezana uz znanstveno-istraživački rad, ali je bila najvažnija spona u njezinoj realizaciji. Uz razumijevanje i podršku mojih roditelja, tate Željka i majke Katice, koji su slušali sva moja privatna i profesionalna iskustva usmjeravajući me prema pravim vrijednostima života, život mi je pokazao da je sve moguće te im veliko hvala za sve što su mi pružili.

Zahvaljujem se svom suprugu Igoru koji me je uspješno svih ovih godina mijenjao u uobičajenim, no neizbježnim poslovima, hrabrio me kada sam sumnjala u sebe i u svoje sposobnosti te mi pružao svoju ruku i pristajao mi pokloniti vrijeme neophodno za istraživanje i pisanje.

Zahvaljujem se na strpljenju i ljubavi koju su mi bezuvjetno davala, svojim poljupcima i zagrljajima, moja djeca, sin Adrian i kći Tamara, koji su smisao mog života i kojima želim biti primjer i podrška u životu.

Preostali članovi obitelji, moji prijatelji i kolege kao dio mog životnog puta na različite su načine utkani u stranice ovoga rada i svatko mi je na svoj način pomogao uvidjeti da čisto srce i vjera u Boga ispunjavaju i duh i tijelo.

Svi spomenuti zaslužuju ostati zapisani kao vidljivi tragovi moje neizmjerne zahvalnosti.

# SADRŽAJ

Sažetak

Abstract

Sadržaj

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. <b>Obrazloženje teme i problem istraživanja.....</b>  | <b>2</b>  |
| 1.2. <b>Svrha i ciljevi rada.....</b>  | <b>7</b>  |
| 1.3. <b>Struktura rada.....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.4. <b>Istraživačke hipoteze.....</b>   | <b>11</b> |
| 1.5. <b>Metodologija istraživanja.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2. Razvoj koncepta društvene odgovornosti i njena primjena u organizacijama.....</b>  | <b>13</b> |
| 2.1. <b>Analiza teorija društveno odgovornog poslovanja i razvoj konceptualnog okvira društveno odgovornog poslovanja.....</b> | <b>14</b> |
| 2.2. <b>Područja primjene društveno odgovornog poslovanja.....</b>   | <b>25</b> |
| 2.3. <b>Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj.....</b>  | <b>29</b> |
| 2.4. <b>Infrastrukturalna podrška razvoju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.....</b>                       | <b>39</b> |
| <b>3. Ontologija društvene odgovornosti.....</b>   | <b>44</b> |
| 3.1. <b>Održivi razvoj sveučilišta.....</b>  | <b>50</b> |
| 3.2. <b>Treća misija sveučilišta.....</b>  | <b>60</b> |
| 3.3. <b>Razvoj društvene odgovornosti na sveučilištima.....</b>  | <b>65</b> |
| 3.4. <b>Uloga sveučilišta u kontekstu društvene odgovornosti.....</b>  | <b>76</b> |
| 3.5. <b>Mjerenje društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima.....</b>   | <b>78</b> |
| <b>4. Koncept društvene odgovornosti sveučilišta.....</b>  | <b>80</b> |
| 4.1. <b>Upravljanje kvalitetom kroz osnovne elemente norme ISO 26000 i njena primjena na sveučilištima.....</b>                | <b>81</b> |
| 4.1.1. <b>Upravljanje kvalitetom putem norme ISO 26000 i mogućnosti njene primjene.....</b>                                    | <b>82</b> |
| 4.1.2. <b>Upravljanje kvalitetom na sveučilištima u RH.....</b>  | <b>91</b> |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 4.2.   | Utjecaj društveno odgovornog poslovanja i poslovna uspješnost sveučilišta .....                      | 94  |
| 4.3.   | Standardi za društveno odgovorna sveučilišta u Europi.....   | 99  |
| 4.4.   | Trendovi odgovornog ponašanja sveučilišta u Republici Hrvatskoj.....                                 | 103 |
| 4.4.1. | Primjenjivost metodologije društveno odgovornog poslovanja prema Indeksu DOP-a na sveučilištima..... | 104 |
| 4.4.2. | Povezanost sveučilišta sa društvenom zajednicom .....  | 105 |
| 4.4.3. | Mogućnosti izvještavanja sveučilišta o DOP-u.....  | 106 |
| 5.     | Utjecaj društvene odgovornosti na pojedine dionike sveučilišta.....                                  | 108 |
| 5.1.   | Utjecaj društvene odgovornosti sveučilišta na zadovoljstvo studenata.....                            | 113 |
| 5.2.   | Utjecaj društvene odgovornosti sveučilišta na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.....             | 118 |
| 5.3.   | Utjecaj društvene odgovornosti na poslovnu uspješnost sveučilišta u RH...                            | 120 |
| 6.     | Kvalitativna analiza društvene odgovornosti sveučilišta i utjecaj na pojedine dionike .....          | 129 |
| 6.1.   | Pregled sveučilišta u Republici Hrvatskoj.....   | 130 |
| 6.2.   | Analiza sadržaja mrežnih stranica sveučilišta u RH u kontekstu društvene odgovornosti.....           | 141 |
| 6.3.   | Benchmarking društvene odgovornosti hrvatskih sveučilišta sa sveučilištima u Europi.....             | 150 |
| 7.     | Kvantitativna analiza primjene koncepta društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.....       | 157 |
| 7.1.   | Metodološki aspekti kvantitativnog istraživanja .....  | 158 |
| 7.2.   | Analiza rezultata kvantitativnog istraživanja.....   | 158 |
| 7.3.   | Ograničenja provedenog istraživanja.....   | 180 |
| 7.4.   | Mogućnosti primjene rezultata u praksi te preporuke za buduća istraživanja .....                     | 181 |
| 8.     | Zaključak.....   | 184 |
|        | Literatura.....  | 189 |
|        | Popis slika, tablica, grafikona.....   | 218 |
|        | Popis kratica.....   | 221 |
|        | Prilozi.....   | 223 |

## 1. Uvod

U osnovi je društvene odgovornosti odgovorno ponašanje i djelovanje pojedinca i organizacija u skladu s okruženjem u kome se nalazi. Promatrajući odgovornost, etičnost i moralnost osobe, dolazi se do prvih učenja o odgovornosti osobe za društveni sklad, za što se zalaže konfucijanska filozofija. Kao glavna polarizatorska osnova konfucijanizma jest teorija o dobroti izvorne ljudske naravi, čiji je začetnik Yang Zhu (Hrvatska enciklopedija, 2020). Konfucijansko učenje predstavlja dobrohotnost, mudrost, društvene rituale, kao i zdrav razum i dobro srce, a cilj mu je bio odgojiti novu klasu znanstvenika koji će kasnije služiti društvu i poboljšati ga. Konfucije je centralnim dijelom života pojedinca smatrao učenje kao pravilno i sveobuhvatno obrazovanje koje od svakog pojedinca može učiniti plemenitog gospodara (Sažetci o religijama, 2020; Priča o Bogu s Morganom Freemanom, 2016). Postizanjem osobne i plemenite odgovornosti osobe stvara se potencijal koji doprinosi postizanju ciljeva. Na takav način osobe razvijaju kompetencije temeljene na odgovornosti koje će primjenjivati i u širem okruženju, primjerice u organizacijama u kojima će se ostvarivati. Osim društveno odgovornog razvoja pojedinca, u organizacijama se društveno odgovorno poslovanje razvija kao suvremen način poslovanja koji obuhvaća odgovornost organizacije prema pojedincu, okolišu i društvu u cjelini. Prilagođavanjem organizacije globalnim trendovima, uvođenjem društvene odgovornosti, visokoobrazovne institucije omogućuju stvaranje izvrsnosti i konkurentnosti.

U današnje je vrijeme društveno odgovorno poslovanje važan dio strateškog opredjeljenja sveučilišta zbog prilagodbe globalnim trendovima. Svrha ovog istraživanja je analiza primjene koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Analizom sveučilišta u kontekstu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja (nadalje koncept društvene odgovornosti) disertacija će identificirati stanje postojećeg sustava upravljanja sveučilištima u Hrvatskoj na društveno odgovoran način. Determinacijom osnovnih elemenata i standarda primjene društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima omogućit će se uvid u stanje te dati preporuke za kvalitetnije upravljanje sveučilištem primjenom društvene odgovornosti. Na temelju istraživanja stavova i mišljenja uprave, zaposlenika i studenata hrvatskih sveučilišta o poimanju i primjeni koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima predstaviti će se percepcija dionika o mogućnostima za poboljšanje primjene koncepta društvene odgovornosti, ali i njihova svjesnost o važnosti primjene ovog koncepta. Kako bi se omogućila sinteza svih odrednica koje vode implementaciji koncepta u sveučilišnom upravljanju, zadatak disertacije



je utvrditi i trendove iz šireg okruženja pa će se u tom smislu izvršiti identifikacija elemenata društvene odgovornosti sveučilišta, kao i usporedba društveno odgovornog poslovanja sveučilišta u Hrvatskoj i Europskoj uniji.

### **1.1.    Obrazloženje teme i problem istraživanja**

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept suodgovornosti organizacije te okoline, zajednice, kulture, okoliša i drugih vanjskih čimbenika. U okviru Europske unije društvena odgovornost se definira kao koncept kojim se integrira briga o društvenim pitanjima te zaštititi okoliša u poslovne aktivnosti organizacije (Europska komisija, 2021). Prema Baueru (2016), osnovni principi društvene odgovornosti obuhvaćaju odgovornost, transparentnost, etično ponašanje, poštivanje interesa dionika, poštivanje zakona, međunarodnih normi ponašanja i poštivanje ljudskih prava, što je iznimno važno i u poslovanju svakog sveučilišta. Sveučilišta u svojim strateškim smjernicama nastoje definirati prioritete pružanja obrazovnih usluga u skladu s interesima tržišta i zadovoljenjem potreba svojih korisnika. Analizom stanja društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima omogućit će se jasniji uvid u društveno odgovorno poslovanje sveučilišta i ponuditi preporuke za njegovo poboljšanje. S obzirom na to da su dosadašnja istraživanja i analize pokazale da je društvena odgovornost sveučilišta relativno novo područje istraživanja i prakse, može se pretpostaviti kako je ovo područje u kojem se može istraživati mogućnost povećanja efikasnosti sveučilišta. Analizom društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Europi utvrdit će se elementi i standardi koje primjenjuju europska sveučilišta, sa svrhom davanja smjernica za prilagodbu hrvatskih sveučilišta u primjeni koncepta društvene odgovornosti. Predstavljanjem konceptualnog okvira za primjenu društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Hrvatskoj, usporedbom društveno odgovornih sveučilišta te utvrđivanjem percepcije dionika na sveučilištima prikazat će se mogućnosti uvođenja navedenog koncepta i primjene istog u praksi. Osnovna istraživačka pitanja u doktorskoj disertaciji vezana su uz mogućnosti i razinu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj te promišljanja dionika sveučilišta o važnosti ovog koncepta i njegovom utjecaju na dionike sveučilišta.

Kako bi se utvrdili uloga i značaj društvene odgovornosti sveučilišta, prvo će se provesti analiza sadržaja (Content Analysis) mrežnih stranica hrvatskih sveučilišta u kontekstu primjene društveno odgovornog poslovanja, što je jedan od ciljeva ove disertacije. Mrežne će se stranice

za potrebe ove disertacije analizirati u kontekstu društvene odgovornosti, po uzoru na provedenu analizu sadržaja mrežnih stranica društveno odgovornog poslovanja na 10 najboljih sveučilišta na svijetu (Daraei i dr., 2011). Prisutnošću točno određenih elemenata u područjima primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u strateškim dokumentima dostupnim na mrežnim stranicama utvrdit će se razina uključenosti različitih komponenti i načela društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj, što će predstavljati temelj za daljnja ispitivanja. Analizirajući sadržaje dostupne na mrežnim stranicama sveučilišta vezane za osnovna načela (organizacijsko upravljanje, ljudska prava, radna praksa, okoliš, pravedno poslovanje, potrebe potrošača te uključenost i razvoj zajednice) i elemente društvene odgovornosti prema normi ISO 26000, analizirat će se osnovni elementi svakog od ovih načela (primjerice odgovornost, transparentnost, raznovrsnost, očuvanje okoliša, kreiranje specifičnih studijskih programa, naknade i potpore zaposlenima, razvoj zaposlenika učenjem i organizacijom kvalitetnog radnog vijeka, odgovorno uključivanje u razvoj, promoviranje društvene odgovornosti, pružanje adekvatne količine informacija za sadašnje i buduće studente, pružanje potpora za društvene projekte i potpore za stambena pitanja) u primjeni društvene odgovornosti na sveučilištima.

Nakon utvrđivanja stanja uključenosti komponenta društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima, provest će se ispitivanje dionika (uprave, zaposlenika i studenata) hrvatskih sveučilišta s obzirom na njihovu percepciju o društvenoj odgovornosti sveučilišta. Važno je istaknuti kako je ovo prvo istraživanje različitih dionika o društveno odgovornom poslovanju na hrvatskim sveučilištima. Putem primarnog istraživanja prikupit će se podatci o načinu na koji vide najvažniji interni dionici sveučilišta o društvenoj odgovornosti, razvijenosti koncepta društvene odgovornosti te mogućnostima unaprjeđenja društvene odgovornosti sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Analizom rezultata istraživanja različitih dionika, poput studenata, zaposlenika (nastavno i stručno osoblje) i uprave sveučilišta, dobit će se uvid u njihove stavove o primjeni društvene odgovornosti sveučilišta iz različitih perspektiva te će se pridonijeti definiranju uloge društvene odgovornosti na 8 javnih i 2 privatna sveučilišta u Republici Hrvatskoj.

Analizom standarda i područja primjene društvene odgovornosti na sveučilištima u Europi utvrdit će se osnovni elementi za usporedbu sveučilišta. Na tim temeljima će se provesti konkurentski *benchmarking* hrvatskih sveučilišta s društveno odgovornim praksama sveučilišta

u Europi. Na temelju provedenog projekta pod nazivom „EU-USR Comparative Research on the Social Responsibility of Universities in Europe and Development of a Community Reference Framework“ (European Commission. (2015).) doneseni su standardi za primjenu društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima koji će poslužiti za usporedbu primjene istih na hrvatskim sveučilištima. Navedenim projektom definiran je europski model dugoročnog poboljšavanja društvene odgovornosti sveučilišta.

Znanstveni doprinos disertacije vezan je za kompleksnu analizu društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj iz perspektive metodološkog pristupa koji uključuje kvalitativno i kvantitativno istraživanje društvene odgovornosti sveučilišta. Unaprjeđenjem dosadašnjih saznanja o primjeni elemenata i standarda društvene odgovornosti na sveučilištima omogućit će se uvid u mogućnosti daljnjeg razvoja i primjene koncepta DOP-a na hrvatskim sveučilištima. Istraživanje daje upravama hrvatskih sveučilišta uvid u njihovu poziciju među drugim hrvatskim, ali i nekim europskim sveučilištima iz perspektive društvene odgovornosti sveučilišta. Isto tako identificira razine i elemente društvene odgovornosti sveučilišta na kojima sveučilišta trebaju uložiti dodatne napore što predstavlja aplikativni doprinos ove disertacije.

Trendovi globalizacije u današnje vrijeme nameću suvremene načine upravljanja i poslovanja organizacija pri čemu se teži proaktivnosti, napretku i održivosti. Jedan od suvremenih načina poslovanja je i društveno odgovorno poslovanje s kojim organizacije postižu uspjeh u poslovanju, zaštiti okoliša i suradnji sa širom društvenom zajednicom. Koncept društvene odgovornosti razvijao se dugi niz godina i u svojim se počecima više primjenjivao u organizacijama, točnije poduzećima. Sve veći znanstveni fokus na koncept društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj potkrepljuju različiti radovi (Vrdoljak i Hazdovac, 2014; Šišić, 2008; Vičević, 2009; Tomerlin, 2009; Rubčić, 2012; Krklec, 2012; Omazić, 2007, 2008; Afrić, 2003; Boić i dr., 2012; Miketić-Curman, 2013; Vuković, 2013, 2014, 2015; Balog, 2014, 2015; Ivanković i Tadić, 2010; Vitezić, 2011; Avelini Holjevac, 2011; Cingula i Klačmer Čalopa, 2007; Rupčić, 2007; Vehovec, 2000; Tafra-Vlahović, 2002, 2009, 2012; Lozo, Tafra-Vlahović, 2012; Bowie i dr., 2007; Ćorić, 2008; Mušura, 2007; Matošević, 2012; Jalšenjak, Krkač, 2016; Kotler i Lee, 2009; Markota Vukić, 2016 i drugi) koji se bave razvojem koncepta društvene odgovornosti. Upravo ta proučavana literatura može poslužiti kao temelj za identifikaciju, analizu i konstruiranje koncepta društvene odgovornosti te njegovu

implementaciju i primjenu u raznim organizacijama. Identifikacijom elemenata i standarda primjene ovog koncepta olakšava se njegova implementacija u organizacije o čemu također govore brojni autori (Horvat, 2011; Lazibat i dr., 2010; Hocenski, 2008; Čiček i Drljača, 2012; Rogošić i Bekavac, 2015 i drugi).

Napretkom tehnologije i dostupnošću informacija na globaliziranom tržištu koncept društveno odgovornog poslovanja sve više se primjenjuje u različitim organizacijama. S obzirom na prethodno navedenu i proučavanu literaturu može se zaključiti kako koncept društvene odgovornosti doprinosi razvoju poslovanja, što ukazuje i na potrebu za informiranjem te implementacijom nužnih aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima. Akademska zajednica bi trebala svoju orijentaciju usmjeravati na stvaranje primjenjivog znanja i obrazovnih programa u svrhu osnaživanja svijesti o povezanosti između društvene odgovornosti i konkurentske snage i izvrsnosti sveučilišta, čime se doprinosi održivosti sustava visokog obrazovanja. Definiirajući društvenu odgovornost sveučilišta, određeni autori (Gomez Vasquez i dr., 2014; Muijen, 2004; Baicu i dr., 2010, Ćulum i dr., 2008; MacDonald i Adilov, 2013) istražuju važnost i primjenu društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima. Uz njih, neki autori (Brammer i dr., 2012; Kanatanen, 2005) daju nove poglede na upravljanje sveučilištima primjenom društveno odgovornog poslovanja, kao i pregledom skupine referentnih standarda (Alzyoud i Bani-Hani, 2015) s fokusom na održivost, okruženje i društvenu uključenost. Time daju uvid u osnovne komponente društvene odgovornosti u istraživanju društveno odgovornih sveučilišta poput predanosti institucije, samoprocjene, ispunjenja strateških ciljeva i izvještavanja. Uz osnovne korake u primjeni društvene odgovornosti, neka istraživanja (Amorim i dr., 2015; Freires i dr., 2015; Martin, 2015; Megaides, Osuna, 2015; Martin, 2015; Xavier de Carvalho, 2015) predstavljaju i europski koncept za primjenu društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima, što je produkt projekta na kojemu su sudjelovali. Ovoj tematici doprinose i primjeri društveno odgovornih sveučilišta (Aristimuno, Rodriguez Monroy, 2014; Dahan, Senol, 2012), koji daju osvrt o društveno odgovornim sveučilištima kroz njihov razvoj, održivost i kompetencije, kao i o ulozi visokog obrazovanja u edukaciji za osobnu i društvenu odgovornost (Kee i dr., 2013). Što se tiče sveučilišne društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj, proučavana literatura (Hunjet, Kozina, 2013; Hunjet i dr., 2014, Stanisavljević, 2016; Ćulum, Ledić, 2010b; Perić, 2010; Oberman-Peterka, 2008; Oberman-Peterka, Singer, 2014) predstavlja sveučilišta kao poduzetničke institucije koje obrazovanjem nastoje stvarati društveno odgovorne i aktivne

građane te primjenom Triple Helix modela razmatraju koncept razvoja sveučilišta kao društveno odgovornog. Misija sustava visokoga obrazovanja temeljena na konceptu društvene odgovornosti određuje mu važnost i primarnu ulogu u globalnom održivom razvoju. Određeni autori (Ćulum, 2009, 2010, 2012; Afrić Rakitovac, Žužić, 2014; Vuković, 2014; Rončević, Rafajac, 2012; Ćulum i dr., 2012a; Ćulum, Turk, 2012; Turk i dr., 2012; Kraus, Lisec, 2014; Popović, i Nedelko, 2018) tu su činjenicu prepoznali te se u svojim radovima bave trećom misijom sveučilišta, misleći pritom na civilnu misiju sveučilišta. Sve navedeno o razvoju društvene odgovornosti na sveučilištima podrazumijeva potrebu za utvrđivanjem stanja oko primjene društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima sa svrhom efikasnije i učinkovitije implementacije koncepta, a radi ostvarenja izvrsnosti, poboljšanja imidža i konkurentnosti sveučilišta na tržištu. S obzirom na to da su sveučilišta složene organizacije, utvrđivanje primjene ovog koncepta moguće je putem identifikacije dionika sveučilišta i analize koncepta na sveučilištima, na čemu će se temeljiti plan istraživanja u disertaciji. Kombinacijom kvantitativnog i kvalitativnog pristupa istraživanju, u ovoj disertaciji omogućit će se odgovori na osnovna istraživačka pitanja:

1. Kako najvažniji dionici sveučilišta percipiraju društveno odgovorno poslovanje?
2. Koliko je razvijen koncept društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima?
3. Koje su mogućnosti unaprjeđenja društvene odgovornosti sveučilišta u Republici Hrvatskoj?

Singsungnoen i Wannapiroon (2015) nude pregled istraživanja temeljena na analizi i sintezi dostupnih informacija o društvenoj odgovornosti putem istraživanja mrežnih stranica i dokumenata na mrežnim stranicama, dok se Daraei i dr. (2011) bave usporedbom elemenata društvene odgovornosti na mrežnim stranicama 10 najboljih svjetskih sveučilišta. Stoga je analiza sadržaja mrežnih stranica sveučilišta odabrana kao jedna od kvalitativnih analiza o primjeni koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Identifikacijom elemenata društveno odgovornog poslovanja olakšava se predstavljanje koncepta, što će poslužiti najvažnijim dionicima sveučilišta za informiranje i utvrđivanje stavova i svijesti o primjeni društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima. U tom kontekstu dionici sveučilišta su bitni resurs za utvrđivanje percipiranog stanja hrvatskih sveučilišta. Nekolicina autora (Jović, 2012; Vrhovnik, 2013; Vujić i Radović Nimac, 2012; Lanero i dr., 2013; Lanero i dr., 2016) istraživala je utjecaj primjene društveno odgovornog poslovanja prema zaposlenima i percepciju pojedinih skupina dionika o primjeni društvene

odgovornosti te se javila potreba za detaljnijom analizom percepcije dionika sveučilišta o društveno odgovornom poslovanju te njegovu utjecaju na razvoj sveučilišta.

Utvrđivanjem razine primjene društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima putem analize dostupnih informacija i dokumenata te utvrđivanjem različitih dionika o primjeni društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima, definirat će se mogućnosti implementacije i razvoja koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Analizirana literatura pružila je pregled osnovnih komponenti i područja primjene društvene odgovornosti u bilo kojoj organizaciji te ukazala na manjak kompleksnih istraživanja o primjeni koncepta DOP-a na sveučilištima u Republici Hrvatskoj.

Ulazak Hrvatske u Europsku uniju nametnuo je prilagodbu sustava visokog obrazovanja globalnim trendovima s ciljem razvoja društva znanja te jačanja konkurentnosti gospodarstva. Prilagodba sustava visokog obrazovanja u Hrvatskoj omogućit će, u promjenjivim uvjetima snažne konkurencije i kompleksnih tehnoloških promjena, efikasan i odgovoran utjecaj na radne procese i doprinos široj društvenoj zajednici. Brajdić i dr. (2013) su u svom radu predstavili stupanj razvijenosti društveno odgovornih praksi hrvatskih visokih učilišta te su prikazali primjenu društvene odgovornosti s aspekta održivog razvoja na visokoobrazovnim institucijama u Švedskoj, čime su omogućili usporedbu primjene koncepta i prijedloge za poboljšanje hrvatskih visokih učilišta u kontekstu postizanja održivog razvoja. Na tom tragu se stvorila ideja o usporedbi hrvatskih sveučilišta sa sveučilištima koja primjenjuju koncept društvene odgovornosti.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Svrha istraživanja ove disertacije je analiza primjene koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Teoretskim dijelom disertacije nastoji se prikazati razvoj koncepta društvene odgovornosti, njegova primjena u različitim organizacijama te kakva je potpora ovom konceptu u suvremenom načinu poslovanja. Tim uvidom kreirat će se podloga za pregled sveučilišta u kontekstu društvene odgovornosti, a identifikacijom osnovnih elemenata društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima izvršit će se usporedba s društveno odgovornim sveučilištima na području Europske unije. Na temelju usporedbe prikazat će se u kojoj mjeri su hrvatska sveučilišta učinkovita u primjeni koncepta društvene

odgovornosti, gdje postoji mogućnost za napredak i kako poboljšati trenutnu situaciju. Kvantitativni dio istraživanja doprinijeti će identifikaciji stanja hrvatskih sveučilišta jer će pružiti informacije o društvenoj odgovornosti sveučilišta iz perspektive dionika (uprave, zaposlenika i studenata) sveučilišta i njihove percepcije i stavova o društvenoj odgovornosti na hrvatskim sveučilištima. Sve to poslužit će u analizi i prijedlozima za poboljšanje implementacije društvene odgovornosti na sveučilištima u smislu primjene najnovijih standarda društveno odgovornog poslovanja i upravljanja kvalitetom putem norme ISO 26000, čiji je cilj stvaranje izvrsnosti sveučilišta. U današnje vrijeme, kada smo okruženi brojnim globalizacijskim izazovima, sveučilišta su u potrebi za postizanjem što veće razine održivosti na turbulentnom tržištu. Istraživanjem tržišta i potreba društvene zajednice sveučilišta doprinose razvoju šire društvene zajednice i stvaraju prednost ispred konkurencije, što osigurava održivost sveučilišta i društvene zajednice u dužem vremenskom periodu. Suživot i interakcija sveučilišta s društvom i okolišem uz konstantne prilagodbe novim trendovima, omogućuju održivost u budućnosti. Empirijskim dijelom disertacije, koji se odnosi na tri zasebna područja promatranja (analiza sadržaja mrežnih stranica, konkurentski *benchmarking* i primarno istraživanje internih dionika sveučilišta ispitivanjem putem upitnika), nastojat će se analizirati sadašnje stanje primjene društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima i identificirati mogućnosti poboljšanja primjene koncepta društvene odgovornosti u budućnosti. Predstavljanjem cjelovitog konteksta društveno odgovornih sveučilišta stvara se podloga za implementaciju i razvoj društvene odgovornosti sveučilišta.

Ciljevi doktorske disertacije, koji proizlaze iz prethodno definirane svrhe istraživanja, su:

- 1. cilj** istraživanja predstavlja utvrđivanje stanja primjene društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima, čime će se ocijeniti u kolikoj je mjeri prisutno i na koji način se društveno odgovorno poslovanje primjenjuje na sveučilištima.
- 2. cilj** je utvrđivanje percepcije dionika sveučilišta (uprave, zaposlenika i studenata) o konceptu društveno odgovornog poslovanja i njegovoj primjeni te analiza percipiranog utjecaja koncepta društvene odgovornosti na njih.
- 3. cilj** je utvrditi kako se koncept društvene odgovornosti primjenjuje u Europskoj uniji, a s namjerom predstavljanja mogućnosti i poboljšanja primjene društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.

Temeljem utvrđivanja primjene društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj, rezultati će biti polazišna točka za prijedloge i preporuke u kontekstu sve veće primjene koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima. Na temelju usporedbe najboljih praksi u primjeni društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Europi i u Republici Hrvatskoj, predstaviti će se mogućnosti za razvoj koncepta društvene odgovornosti i povećanja njegove realizacije na sveučilištima u Republici Hrvatskoj.

### **1.3. Struktura rada**

Doktorska disertacija je strukturirana u nekoliko ključnih poglavlja, gdje će se predstaviti razvoj koncepta društvene odgovornosti i njegove primjene, općenito u organizacijama i na sveučilištima, što će poslužiti kao podloga za analizu primjene društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima. U prvom poglavlju obrazlaganjem teme i postavljenim temeljnim istraživačkim pitanjima s očekivanim ciljevima, svrhom te metodologijom istraživanja predstavlja se uvod u samu temu disertacije.

Drugo poglavlje temelji se na analizi razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja i njegovoj primjeni u organizacijama. Uvidom u teorijski okvir društveno odgovornog poslovanja dobit će se potpunija slika o samom tijeku razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja te o područjima primjene navedenog koncepta. Analizom organizacija koje se bave promicanjem društveno odgovornog poslovanja, u disertaciji će se prikazati njihovo viđenje o važnosti primjene društvene odgovornosti te istražiti karakteristike potporne infrastrukture društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

Treće poglavlje disertacije odnosi se na analizu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima. Pri čemu će se predstaviti ontologija razvoja održivosti i društvene odgovornosti na sveučilištima. Predstavljanjem osnovnih elemenata održivog razvoja i razvoj treće misije sveučilišta dati će naznake u ko smjeru se kretao razvoj društveno odgovornog poslovanja i osiguranje održivosti na sveučilištima. Potom je dan povijesni pregled razvoja društvene odgovornosti, uloga sveučilišta u kontekstu društvene odgovornosti te su predstavljeni načini mjerenja primjene društveno odgovornog poslovanja.



Četvrto poglavlje namijenjeno je za pregled koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima gdje se predstavlja mogućnost upravljanja kvalitetom u okviru društvene odgovornosti putem norme ISO 26000 koja je namijenjena svim organizacijama bez obzira na veličinu i područje djelovanja, a osigurava im da putem smjernica djeluju na društveno odgovoran način. Nadalje, se analizira utjecaj društveno odgovornog poslovanja na podizanje izvrsnosti društvene odgovornosti sveučilišta i uspoređuje primjena koncepta društveno odgovornih sveučilišta u Europi i sveučilišta u Hrvatskoj. Kako bi se prikazali suvremeni trendovi društveno odgovornog ponašanja sveučilišta u Republici Hrvatskoj, pojasnit će se povezanost sveučilišta s društvenom zajednicom, prikazat će se mogućnosti intenzivnijeg izvještavanja sveučilišta te podržavanje društva putem strateških odrednica sveučilišta. Zadaća ovog dijela je predstaviti koncept društvene odgovornosti u kontekstu njegovog utjecaja na poslovanje sveučilišta.

Peto poglavlje predstavlja analizu sveučilišta u kontekstu društvene odgovornosti i utjecaj na pojedine dionike sveučilišta na temelju provedenih dosadašnjih istraživanja, gdje su utvrđena različita područja i razine pozitivnog utjecaja društvene odgovornosti na zadovoljstvo dionika (studenta i zaposlenika). Nadalje, na temelju uvida u dostupne strateške dokumente hrvatskih sveučilišta analizira se način na koji se u njima povezuje društvena odgovornost i institucijski razvoj.

U šestom poglavlju prikazano je provedeno kvalitativno istraživanje (analiza sadržaja i *benchmarking* analiza). Prije same kvalitativne analize dan je pregled sveučilišta s ciljem boljeg upoznavanja sa ciljnim dionicima i sveučilištima koja će biti promatrana i analizirana za potrebe ove disertacije. Analizom sadržaja će se utvrditi stanje hrvatskih sveučilišta u kontekstu društvene odgovornosti koreisteći se podacima sa mrežnih stranica sveučilišta i tamo priutnih strateških dokumenata sveučilišta. Potom će se utvrđeno stanje usporediti sa europskim sveučilištima koja su promatrana na isti ili sličan način.

U sedmom poglavlju predstavljeno je i kvantitativno istraživanje o percepciji primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima u kojemu su sudjelovale različite grupe dionika (studenti, zaposlenici i uprava), pri čemu su dobiveni rezultati interpretirani te su poslužili kao temelj za obrazloženje hipoteza, zaključak i preporuke za primjenu društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima.

Posljednje, osmo poglavlje daje zaključak temeljen na teorijskom i empirijskom uvidu u temu s kritičkim promišljanjima oko implementacije koncepta društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.

#### **1.4. Istraživačke hipoteze**

Temeljem prikupljene literarne građe o konceptu društvene odgovornosti na samom početku istraživanja definirale su se hipoteze doktorske disertacije, koje će pomoći odgovoriti na osnovna istraživačka pitanja i pokušati ostvariti ciljeve istraživanja.

Hipoteze disertacije su:

**H1:** Koncept društveno odgovornog poslovanja (kroz područja primjene i karakteristike koje se odnose na društvenu odgovornost sveučilišta) doprinosi uspješnosti u poslovanju sveučilišta u Republici Hrvatskoj.

Identifikacijom standarda vezanih za društvenu odgovornost sveučilišta definirane su mogućnosti primjene ovog koncepta. Ocjena stanja rezultat je analize sadržaja strateških dokumenata dostupnih na mrežnim stranicama sveučilišta, na temelju čega će se omogućiti usporedba sveučilišta u Hrvatskoj i Europskoj uniji. Analizom sadržaja mrežnih stranica o osnovnim standardima u primjeni koncepta društvene odgovornosti izvršen je uvid u ključna područja društvene odgovornosti sveučilišta i načine na koje se ista mogu razvijati (unapređenjem poslovne strategije, etičnosti u poslovanju, odgovornosti prema društvenoj zajednici, praksi upravljanja ljudskim resursima itd.). Kroz istraživanje percepcije i stavova internih dionika sveučilišta o društvenoj odgovornosti, identificirati će se područja primjene društvene odgovornosti te koje su karakteristike ponašanja na društveno odgovoran način važne za različite dionike sveučilišta koja posluju na društveno odgovoran način. Navedenom će doprinijeti i prikaz mjesta određenih hrvatskih sveučilišta na međunarodnim ljestvicama.

**H2:** Poslovanje sveučilišta u Republici Hrvatskoj usklađeno je s konceptom društveno odgovornog poslovanja.

Ova hipoteza potvrdit će se analizom sadržaja mrežnih stranica sveučilišta i njihovih strateških dokumenata, dok će se *benchmarking* analizom usporediti primjena koncepta društvene odgovornosti sveučilišta u Hrvatskoj s onima u Europi i svijetu, a dio rezultata (upitnik kojim su ispitani dionici sveučilišta) pokazat će opću sliku primjene ovog koncepta i njegovih

pojedinačnih komponenti, kao i primjenu koncepta po pojedinim sveučilištima. Ovom hipotezom ostvaruje se istraživački cilj ispitivanja primjene već utvrđenih standarda društveno odgovornog poslovanja na primjeru sveučilišta u Hrvatskoj.

**H3:** Percepcija dionika sveučilišta pozitivno je usmjerena ka primjeni i definiranju uloge društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.

**H3a:** Percepcija studenata sveučilišta pozitivno je usmjerena ka primjeni i definiranju uloge društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.

**H3b:** Percepcija zaposlenika sveučilišta pozitivno je usmjerena ka primjeni i definiranju uloge društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.

**H3c:** Percepcija uprave sveučilišta pozitivno je usmjerena ka primjeni i definiranju uloge društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.

Kao rezultat ispitivanja (putem upitnika) ključnih internih dionika sveučilišta (uprava, zaposlenici, studenti) utvrđena je percepcija i stavovi ispitanika o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja u sveučilištima kojima pripadaju te su identificirane razlike u njihovim ocjenama prema skupinama ispitanika i prema pojedinim sveučilištima. Ovim dijelom istraživanja dobio se uvid u različite perspektive različitih dionika vezane uz društveno odgovorno ponašanje sveučilišta te se time popunio istraživački jaz postojećih istraživanja ove teme koja se uglavnom oslanjaju na istraživanja jedne skupine dionika, najčešće studenata.

## **1.5. Metodologija istraživanja**

Pri istraživanju i pisanju doktorske disertacije primijenjeno je više znanstvenih metoda. U okviru istraživanja za prikupljanje sekundarnih podataka primijenjena je metoda analize korištenjem raznih javno objavljenih stručnih i znanstvenih radova. Metoda sinteze korištena je prilikom povezivanja rezultata istraživanja i donošenja zaključaka, dok se komparativna metoda koristila u okviru *benchmarking* analize, odnosno usporedbe primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja hrvatskih i stranih sveučilišta. U teoretskom dijelu rada se koristila djelomično i metoda kompilacije kojom su se koristili tuđi podaci potrebni za usporedbu s novo dobivenim podacima iz istraživanja disertacije. Od primijenjenih kvalitativnih metoda ističe se analizu sadržaja koja je, s jedne strane, ukazala na dimenzije društveno odgovornog poslovanja koja primjenjuju hrvatska sveučilišta, a s druge ona kod kojih je značajno potrebno unaprijediti pristup.

U kontekstu kvantitativnog istraživanja korišten je upitnik koji su popunjavali studenti, zaposlenici i uprava sveučilišta, prikupljeni podaci prvo su obrađeni deskriptivnom statistikom (aritmetička sredina, frekvencije i standardna devijacija). U daljnjoj obradi podatka korišten je Hi kvadrat test s Fisherovom korekcijom za male uzorke u slučaju uprave, pri čemu su se utvrdile razlike dobivenih frekvencija od frekvencija koje su očekivane pod određenom hipotezom. Nadalje, korišten je t-test radi utvrđivanja značajnosti razlike između aritmetičkih sredina promatranih skupina ispitanika. Analiza varijance (ANOVA) koristila se radi usporedbe nekoliko različitih uzoraka kako bi se ispitala razlika u aritmetičkim sredinama. Podatci su obrađeni u SPSS-u i Microsoft Excelu.

## **2. Razvoj koncepta društvene odgovornosti i njegova primjena u organizacijama**

Europska komisija definira društveno odgovorno poslovanje kao odgovornost organizacija za njihov utjecaj u društvu, pri čemu moraju slijediti zakonske odredbe i integrirati društvene, ekološke, etičke, potrošačke probleme i ljudska prava u svoju poslovnu strategiju i aktivnosti (Europska komisija, 2018). U posljednje vrijeme sve je zastupljeniji društveno odgovoran način poslovanja koji postaje uobičajeni način djelovanja organizacija. Proaktivnim promišljanjem organizacije nastoje uskladiti ključne dionike i procese poslovanja temeljenog na društvenoj odgovornosti kako bi se pozicionirale visoko na konkurentskoj ljestvici. „Pozitivnu ocjenu dobiva ona poslovna organizacija koja uspješno kombinira ekonomsku slobodu, odgovornost, razumno preuzimanje rizika, suvremene komunikacijske procese, konkurentsku prednost i inovativnost.“ (Alfirević i dr., 2014:16). Kako bi poslovna organizacija uspješno provodila svoje aktivnosti te se razvijala bez prepreka u poslovanju, nužna je primjena društvene odgovornosti. Najbolji način za njezinu realizaciju u organizacijama predstavlja izrada proaktivnog programa društveno odgovornog poslovanja koji obuhvaća identifikaciju svih negativnih učinaka koje poslovanje organizacije ima na društvo, a na čijim temeljima će se stvoriti lista potencijalnih rizika kojima organizacija mora upravljati na odgovarajući način. Nakon toga potrebno je utvrditi koja područja društvene odgovornosti imaju najveću stratešku prednost za organizaciju kako bi se posvetili njihovoj realizaciji i upravljanju. Potom se trebaju promotriti svi utjecaji vanjskog okruženja na konkurentnost organizacije (Bartoluci i dr., 2015).

Promatrajući vanjsko okruženje te mogućnosti koje ono pruža, organizacija provodi analizu vanjskih utjecaja kojom će dobiti širu sliku o aktivnostima koje mora provoditi. Društveno odgovorne aktivnosti pozitivno utječu na poslovni uspjeh organizacije, što može biti motivom svima onima koji ne primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja. (Alfirević i dr., 2014). Djelujući na društveno odgovoran način, dionici organizacije svojim znanjem i iskustvom doprinose na svim razinama i zadiru duboko u svijest društvene zajednice kao netko tko uvažava druge i doprinosi svima oko sebe. Tako se organizacija održivo razvija i postiže lojalnost svojih dionika.

Svaka organizacija koja želi poslovati s uspjehom nastoji redovno izvršavati svoje obveze i djelovati u skladu s mogućnostima koje se mogu identificirati u okruženju. U samom poimanju riječi „odgovornost“ može se iščitati kako pojedinci u organizaciji realiziraju unaprijed dogovorene aktivnosti i ponašaju se u skladu s etičkim i moralnim načelima poslovanja. Kako bi se moglo promišljati o društvenoj odgovornosti, vrlo važno je uzeti u obzir glavne karakteristike osoba i organizacije. Alfirević i dr. (2014) navode kako su odgovorno ponašanje i sam karakter osoba iznimno važni, pri čemu se treba uzeti u obzir i slobodna volja pojedinca te ravnoteža koju se treba postići. Karakter odgovornog pojedinca podrazumijeva se sposobnost objektivna promatranja sebe i svojih aktivnosti, razlučivanje osjećaja dobrog i lošeg, sposobnost maštanja te sposobnost djelovanja na temelju unutarnjih poticaja. Kompilacijom ovih karakteristika pojedinci preuzimaju odgovornost i ispunjavaju obveze zbog svojih uloga u određenoj situaciji čime stječu sigurnost i snagu. Buble (2006) navodi da se vrijednosti i norme u okviru poslovanja organizacije dijele na tradicionalne vrijednosti i norme koje obuhvaćaju slobodu pojedinca, individualnu odgovornost i rast (produktivnost) te na društvene vrijednosti i norme koje obuhvaćaju dostojanstvo čovjeka, zajedništvo (solidarnost) i pravednost (jednakost). Na tom tragu, odgovorno ponašanje pojedinaca u organizacijama doprinosi i odgovornom ponašanju organizacije, što utječe na rast i razvoj same organizacije, ali i šireg okruženja.

## **2.1. Analiza teorija društveno odgovornog poslovanja i razvoj konceptualnog okvira društveno odgovornog poslovanja**

Evolucija društveno odgovornog poslovanja vezuje se uz razvoj korporacija u svijetu. Prema Bartoluci i dr. (2015), do 18. stoljeća korporacije su promatrane kao organizacije koje služe

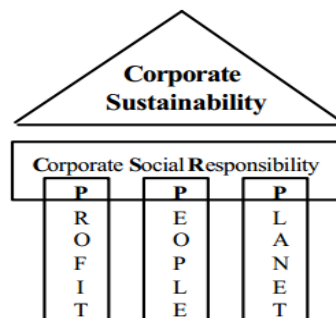
javnom dobru i nositelji su ekonomskog razvoja. U 19. stoljeću pisani su i prvi korporativni zakoni o upravljanju imovinom, u kojima se inzistira na oslobađanju moći tržišta u stvaranju prosperiteta, stabilnosti i slobode, a što doprinosi moći poslovnog sektora i obilježava procvat tržišnog liberalizma. Nakon toga, organizacije 80-ih godina 19. stoljeća slobodnije posluju izvan granica, investiraju kapital i kreiraju globalne dobavljačke lance, čime se obilježava razdoblje neoliberalizma. Tijekom 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća društveno odgovorno poslovanje bilo je orijentirano ka maksimizaciji profita, što je ubrzo postao trend svih organizacija na tržištu. „Glavni predstavnik tradicionalnog stajališta o društvenoj odgovornosti poslovne organizacije je američki nobelovac i ekonomist Milton Friedman, prema kome poslovne organizacije imaju društvenu zadaću stvaranja maksimalne dobiti za svoje vlasnike pri čemu se tržišno poslovanje treba ograničiti jedino poštovanjem zakona.“ (Alfirević i dr., 2014: 24). Prema Tafra-Vlahović (2009), organizacije sve češće nisu u mogućnosti opravdati svoje postojanje samo svojim gospodarskim uspjehom niti se njihova odgovornost mogla ograničiti samo na dioničare, za što se također zauzimao Friedman. U tom se razdoblju paralelno razvija pogled na upravljanje organizacijama koji se temelji na korporativnoj društvenoj odgovornosti koja je dio poslovne strategije i usklađuje s poslovnim interesima korporacija. Pritom se misli na koncepciju interesnih dionika koje je zagovarao R. Edward Freeman (1984) koji ih je odredio kao „bilo kojeg pojedinca ili skupinu koja utječe na postizanje ciljeva i ono utječe na njih“. Godine 1994. John Elkington je razvio koncept Triple bottom line (TBL) u nadi transformacije dotadašnjih (uglavnom financijski orijentiranih) poslovnih praksi u dublje promišljanje o kapitalizmu i budućnosti organizacija, sagledavajući pritom ključne kategorije koncepta TBL – ljude, planet i blagostanje (The University of Wisconsin, 2021). Koncept Triple bottom line postaje osnova izučavanja društveno odgovornog poslovanja i predmet rasprave u suvremenom dobu. Pritom organizacije trebaju prilagoditi svoje aktivnosti i poslovanje te informirati i u aktivnosti uključiti interne i eksterne dionike s ciljem utjecaja na razvoj pojedinačnih organizacija, cijelog gospodarstva i društvene svijesti. Odbor za gospodarski razvoj (CED, 1971) u Sjedinjenim Američkim Državama dao je prvu izričitu službenu podršku za društveno odgovorno poslovanje, definirajući koncept kao tri koncentrična kruga:

- unutarnji krug uključuje osnovne gospodarske funkcije – rast, proizvode i radna mjesta
- srednji krug predlaže da se gospodarske funkcije provode uz svijest o promjenama društvenih vrijednosti i prioriteta

- vanjski krug navodi nove i još uvijek amorfne odgovornosti koje bi „organizacija trebala pretpostaviti s ciljem aktivnijeg uključivanja u poboljšanje društvenog okruženja“ (Burguete i dr., 2011: 3).

Kako bi se stvorila što veća vrijednost organizacije u dužem vremenskom periodu, organizacije se sve više okreću održivom poslovanju, pri čemu je nužno uvesti odgovarajuće aktivnosti u politiku i strategiju organizacije, što donosi brojne prednosti i povećanje profitabilnosti (Boić i dr., 2012). Održivost organizacije se, prema Črnjar i Črnjar (2009), iskazuje društvenom, gospodarskom i ekološkom održivošću. Zanimljiv pogled na društvenu odgovornost prikazuju Bartoluci i dr. (2015; prema Marrewijku, 2003) gdje se održivost prikazuje kao vršni pojam u odnosu na društvenu odgovornost, o čemu promišljaju i istraživači s rotterdamskog Sveučilišta Erasmus, što se može vidjeti na sljedećoj slici (Slika 1.). Pristup koji organizacije moraju imati jest onaj koji usuglašava tri aspekta (*profit, people, planet*) korporativne društvene odgovornosti s ciljem ostvarenja korporativne održivosti.

### Slika 1. Odnos korporativne održivosti i korporativne društvene odgovornosti



*Izvor: Marrewijk, M. (2002). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability – between agency and communion - Journal of Business Ethics. 44(2) str. 95–105.*

Promatrajući velike poslovne organizacije kao nositelje gospodarskog i društvenog razvoja, može se primijetiti kako su njihove aktivnosti usmjerene prema razvoju društvene odgovornosti. Pritom im globalni karakter poslovanja donosi mnoge prepreke s kojima se suočavaju u svom poslovanju i tu društvena odgovornost dolazi najviše do izražaja (Alfirević i dr., 2014: 27).

Tijek razvoja društvene odgovornosti kao koncepta poslovanja, prema Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014), polazi od korporativne filantropije kratkoročnog karaktera i seže do njezina

uključivanja u dugoročnu poslovnu strategiju bavljenjem brojnim pitanjima koja se odnose na društvo i zajednicu. Korporativna društvena odgovornost očituje se u različitim aspektima poslovanja, a može se uočiti i u pokazateljima konačne bilance, u upravljanju ugledom i rizicima, povećanju operativne učinkovitosti i stvaranju pozitivnog ozračja među zaposlenicima (Tafra-Vlahović, 2009). Tendencija razvoja društvene odgovornosti organizacija usmjerena je ka doprinosu zajednici na dobrovoljnoj bazi. Jedna od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu, Business for Social Responsibility, organizacijama omogućuje pregršt korisnih informacija, instrumente, trening i savjetodavne usluge u vezi s povezivanjem korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija. Navedene mogućnosti organizacijama omogućavaju postizanje konkurentske prednosti. Povezivanjem aktivnosti vezanih uz društveno odgovorno poslovanje organizacije mogu povećati prodaju i udio na tržištu, ojačati brend i imidž organizacije, a isto tako i povećati sposobnost za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika te smanjenje troškova poslovanja, kao i povećati privlačnost investitorima (Kotler i Lee, 2009). Sinergijom strateškog usmjerenja i korporativne filantropije organizacije svoju konkurentsku prednost temelje na minimiziranju ili uklanjanju konflikata između ekonomskih i društvenih ciljeva (Tafra-Vlahović, 2009). Sukladno povijesnim promišljanjima o odgovornosti poslovne organizacije za svoje poslovanje, stajališta o društvenoj odgovornosti se dijele na: tradicionalno stajalište, vladin nadzor i suvremeno stajalište. Koje su razlike u navedenim stajalištima prema društvenoj odgovornosti može se vidjeti u sljedećoj tablici (Tablica 1.), a odnose se na odgovornost organizacije, način djelovanja, svrhu, trajanje obveze, osnovno pravilo u poslovanju, donošenje odluka u vezi s DOP-om, kriterije izbora područja djelovanja i odgovarajućih aktivnosti DOP-a, mjerenje DOP-a i nedostatke pri primjeni tradicionalnog i ili suvremenog koncepta društvene odgovornosti. Tradicionalni koncept društveno odgovornog poslovanja ne može ponuditi odgovore primjerene globalnim izazovima zbog sljedećih razloga:

- djelovanje organizacija zasniva se na pogrešnim mentalnim modelima;
- aktivnosti su usmjerene na pojedinačne izazove bez sagledavanja njihove međuovisnosti;
- usmjerenost na ostvarivanje pojedinačnih i postupnih unapređenja, što je u neskladu s sustavnim obilježjima globalnih izazova, kao i brzinom pogoršanja ukupne situacije.

„Ključnu polugu promjene predstavlja razvoj društveno odgovornih lidera, onih koji će razvojem ekološke svijesti, usvajanjem sustavnog načina razmišljanja te razvojem novih kompetencija biti u stanju formulirati odgovore primjerene stvarnoj prirodi globalnih izazova



bez presedana.“ (Cimeša, 2015: 104). Neki autori (Alfirević i dr., 2014; Kotler i Lee, 2009) promatraju i uspoređuju povijesna stajališta o društvenoj odgovornosti organizacija te se zaključci tih promišljanja vide u sljedećoj tablici (Tablica 1.).

**Tablica 1. Razlika tradicionalnog i suvremenog koncepta društvene odgovornosti**

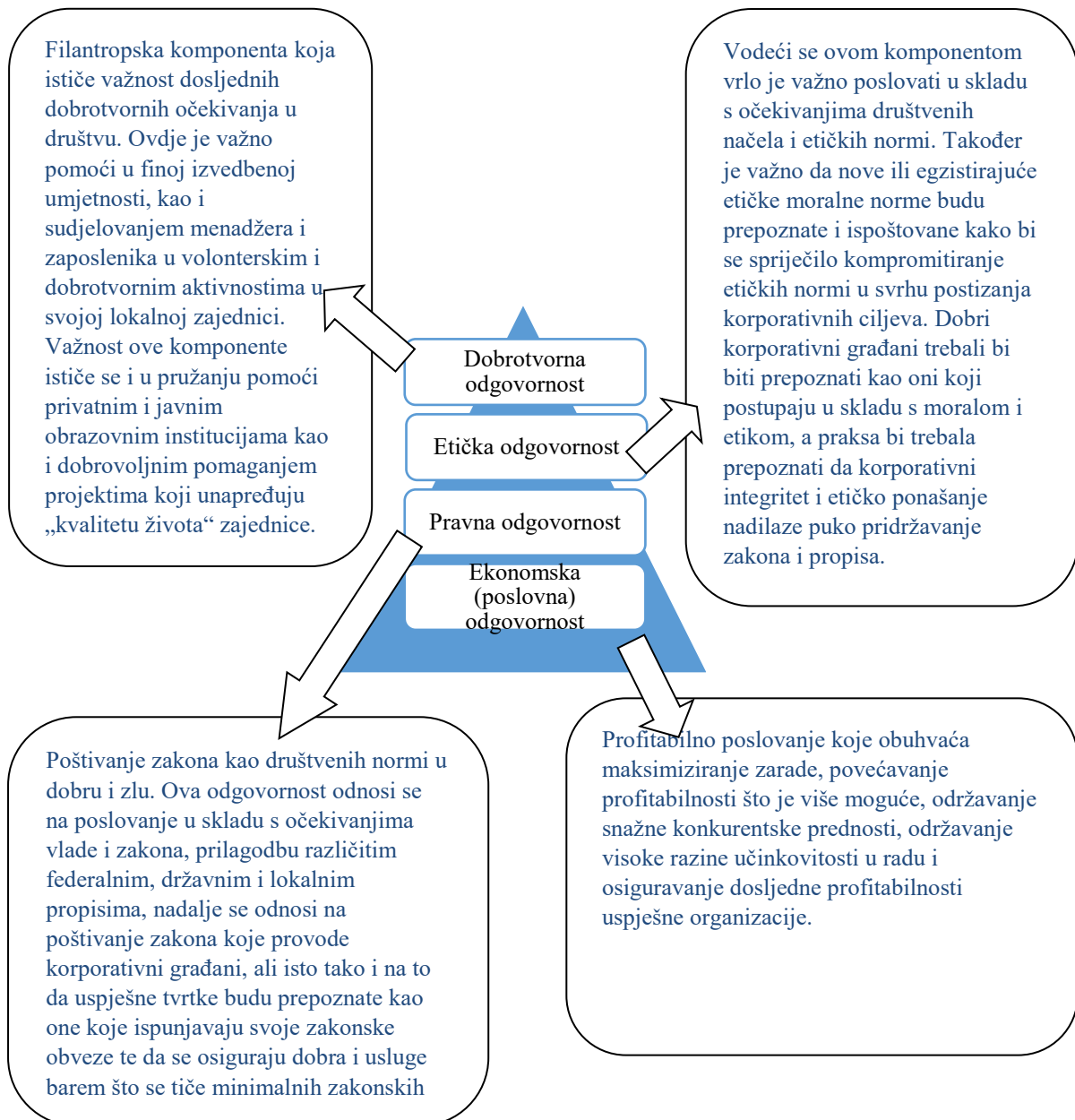
| Kriteriji   | Tradicionalni koncept DOP-a  | Koncept DOP-a uz vladin nadzor   | Suvremeni koncept DOP-a   |
|---|--|--|---|
| Odgovornost   | Prema vlasnicima   | Prema vladi  | Prema vlasnicima i svim stalim dionicima organizacije   |
| Način djelovanja  | Fleksibilnost, prilagođavanje vanjskim pritiscima javnosti   | Reaktivno ponašanje na temelju zahtjeva vlade  | Proaktivnost, preuzimanje inicijative bez pritiska  |
| Svrha   | Stvaranje pozitivna dojma u javnosti   | Ispunjavanje interesa društva s pomoću vladine kontrole, ostvarenje državnog plana (u socijalizmu) ili poštovanje vladinih ciljeva i ograničenja (u različitim oblicima kapitalizma) | Dugoročne koristi u razvoju gospodarstva, prirodnog okoliša i društva, unapređenje kvalitete života   |
| Trajanje obveze   | Kratkoročno  | Nije definirano a očituje se uz poštivanje zakonske i državne regulative   | Dugoročno   |
| Osnovno pravilo   | „Učiniti dobro bez prevelikog ulaganja vremena i truda“  | Poštivanje zakonske regulacije   | „Maksimalno iskoristiti svoje potencijale, dobro raditi i činiti dobro“   |
| Donošenje odluka u vezi s DOP-om                                      | Odluke se donose u skladu s interesima i željama vodstva   | Odluke se donose u skladu s vladinim i državnim interesima   | Odluke se donose u skladu s ciljevima i strategijama poslovne organizacije  |
| Kriteriji izbora područja djelovanja i odgovarajućih aktivnosti DOP-a | Popularnost u javnosti   | Isključivo ostvarivanje društvenih ciljeva uz pomoć političkog, odnosno državnog utjecaja na gospodarstvo  | Povezanost s poslovanjem i temeljnim vrijednostima  |
| Mjerenje doprinosa DOP-a  | Gotovo da se i ne provodi  | Ne provodi se  | Provodi se uvelike, a rezultati utjecaja na prirodni okoliš, društvo i ljudske potencijale služe kao povratna informacija za korekciju djelovanja |
| Nedostaci   | Razlike u interesima menadžera i interesu organizacije, upitan moral pojedinaca i njihovih organizacija (konzervativna razmišljanja smatraju da se pomaganje drugima treba uzeti iz „džepa“ pojedinaca a ne iz organizacija) | Zakonska regulativa i općenito djelovanje države nisu dovoljni u provedbi koncepta DOP-a niti trebaju zamijeniti dobrovoljnost kao temeljno obilježje društvene odgovornosti         | Pitanje etičnosti, ispravnosti i poštenja prema svim dionicima pri usklađivanju interesa društva s interesima organizacije                        |

*Izvor: prilagođeno prema Alfirević, N., Pavičić, J., Čizmek Vujnović, O., Vlašić, G. (2014).*

*Društveno odgovorno poslovanje. Školska knjiga, Zagreb.*

Sagledavajući kriterije primjene koncepta društvene odgovornosti, može se utvrditi da tradicionalno stajalište odgovornost usmjerava prema vlasnicima, a poslovanje usmjerava na očuvanje ugleda, fleksibilnost i prilagođavanje uvjetima iz okoline. Jedan od nedostataka ovog stajališta ogleda se u razlikama interesa osoba iz uprave i interesu organizacije. S druge strane, suvremeni pristup se oslanja na slobodu organizacije kao temeljne karakteristike odgovornog ponašanja gdje se organizacija u poslovanju vodi proaktivnim djelovanjem doprinoseći razvoju gospodarstva, društva i okoliša. Iz navedenog se može zaključiti da je društveno odgovorno poslovanje „koncept u kome poslovni subjekt odlučuje dobrovoljno doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu u interakciji s dionicima“ (Alfirević i dr., 2014:16). Tafra-Vlahović (2009; prema Grayson i Hodges, 2004) ističe da se korporativna društvena odgovornost vezuje i uz semantičku promjenu pri traganju za novim mogućnostima i prilikama kojom se nastoje izbjeći problemi, što predstavlja odliku proaktivnog djelovanja. Može se reći kako se društveno odgovorno poslovanje odnosi na odgovornost organizacije te na njezin utjecaj na društvo i sve dionike. Vodeći se promišljanjem o obvezama organizacije prema dionicima, Carroll (1991) koncipira svoje viđenje društveno odgovornog poslovanja s pomoću piramide društveno odgovornog poslovanja utemeljene na četiri važne kategorije. Svaka od tih kategorija pobliže razmatra određeno područje djelovanja društvene odgovornosti što se može vidjeti i na sljedećoj slici (Slika 2.).

## Slika 2. Komponente piramide društvene odgovornosti



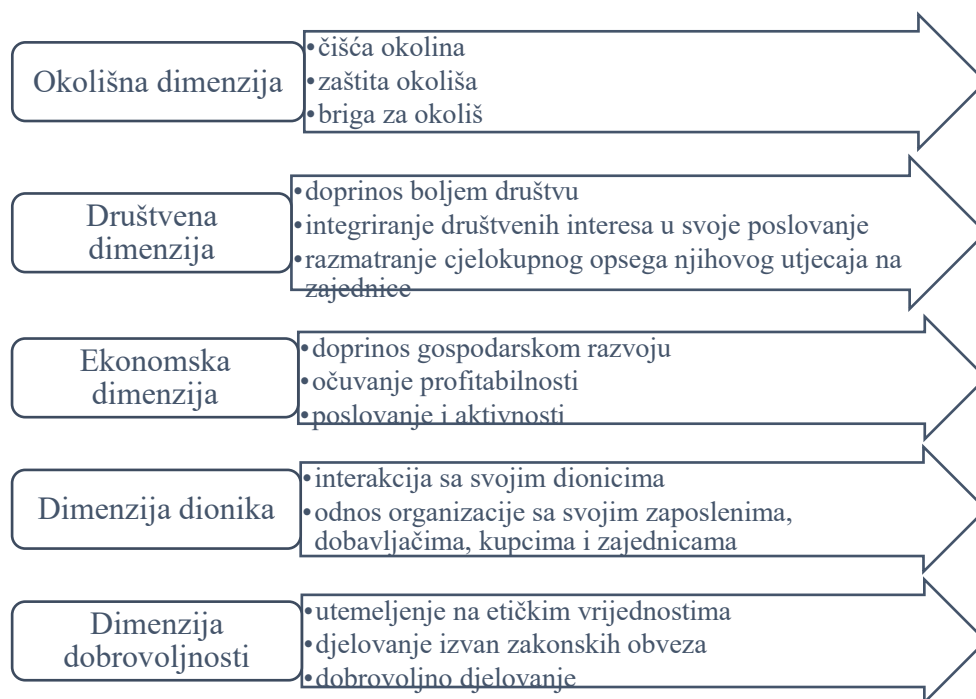
Izvor: prilagođeno prema Carroll, A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons.*

Ekonomska i pravna razina Carrollove piramide su razine koje društvo smatra obvezatnim te pretpostavlja da se one ostvaruju u organizacijama kao uobičajeni elementi poslovanja. Ispunjavanjem etičke odgovornosti ostvaruje se puni smisao društvene odgovornosti pojedinaca i organizacija. Etičku razinu društvo ne smatra obvezatnom, ali je poželjna ako organizacija ide putem društvene odgovornosti. Posljednja razina koju društvo želi vidjeti ostvarenu u organizacijama jest dobrotvorna ili filantropska razina koju organizacije nastoje ostvariti jer se njome zaokružuje cijeli koncept društvene odgovornosti. Ostvarivanjem ovih težnji, društveno

odgovorno poslovanje predstavlja integrirani koncept društvene odgovornosti na svim razinama u poslovanju organizacije.

James (2012) u svom istraživanju navodi kako je društveno odgovorno poslovanje uglavnom definirano na temelju okolišne, društvene i ekonomske dimenzije, dimenzije dionika i dimenzije dobrovoljnosti. Može se zaključiti kako je i Carrollova piramida društvene odgovornosti na tom tragu te se u velikoj mjeri podudara s Jamesovim tvrdnjama i temelji na ključnim dimenzijama koje se mogu vidjeti na sljedećoj slici (Slika 3.).

**Slika 3. Determinante dimenzija društveno odgovornog poslovanja**



*Izvor: James, L. (2012). Sustainable corporate social responsibility – an analysis of 50 definitions for a period of 2000 – 2011. Zenith. International Journal of Multidisciplinary Research. Vol.2 Issue 10.*

Koncept društvene odgovornosti se u posljednje vrijeme sve više razvija i primjenjuje. Kontekst globalizacije stavio je pred dionike organizacija i nacionalna zakonodavstva, nova poslovna očekivanja koja se nastoje riješiti zajedničkim naporima dugoročnim uspostavljanjem obrazaca poslovanja organizacije. Na temelju tih nastojanja održiva se društvena odgovornost odnosi na pet ključnih dimenzija za koje se zalaže James (2012), a koje organizacijama pružaju opise procesa u kojima se može ustanoviti na koji način socijalni, ekonomski i okolišni utjecaji mogu biti uravnoteženi prilikom donošenja odluka.

S druge strane, Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) društveno odgovorno poslovanje promatraju kao koncept poslovanja organizacije koji nalaže dobrovoljni karakter djelovanja bez ikakve zakonske prisile uz usklađivanje cjelokupnog raspona djelovanja s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga organizacije trebaju sve svoje aktivnosti provoditi na društveno odgovoran način pri realizaciji svojih zacrtanih ciljeva. Brammer i dr. (2012) naglašavaju kako se društveno odgovorno poslovanje ne temelji samo na dobrovoljnom ponašanju organizacija, već i na razumijevanju povijesnih i političkih odnosa. Pritom koncept društvene odgovornosti predstavlja objedinjavanje različitih aktivnosti koje povezuju poslovanje organizacije, tržište i državnu regulaciju. Stoga je bitno povezati djelovanje svih institucija koje reguliraju poslovanje organizacije u kontekstu društvene odgovornosti. Implementacijom društveno odgovornog poslovanja u strateške dokumente organizacije omogućuje se bolje povezivanje svih aktivnosti u poslovanju što predstavlja doprinos razvoju i uspješnosti organizacije. Tijekom vremena utjecaj globalizacije, razvoj informacijskih tehnologija, bolja organiziranost civilnog sektora, bolja obrazovanost potrošača i osvještenije građanstvo te rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama potaknuli su razvoj koncepta društvene odgovornosti u Europskoj uniji. Pritom se društveno odgovorno poslovanje, kao dio „osnovne poruke Strategije održivog razvoja za Europu (ekonomski rast, socijalna kohezija i zaštita okoliša, dugoročno moraju ići ruku pod ruku), mora promatrati kao investicija a ne kao trošak“ (Pavić-Rogošić, 2015).

Intenziviranjem aktivnosti usmjerenih na društveno odgovorno poslovanje cijeli se postupak primjene koncepta društvene odgovornosti mora sagledati kroz vanjsku i unutarnju dimenziju djelovanja organizacije. S obzirom na to da se dimenzije društvene odgovornosti vežu i uz samu održivost poslovanja, važno je spomenuti kako se uz internu i eksternu dimenziju javlja i zelena dimenzija po pitanju zaštite okoliša. Dvorski i dr. (2017) upravo zelenu dimenziju, zbog svoje širine i sve većeg značaja u suvremenom svijetu, definiraju kao:

- komponente usmjerene prema sprječavanju zagađenja i zaštiti prirodnih resursa i brigu o onečišćenju i otpadu
- poslovni sektor koji će voditi brigu o smanjenju onečišćenja
- promociju u vidu osvještavanja o zaštiti okoliša.

Ranija istraživanja ne daju toliko značaj dimenziji zaštite okoliša, već je ona sa svojim obilježjima uključena kao komponenta unutar interne i eksterne dimenzije (Dvorski i dr., 2017). Unutarnja ili interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na zaposlenike i ostvarenje zacrtanih ciljeva i zadataka u samoj unutarnjoj okolini. Obilježja komponenti i njihova podjela u internoj dimenziji obuhvaćaju:

- upravljanje ljudskim potencijalima – cjeloživotno učenje, protok informacija, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, raznolikost radne snage, jednake plaće i mogućnosti za žene, nagrađivanje zaposlenika, nediskriminacijske politike zapošljavanja, motivacija zaposlenika, sportske i slobodne aktivnosti, redoviti zdravstveni pregledi, edukacije iz područja zaštite na radu i zdravog načina života, mjere za zaštitu zdravlja i poticanje sigurnosti na radu, izvještavanje, praćenje i osvještavanje o zaštiti na radu
- upravljanje promjenama – restrukturiranje poslovanja, uključenost u razvoj lokalne zajednice, sklapanje partnerstava i poslovnih kombinacija među organizacijama, strategije zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika
- utjecaj na okoliš i prirodne resurse – komponenta je koju predstavljaju Pavić-Rogošić (2015) i Plazonić (2016), a odnosi se na preventivno djelovanje, kontinuirana mjerenja, analizu i nadzor ključnih parametara utjecaja internih dionika (zaposlenika, uprave i dr.) na okoliš.

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja podrazumijeva „aktivnosti koje organizacija provodi prema i u suradnji s društvenom zajednicom u kojoj djeluje. Moguće inicijative ovog dijela društvene odgovornosti su sponzoriranje zajednice, dobrotvorne i humanitarne donacije te volontiranje zaposlenika.“ (Pevac i dr., 2016: 273). Vanjska ili eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na razna područja djelovanja te se u tu svrhu predstavlja:

- lokalna zajednica kao bitna komponenta društvene odgovornosti (investicije uložene u zajednicu, zaštita zdravlja, zapošljavanje, edukacije i obrazovni programi, sportske i kulturne aktivnosti, humanitarni rad u vidu donacija, volonterstvo te razne aktivnosti za povećanje konkurentnosti i proširenja tržišta sudjelovanjem u lokalnoj ekonomiji)
- odnosi s poslovnim partnerima – komponenta eksterne dimenzije koja podrazumijeva međuovisnost različitih dionika predstavlja njihov međusobni utjecaj, dobavljače kao ključnu kariku u ostvarenju zacrtanih ciljeva nabavom potrebnih resursa za proizvodnju

ili pružanjem usluga, zatim odnose s potrošačima koji svoj odnos temelje na opredijeljenosti za proizvod ili uslugu organizacije, traženju informacija i produktu suradnje te međuovisnosti suradnje s državom

- poštivanje ljudskih prava i sloboda u vidu čovjeka kao individue te radnih prava u vidu radnog odnosa i svih prava i obveza iz tog odnosa (Dvorski i dr., 2017)
- globalna briga za okoliš – komponenta je eksterne dimenzije prema Pavić-Rogošić (2015) i Plazonić (2016) povezana s održivim razvojem. U globalnom kontekstu provode se različite inicijative za poboljšanje stanja u društvu i okolišu među kojima se ističe UN-ov Globalni sporazum (engl. *Global Compact*). Što se tiče Europske unije, karakteristična su dva značajna procesa vezana za zaštitu okoliša: decentralizacija političkih aktivnosti vezanih za zaštitu okoliša i uključivanje građana o odlučivanju o okolišu. U Republici Hrvatskoj zaštita je okoliša regulirana Nacionalnom strategijom zaštite okoliša RH (Drljača, 2012).

Vodeći računa o obilježjima interne i eksterne dimenzije na temelju specifičnih društvenih zahtjeva, Buble (2009, prema Daft, 1997: 158) navodi četiri tipa strategija društvene odgovornosti. Od nižeg stupnja društvene odgovornosti prema višem navode se:

- *opstrukcija* – organizacije negiraju odgovornost u nastojanju da se održi status *quo*
- *defenziva* – djelovanje na temelju zahtjeva zakona
- *adaptacija* – prihvaćanje etičke, ekonomske i zakonske odgovornosti
- *proaktivnost* – poduzimanje društvenih inicijativa pri čemu organizacija preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima.

S obzirom na to da se društveno odgovorno poslovanje kao koncept razvija od 1972. godine kada je bila prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju u Stockholmu, može se govoriti o fazama razvoja društvene odgovornosti (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014). Na takvim razmatranjima Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014: 44; prema Zadeku, Raynardu i Olivieri, 2005) izdvajaju „nove faze razvoja društvene odgovornosti prema kojima se mijenja i fokus poslovanja organizacija:

- defanzivna faza – poriče praksu, rezultate i odgovornost, bori se cijelo vrijeme za opstanak
- popustljiva faza – prihvaća odgovornosti koja se baziraju na plaćanju troškova

- upravljačka faza – uključuje etičku, socijalnu i ekološku dimenziju u ciljne poslovne aktivnosti
- strateška faza – integrira etičku, socijalnu i ekološku dimenziju u ciljne poslovne aktivnosti
- civilna faza – promovira šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti organizacija kao standardne poslovne prakse.“

## 2.2. Područja primjene društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje je od neprocjenjive važnosti za rast i razvoj organizacija pri čemu se one moraju prilagoditi brojnim čimbenicima, a pritom nema jedinstvenog recepta za uvođenje i njegovu primjenu. Uz korporativnu filantropiju često se vežu pojmovi donacije i sponzorstva, ali važno je reći kako su donacije samo dio dobrotvornih akcija organizacija. U slučaju da se nešto dobrovoljno i bez naplate daje određenoj osobi ili organizaciji, a za uzvrat se očekuje neka korist u smislu poboljšanja imidža, tada se govori o sponzorstvu i tu se dolazi do točke susreta između filantropije i promicanja prodaje koja se naziva marketingom za opće dobro (engl. *Cause Related Marketing – CRM*) (Jalšenjak, Krkač, 2016). Europska komisija 2003. godine definirala je društveno odgovorno poslovanje u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća. Europska komisija vjeruje da je društveno odgovorno poslovanje važno za održivost, kompetencije i inovacije u organizaciji i ekonomiji na području Europske unije (Europska komisija, 2018). Društveno odgovorno poslovanje, prema mišljenju Europske komisije, važno je zbog:

- interesa organizacija – na taj način doprinose upravljanju rizicima, uštedi troškova, pristupu kapitalu, odnosima s kupcima i upravljanju ljudskim potencijalima te njihovoj sposobnosti za inovacije
- interesa gospodarstva Europske unije – društveno odgovorno poslovanje omogućava održivost i inovativnost organizacija te posljedično povećanje održivosti gospodarstva
- interesa društva – društveno odgovorno poslovanje nudi skup vrijednosti na kojima se može izgraditi koherentnije društvo i temeljiti prijelaz na održiv gospodarski sustav (Europska komisija, 2018).

U tom pogledu pojavljuje se i pojam „društveno odgovornog investiranja (*socially responsible investing – SRI*) i to u kontekstu šireg pojma održivog razvoja (*sustainable development*), pri



čemu se smatra da je društveno odgovorno investiranje jedan od čimbenika društveno odgovornog razvoja. Društveno odgovorno investiranje označava stav investitora pri kojem on ne želi investirati u neku organizaciju ako ona ne ispunjava, osim financijskih, i neke socijalne ciljeve.“ (Čulinović Herc, 2008:62)

Na važnost primjene društveno odgovornog poslovanja u organizacijama upućuju i mnoge smjernice, politike, strategije i odluke na važnim skupovima i sastancima vezanima uz društveno odgovorno poslovanje. Bagić i dr. (2004) navode osnovna područja društveno odgovornog poslovanja koja su u funkciji razvoja gospodarstva:

- investiranje u društvo i filantropija – uključivanje zajednice različitim akcijama, filantropski karakter kroz donacije i volonterstvo te povezivanje sa strateškom perspektivom organizacije kroz partnerstva
- osnovne poslovne aktivnosti – stvaranje radnih mjesta, minimiziranje socijalnih troškova smanjivanja broja radnih mjesta i restrukturiranja, razvoj ljudskih resursa, osiguranje kvalitetnih proizvoda i usluga, marketing, izgradnja lokalnih poslovnih sustava i vrijednosnih lanaca, prijenos tehnologije i znanja, širenje međunarodnih normi poslovanja i poslovnih praksi, zajednička ulaganja i partnerstva na lokalnoj razini, postavljanje prostorne infrastrukture i izgradnja institucionalne infrastrukture
- dijalog o politikama, zagovaranje i jačanje institucija – zagovaranje društveno odgovornog poslovanja na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini, uključenost organizacija i poslovnih udruženja u djelovanje državnih ustanova i institucija civilnog društva.

Primjenjivost koncepta društveno odgovornog poslovanja je moguća u svim organizacijama bez obzira na veličinu i djelatnost. Održivi razvoj organizacija realizira se s pomoću ekonomske, socijalne i ekološke komponente društveno odgovornog poslovanja. U okviru ekonomske komponente ostvaruje se ravnoteža između zahtjeva za unapređenjem kakvoće života, u okviru socijalne komponente teži se za ostvarivanjem socijalne dobrobiti i mira, a u okviru ekološke komponente zahtijeva se očuvanje prirodnih resursa (Miketić-Curman, 2013). Raspon komponenti kojima se društveno odgovorno poslovanje bavi je sve veći te su se u okviru mnogobrojnih teorijskih i praktičnih razmatranja istaknule tri glavne razine društveno odgovornog poslovanja. Odgovornost prema okolišu, norme poslovanja i upravljanja te ljudska prava teme su koje upućuju na aktivnosti u okviru koncepta društvene odgovornosti.

Odgovornost prema okolišu, kao prioritet gospodarstva, regulirana je brojnim normama poput standarda Međunarodne organizacije za normizaciju ISO 14000, Povelje o održivom razvoju za poslovni sektor Međunarodne trgovinske komore, CERES-ova načela, UN-ova Globalnog sporazuma i Globalne inicijative za izvještavanje (GRI), Programa ekološkog upravljanja i nadzora (EMAS) Europske unije. Što se tiče normi poslovanja i upravljanja, sve je veći broj inicijativa za njihovo unapređenje jer su loše norme poslovnog upravljanja najveća prepreka ulaganjima u novonastalim tržišnim gospodarstvima. Posljednje područje djelovanja društveno odgovornog poslovanja jesu ljudska prava gdje se sve više prepoznaje veza između njih i gospodarstva pa su i ona uključena u globalna načela poslovanja u raznim oblicima – kodeksi ponašanja, trgovinske sankcije i slično (Bagić i dr., 2016). Business Social Compliance Initiative – BSCI je inicijativa koja od 2003. godine promiče usklađivanje organizacija s konceptom društveno odgovornog poslovanja kroz kontinuirano praćenje, osnaživanje sustava i uključenost svih dionika. Time se omogućuje izgradnja kapaciteta raznim programima, osposobljavanjima i radionicama s ciljem povećanja svijesti i znanja. Uključenost svih dionika omogućuje se razvijanjem aktivnog dijaloga i suradnje s vladama, sindikatima, nevladinim udrugama, poslovnim udruženjima, kupcima i dobavljačima (Hrvatska udruga poslodavaca, 2014). Primjena društveno odgovornog poslovanja u organizacijama omogućuje se provedbenim sredstvima i mehanizmima koje Bagić i dr. (2004) navode kao ključne mehanizme za provedbu društveno odgovornog poslovanja, a neki od njih su strateške vrijednosti, načela i kodeksi organizacija, mjerenje i izvještavanje u svrhu objavljivanja informacija i transparentnosti, vodstvo organizacije, inicijative i norme kao podrška konceptu društvene odgovornosti, ključni akteri i njihova uloga te partnerstva. Etički kodeksi organizacija, obogaćeni Smjernicama o društvenoj odgovornosti (ISO 26000), mogu biti učinkovit alat u razvoju etičkog poslovanja i društvene odgovornosti gospodarskih subjekata. Tomu su dokaz i mnogi poslovni subjekti koji su izvrsni primjeri dobre prakse jer primjenjuju načela poslovne etike i načela društveno odgovornog ponašanja (Balog, 2015).

Prvi koraci pri provedbi društveno odgovornog poslovanja su definiranje vlastitih vrijednosti organizacije na temelju kojih će formulirati načela primjene i kodekse ponašanja. Time se stvara temelj za definiranje strategije društveno odgovornog poslovanja. Poslovanje utemeljeno na definiranim vrijednostima postiže visoku razinu uspješnosti i održivosti zbog fleksibilnosti, sposobnosti brzog reagiranja na promjene i odgovarajuće razine osposobljenosti zaposlenika na svim razinama i lokacijama (Bagić i dr., 2004).

Bagić i dr. (2004) navode da se utjecaj provedbe društveno odgovornoga poslovanja određene organizacije mjeri putem BITC-ova indeksa odgovornosti (*Business in the Community CR Indeks*) s ciljem postignuća poredbenih parametara društvene odgovornosti na osnovi kojih organizacije mogu prepoznati širi utjecaj vlastitih praksi. Također, važno je osigurati dostupnost i transparentnost informacija o poslovanju u okvirima nefinancijskog izvještavanja. Koristeći se smjernicama Globalne inicijative za izvještavanje kao osnovom za izradu izvještaja o održivosti, a prateći trend trobilančnog izvještavanja (ekonomska dimenzija, društvena dimenzija i dimenzija okoliša) organizacije su prepoznale pozitivne pomake u svom poslovanju pa se sve više organizacija odlučuje za primjenu istih.

Vodstvo temeljeno na čvrstim stajalištima definiranim kroz misiju i viziju poslovanja predstavlja ishodište promocije društveno odgovornog poslovanja unutar organizacije, ali i šire zajednice. Prema Bagić i dr. (2004), okvir aktivnosti putem kojih vodstvo omogućava primjenu društveno odgovornog poslovanja treba biti definiran u strateškom usmjerenju, što ukazuje na njegovu važnost za razvoj organizacije, ostvarenje odgovornosti i transparentnosti u poslovanju. S tim u vezi, Vuković (2015) smatra da se koncept društvene odgovornosti kosi s načelima vodstva u organizaciji, što temelji na različitim interesima menadžera i dionika poslovanja kao i na stalnoj suprotstavljenosti kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Na koji način usuglasiti postavljene ciljeve i smjer razvoja s načelima društveno odgovornog poslovanja ovisi o inicijativama uključenih dionika u okruženju. Neke inicijative i norme koje se koriste, a vezane su za načela društvene odgovornosti, su: Globalna inicijativa za izvještavanje (GRI), Društvena odgovornost 8000, Konvencije o temeljnim radnim normama Međunarodne organizacije rada (ILO), UN-ov Globalni sporazum, Smjernice za multinacionalna poduzeća, Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD), Okrugli stol u Cauxu (CRT) i Globalna Sullivanova načela (Bagić i dr., 2004). Podrška okviru društveno odgovornog poslovanja su i razni alati i mehanizmi koji olakšavaju svojim smjernicama primjenu ovog koncepta. Neki od takvih dokumenata i alata su UN Global Compact, Vodeća načela Ujedinjenih naroda o poduzetništvu i ljudskim pravima, Smjernice za multinacionalna poduzeća Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD-ove smjernice), norma ISO 26000 Smjernice o društvenoj odgovornosti i Tripartitna deklaracija Međunarodne organizacije rada o načelima koja se odnose na multinacionalna poduzeća i socijalnu politiku (ILO MNE Deklaracija(Hrvatska udruga poslodavaca, 2014). Inicijative i norme predstavljaju smjernice organizacijama koje

nastoje unaprijediti svoje poslovanje u kontekstu društvene odgovornosti. Prema Tafri-Vlahović (2009: 165; prema Heathu, 1997) u „većini razvijenih demokracija poslovne prakse su skup normativnih standarda – jednake šanse za sve, ravnopravne naknade za rad, uvjeti rada koji ne ugrožavaju zdravlje te bezopasni proizvodi i usluge po realnoj cijeni. Kazna za propuste uključuje zakonske i regulatorne mjere te pad prodaje.“

Koncept društvene odgovornosti zahtijeva preobrazbu u cijelom društvu, što potvrđuju i akteri različitih organizacija koje odolijevaju suvremenim izazovima poslovanja. Ključni akteri u promociji društveno odgovornog poslovanja su poslovni sektor, vlada, mediji, stručne organizacije, obrazovne institucije, poslovne organizacije i nevladine organizacije koje se bave tim pitanjima.

### **2.3. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj**

Gospodarski razvoj Republike Hrvatske u razdoblju od 1945. do 1991. godine, prema Alfirević i dr. (2014), obilježavaju gospodarski subjekti u državnom (društvenom) vlasništvu kojima je osnovni cilj ostvarenje poslovnog uspjeha u skladu sa zahtjevima države. Poslovanje se tako odvijalo na temeljima jednakosti, društvene pravde i tradicionalizma gdje se težilo održavanju stanja, stabilnosti i realizaciji planiranog. U socijalizmu su se poslovne organizacije sporo prilagođavale okruženju, no ipak se može reći da je društvena odgovornost u poslovanju bila prisutna kroz tradiciju povezivanja poslovnih subjekata s društvenom zajednicom (donacije, sponzorstva i sl.). Razdoblje nakon 1991. godine obilježava tržišno gospodarstvo u kojemu pojedinac poduzetnik donosi odluke na osnovi tržišnih kretanja i vlastitih interesa. Cilj tog privatnoga vlasništva jest ostvarenje dobiti, težnja prema modernizaciji, razvoju i kvaliteti te zadovoljenju potreba tržišta. Slobodnim i profesionalnim djelovanjem stvara se uspješno, dinamično, fleksibilno i kreativno radno ozračje te se pritom poslovne organizacije u tržišnom gospodarstvu brže prilagođavaju novonastalim promjenama.

Bagić i dr. (2004) promatrali su koncept društveno odgovornog poslovanja i njegove terminologije u Republici Hrvatskoj te iznijeli zaključke o aktivnostima koje organizacije provode. Hrvatske organizacije najaktivnije su u području poslovnih praksi koja se odnose na ulaganja u razvoj ljudskih resursa, edukaciju i obrazovanje, unapređenje normi kvalitete za proizvode i procese, briga o potrošačima, procesi unapređenja u upravljanju okolišem te

ulaganja u ekološki učinkovite tehnologije i obrazovanje. Nakon toga se može istaknuti uključenost organizacije i njena poslovanja u zajednicu putem novčanih donacija i donacija u naravi usmjerenih prema nevladinim organizacijama koje djeluju u području sporta, zdravlja, djece, mladih, društveno marginaliziranih skupina i ostalih. S druge strane manjkavost hrvatskih organizacija je: kod stupanja u partnerstvo zbog nerazumijevanja različitih sektora društva i nerazvijenosti odgovarajućih mehanizama i vještina, te niska razina poticajnog okruženja kao i ograničeno razumijevanje i volja države za uključivanjem u međusektorski partnerski pristup.

Jedno od ključnih područja primjene koncepta društvene odgovornosti jest i pitanje zaštite okoliša: „Destrukcija okoliša i prekomjerno iskorištavanje resursa već je učinilo globalni ekosistem jako ranjivim. U svemu tome veliku će ulogu igrati nova poslovna etika, moramo se upitati stvaramo li više ekonomske vrijednosti u odnosu na uništavanje ekološkog i socijalnog kapitala. Kratkoročno je profitabilno biti neodgovoran, ali jedini način da dugoročno ostvarimo održivost je prakticiranje društveno odgovornog poslovanja” (Hrvatska gospodarska komora, 2018). Slabu primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim organizacijama navode Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) koji ističu nedostatnu praksu odgovornog korporativnog upravljanja, integriranja društveno odgovornog poslovanja u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje. Zaključuju da organizacije posjeduju naznake društveno odgovornog poslovanja, a u isto vrijeme nemaju sustavnu strategiju na kojoj bi bazirali takav način poslovanja. Ipak, sve je više organizacija koje primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja jer u njemu vide djelotvorno sredstvo za stjecanje konkurentskih prednosti. Potrošači danas imaju velik izbor između proizvoda i usluga različite kvalitete i cijene, ali cijena više nije presudan element koji potiče na kupnju. Sve je više onih potrošača koji žele dobiti veću vrijednost ne samo za sebe, već i za cijelu zajednicu, stoga dolazi do odabira onih organizacija koje nude koristi za sve društvene dionike. Potrošači postaju privrženiji onim organizacijama koje pokazuju brigu za zajednicu i doprinose razvoju i dobru društvene zajednice (Glavočević i Radman Peša, 2013: 33). Prema Fosić i dr., (2011), potrebni uvjeti i povoljna klima za širu primjenu društvene odgovornosti polako su se formirali te su organizacije radile na većoj osviještenosti svih organizacijskih dionika o važnosti koncepta društvene odgovornosti. Danas je situacija oko primjene koncepta društvene odgovornosti u organizacijama na višoj razini no još uvijek ima prostora za poboljšanje. U sljedećoj tablici (Tablica 2.) mogu se usporediti događaji u svijetu,

Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj koji su obilježili evoluciju društveno odgovornog poslovanja.

**Tablica 2. Evolucija društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, EU i svijetu**

| Godina    | Događaji u svijetu vezani za DOP  | Godina | Događaji u EU vezani za DOP  | Godina        | Događaji u RH vezani za DOP  |
|-----------|---|--------|--|---------------|--|
| 1983./84. | Osnovan Business in the Community (Gospodarstvo u zajednici – BITC)   | 1993.  | Zahtjev Jacquesa Delorsa da se EU odupre društvenom isključivanju  | 1945. – 1991. | Socijalističko gospodarstvo (društveno vlasništvo) – tradicija povezivanja poslovnih subjekata s društvenom zajednicom kroz donacije, sponzorstva i sl.  |
| 1987.     | Izveštaj Gro Harlem Brundtland; Okrugli stol u Cauxu, osnovan Sustain Ability   | 1996.  | Prva europska mreža posvećena DOP-u  | 1991.         | Prijelazno razdoblje demokratske promjene društvenog sustava (tržišno gospodarstvo)  |
| 1990.     | Ujedinjenje Njemačke nakon pada Berlinskog zida, Osnovan je IBLF – The Prince of Wales International Business Leaders Forum   | 1998.  | Europski centar za DOP   | 1997.         | 1997. Osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR). 1997-2006 HR PSOR u suradnji s poslovnim tjednikom „Privredni vjesnik“ izrađuje godišnje specijalizirano izdanje „Održivi razvoj“ koje predstavlja ključne inicijative poslovnog sektora na području društvene odgovornosti i održivog razvoja.   |
| 1991.     | Sastanak na vrhu u Riju, Oformljena Grupa za gospodarstvo Amnesty Internationala  | 1999.  | Rezolucija Europskog parlamenta o standardima Europske unije za europska poduzeća koja posluju u zemljama u razvoju: Prema Europskom kodeksu o poslovanju  | 2004. – danas | Jačanje interesa za prakse kakve promiče i europski politički i tržišno-ekonomski model – Prva nacionalna konferencija o DOP-u Agenda 2005. HRPSOR aktivno promiče DOP (prijevodi GRI smjernica, zajednički projekt sa zajednicom za DOP HGK-a, izrada hrvatskog indeksa DOP-a i održivosti, organizacija radionica i sl.) |
| 1992.     | Shell Brent Spar, osnovani su World Business Council for Sustainable Development (Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj – WBCSD) i Business for Social Responsibility (Poslovni svijet za društvenu odgovornost – BSR) | 2000.  | Lisabon, poziv kompanijama na DOP  | 2005.         | Zajednica za DOP Hrvatske gospodarske komore (u suradnji HUP-a i HR PSOR-a)  |
| 1995.     | Nike/dječji rad, Osnovan je CSR Europe  | 2001.  | Prvi ključni dokument „Promoviranje europskog okvira za DOP“   | 2006.         | Osnivanje koordinacije za održivi razvoj (u suradnji HUP-a i HR PSOR-a)  |
| 1996.     | Trobilančni koncept, ISO 14000, Svjetski gospodarski forum (WEF) – Odjel za korporativno građanstvo   | 2002.  | „Priopćenje Europske komisije o DOP-u“; Rezolucija Europskog parlamenta o Zelenoj knjizi Komisije o promoviranju Europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje; Europski forum interesno-utjecajnih skupina o društvenoj odgovornosti | 2010. – 2012. | Nacionalna mreža DOP-a   |
| 1997.     | SA8000, Inicijativa za etično trgovanje, Globalna inicijativa za izvještavanje, Svjetska banka – Poslovni partneri za razvoj  | 2003.  | Strategija djelovanja  | 2010.         | Povelja o raznolikosti Hrvatska  |
| 1998.     | Vlada Ujedinjenog kraljevstva – postavljen Ministar za DOP,   | 2005.  | Prva europska tržnica i postavlja se akcijski plan DOP-a – usmjerava se na konkurentnost i održivost   | 2013.         | HR PSOR je predvođen CSR Europe u suradnji s organizacijama iz 29 zemalja  |

|               |   |               |   |               |   |
|---------------|---|---------------|---|---------------|---|
|               | Kopenhaški centar (The Copenhagen Centre)   |               |   |               | Europe proveo i dodijelio Europsku nagradu za DOP   |
| 1999.         | Globalna Sullivanova načela   | 2006.         | Priopćenje Europske komisije za Europski parlament, Vijeće i Europsko ekonomsko i socijalno vijeće o implementaciji partnerstva za rast i poslove: stvaranje Europe stopom izvrsnosti u društveno odgovornom poslovanju;<br><br>Europski savez za društveno odgovorno poslovanje;<br><br>Europska unija donijela je niz mjera s ciljem poticanja ponovne uporabe materijala i recikliranja otpada (npr. Direktiva o zajedničkom sustavu poreza na dodanu vrijednost)  | 2014.         | Zajednica za društveno odgovorno poslovanje u sklopu HGK  |
| 2000.         | UN-ov Globalni sporazum   | 2006. – 2008. | Različiti projekti vezani za društveno odgovorno poslovanje i organizacije pod pokroviteljstvom Europske komisije kao odgovor na poziv na davanje prijedloga „Usmjeravanje društveno odgovornog poslovanja među malim i srednje velikim poduzećima“   | 2016.         | Direktiva 2014/95/EU implementirana u Zakon o računovodstvu (Narodne novine br. 120/16)   |
| 2001.         | Skandali Enron i Worldcom, UNDP-ov Sastanak na vrhu o održivom razvoju, Zelena knjiga EU, WEF – Inicijativa za globalno korporativno građanstvo: Promocija europskog okvira DOP-a | 2007.         | Sastanci na visokoj razini o DOP-u uz sudjelovanje članova Europske komisije i najvećih europskih multinacionalnih kompanija;<br>Rezolucija Europskog parlamenta o društveno odgovornom poslovanju: novo partnerstvo;<br>Izveštaj europske stručne skupine za društveno odgovorno poslovanje i mala i srednja poduzeća pod nazivom „Prilika i odgovornost – kako pomoći malim poduzećima integrirati društvena i ekološka pitanja okoliša u svoje poslovanje“;<br>Priopćenje Europske komisije za Europski parlament, Vijeće, Europsko ekonomsko i socijalno vijeće te Vijeće regija: Prilike, pristup i solidarnost u 21. stoljeću u Europi. | 2021.         | Indeks DOP-a postaje HRIO (Hrvatski indeks održivosti) usklađen s Europskim direktivama i ciljevima održivog razvoja                    |
| 2002.         | EU – Priopćenje o društvenoj odgovornosti poduzeća (EU Communication Concerning Corporate Social Responsibility – Bijela knjiga)  | 2008.         | Europski izvještaj o konkurentnosti; Obavijest Europske komisije o sufinanciranju inicijativa za pružanje podrške društveno odgovornom poslovanju u različitim industrijskim sektorima; Okvirna direktiva o otpadu (2008/98/EZ)   | 2009. – 2022. | Održavanje konferencije o održivom razvoju kontinuirano od 2009 -2022.<br>14. Konferencija o održivom razvoju održana u listopadu 2022. |
| 2003.         | UNDP-ovi Milenijski razvojni ciljevi, Ekvatorska načela   | 2010.         | Europska komisija lansirala europsku platformu Povelja o raznolikosti   |               |   |
| 2007.         | UN je razvio strategiju pod nazivom „UN Climate Neutral Strategy“   | 2011. – 2014. | Europska komisija objavila komunikaciju Obnovljena strategija EU za društvenu odgovornost poduzeća za razdoblje 2011. – 2014.; Direktiva o nefinancijskom izvještavanju (Direktiva 2014/95/EU)  |               |   |
| 2015.         | Paris Climate Change Agreement  | 2015.         | Akcijski plan EU za kružno gospodarstvo   |               |   |
| 2007. – 2020. | UN prikuplja i analizira utjecaj na okoliš u okviru programa za okoliš te podatke objavljuje u „Greening the Blue Report for 2020“  | 2021.         | CSR Europe je na „Sustainable Development Goals Summit 2021“ otvorio prvo izdanje Europskog barometra održive industrije  |               |   |
| 2019.         | Glavni izvršni odbor za koordinaciju UN-a odobrio prvu strategiju   |               |   |               |   |

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
|  | za upravljanje održivošću (Strategy for Sustainability Management) u sustavu UN-a |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|

*Izvor: prilagođeno prema Bagić i dr. (2004); <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj> (21. 2. 2019.); Banovac (2010); Trojnar (2014); Bulatović i dr. (2018); <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-hrvatski-indeks-odrzivosti/> (6. 10. 2022.); <https://www.hrpsor.hr/povelja-o-raznolikosti/> (6. 10. 2022.); <https://www.csreurope.org/the-european-pact-for-sustainable-industry> (6. 10. 2022.); <https://www.un.org/en/about-us/un-and-sustainability> (6. 10. 2022.)*

Prateći razvoj društveno odgovornog poslovanja može se potvrditi da su određeni događaji obilježili razvoj društvene odgovornosti u organizacijama. Razdoblje socijalizma sa tradicijom povezivanja poslovnih organizacija s društvenom zajednicom kroz donacije te sponzorstva i visoku razinu zaštite radnih prava i temeljnih radnih normi (Alfirević i dr., 2014). Od 90-ih se godina težilo ulasku Hrvatske u Europsku uniju, za što je bilo potrebno ispuniti brojne zahtjeve i uvjete, stoga se nastojalo stvoriti ozračje društveno odgovornog gospodarstva i potaknuti organizacije na uvođenje društveno odgovornog poslovanja (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014).

U razvijenim zemljama koncept društveno odgovornog poslovanja dostigao je zavidnu razinu te se na taj način utječe i na povećanje primjene društvene odgovornosti organizacija i u tranzicijskim zemljama (Vrdoljak Raguž i Hazdovac, 2014). Prihvaćanju koncepta društveno odgovornog poslovanja u hrvatskim organizacijama koje do sada nisu bile dovoljno osviještene prethodi prolazak kroz nekoliko faza. Koraci prelaska organizacije iz tradicionalnog u suvremeni koncept društveno odgovornog poslovanja su (Alfirević i dr., 2014 prema Zadek, 2004):

- poštivanje zakona uz defanzivan i neodgovoran pristup
- prilagodba izazovima uz smanjenje troškova
- uvjerenje menadžmenta o korisnosti dugoročno odgovornog djelovanja
- strateški pristup u primjeni koncepta DOP-a (uvršavanje DOP-a u poslovnu strategiju organizacije)
- potpuno prihvaćanje društvene odgovornosti i međusektorskih partnerstava.

Suvremeni zahtjevi vezani uz DOP zahtijevaju transformaciju organizacija i njihova poslovanja. Na tom tragu transformacija organizacije prema Cimeši i Pavloviću (2016) zahtijeva četiri razine organizacijske promjene:

- *reagiranje* – djelovanje u skladu s uobičajenim načinom razmišljanja i djelovanja



- *redizajniranje* – promjena postojećih organizacijskih struktura i procesa
- *preoblikovanje* – promjena pretpostavki, mentalnih modela, obrazaca razmišljanja na kojima se temelji funkcioniranje organizacije
- *primarno poimanje* – sposobnost pojedinaca da naslućuju i ostvaruju najbolja moguća rješenja za sebe, svoje organizacije i njene dionike, kao i za društvo u cjelini.

Dok se prve tri razine odnose na nužnost restrukturiranja organizacije prema društvenoj odgovornosti, posljednja razina u nizu odnosi se na budućnost koju karakteriziraju rastuća nestabilnost, nesigurnost, kompleksnost i ambivalentnost. Eterović i dr. (2014) navode da su hrvatske organizacije dostigle gotovo zrelu fazu u smislu razumijevanja strateške primjene društveno odgovornog poslovanja, provedbe, mjerenja i izvještavanja organizacije u razdoblju od 2004. do 2013. godine. Za daljnji razvoj važnim smatraju poboljšanje relevantnijih i mjerljivijih partnerstava i utjecaja između akademske zajednice, različitih institucija i nevladinih organizacija koje se bave promicanjem društvene odgovornosti organizacija i medija s jedne strane te poslovne zajednice, tvrtki i raznih poslovnih tijela i saveza s druge strane. Također, ističu i važnost kritičnijeg i objektivnijeg izvještavanja o društveno odgovornim aktivnostima i događajima koje provode svi vanjski dionici.

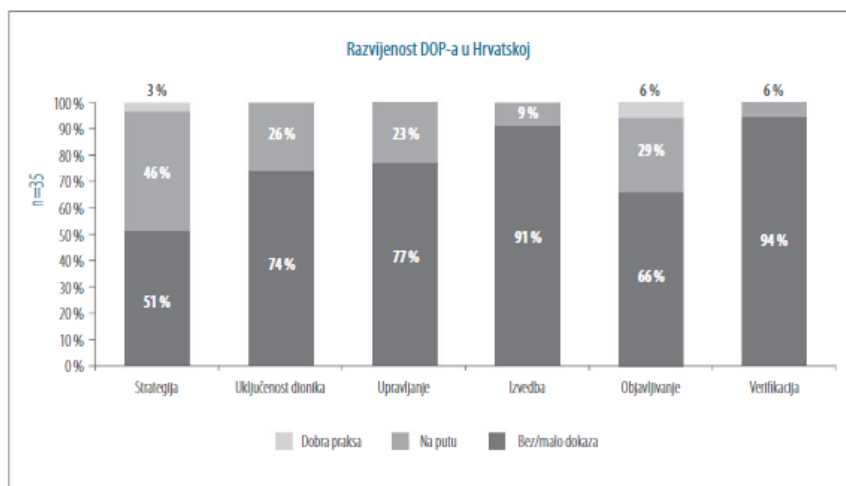
Društveno odgovorno poslovanje u Europskoj uniji zanimljivo iz tri perspektive. Prvo promatra modele poslovanja kao slobodno i tržišno orijentirane, a istovremeno socijalno i okolišno osjetljive. Drugi pogled ogleda se u tome da je društveno odgovorno poslovanje u EU s jedne strane uvezeno iz SAD-a i djelomično preko UN-ova koncepta društveno odgovornog poslovanja, ali je prilagođeno ekonomskim i društvenim raznolikostima država članica. Treća točka gledišta predstavlja kulturnu vrijednost Europe i njezinih država (Jalšenjak i Krkač, 2016). Primjena globalnog koncepta na lokalnoj se razini prilagođava uvjetima određenog područja i, mada ima odlike globalnog karaktera, društveno odgovorno poslovanje ne primjenjuje se isto u svakoj zemlji.

U Republici Hrvatskoj različite institucije zalažu se za promicanje društveno odgovornog poslovanja što dokazuje i suradnja različitih institucija kao i različiti projekti u vezi s društveno odgovornim poslovanjem. U toj suradnji institucije prihvaćaju pravila i obveze vezane uz društvenu odgovornost, što se ogleda u činjenici da je „Hrvatska gospodarska komora tijekom Prve nacionalne konferencije za društveno odgovorno poslovanje prihvatila Kodeks etike u poslovanju, kojim su potpisnici prihvatili obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti,

istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima“ (Kilić, 2008: 56). „Prednost oblikovanja i provedbe etičkih mjerila putem kodeksa u poslovanju doprinosi dugoročnim sposobnostima gospodarskih subjekata, društvene prihvatljivosti i ugleda, kvalitete proizvoda i usluga i pridobivanja novih suradnika. To se podudara s načelima socijalno tržišnog gospodarstva, što podrazumijeva slobodu i odgovornost, dugoročnost, zastupanje najvažnijih dionika.“ (Bodiroga-Vukobrat, Horak, 2008: 212). Ne samo gospodarski subjekti, nego i različite druge organizacije uviđaju potrebu za donošenjem etičkih kodeksa. Kao primjer može se navesti Sveučilište u Rijeci koje je donijelo etički kodeks koji je u skladu s konceptom društveno odgovornog ponašanja te se navodi: „Sveučilište u Rijeci smatra kako taj proces nije ni jednostavan niti lagan, a poteškoće u primjeni ne smiju biti razlogom za odustajanje ili motivom kojim bi osporavali važnost etičkih kodeksa i društveno odgovornog ponašanja. Donošenje etičkog kodeksa sa svrhom poticanja etičke i profesionalne izvrsnosti te pridonosenju akademskog integriteta svih članova kako bi što kvalitetnije ispunjavali društvenu misiju sveučilišta.“ (Prijić-Samaržija, 2008).

Prema istraživanjima Bagić i dr. (2007), razvijenost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj je dosta niska. Na sljedećem se grafičkom prikazu (Grafikon 1.) može vidjeti razvijenost društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj.

**Grafikon 1. Razvijenost DOP-a u Hrvatskoj**



*Izvor: Bagić, A., Miošić-Lisjak, N., Škrabalo, M. (2007). Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja; u novim zemljama članicama EU i zemljama kandidatkinjama kao sredstvo usklađivanja, konkurentnosti i društvene kohezije u EU.*

Glavni čimbenici koji utječu na društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj su, prema Bagić i dr. (2004), prvenstveno vlasnička struktura koja utječe na upravljačke i tehnološke procese, posvećenost ljudskim resursima i opredijeljenost za investiranje u zajednicu. Uz vlasničku strukturu, osobni angažman, interesi i karizma osnovne su karakteristike lidera za razvoj DOP-a u Hrvatskoj. Iako je primjetno da je u Hrvatskoj DOP najuočljiviji i najrašireniji u velikim organizacijama, razvidan je nedostatak saznanja o najboljim praksama koji prati manje organizacije, što otežava primjenu DOP-a u poslovanju. Cimeša i Pavlović (2016) napominju kako se u pogledu vlasništva najviše uočavaju razlike u pristupu između domaćih organizacija i podružnica stranih organizacija. Osim navedenih čimbenika, Leko Šimić i Čarapić (2009) napominju kako društveno odgovorno poslovanje poprima novu dimenziju, u kojoj organizacije prate utjecaj svojih aktivnosti na potrošače, dobavljače, zaposlenike, dioničare i ostale sudionike kao i utjecaj na okoliš. Na temelju toga, istraživanjem podupiru tezu da su društveni aspekt u poslovnim aktivnostima i implementacija društveno odgovornog poslovanja relativno novi, ali hrvatske organizacije vrlo brzo hvataju korak u primjeni istog. Glavni cilj društveno odgovornih aktivnosti je stvaranje konkurentne prednosti i imidža organizacije kao društveno odgovorne organizacije.

Kako je, prema Bartoluci i dr. (2015: 15), „proces uključivanja dionika, kao dio cjelovitog programa održivosti poduzeća, rijetko dio procesa strateškog odlučivanja“, bitno je naglasiti da se uključivanjem važnih dionika u aktivnosti poslovanja organizacija postiže veća učinkovitost i razina primjene društveno odgovornog poslovanja. „Interaktivan odnos poslovnog subjekta s interesno utjecajnim pojedincima, skupinama ili organizacijama podrazumijeva njihovo uzajamno djelovanje, odnosno suradnju. Među skupinom unutarnjih dionika nalaze se zaposlenici, vlasnici, menadžeri – profesionalni upravljači dok se među vanjskim dionicima nalaze: kupci, dobavljači, konkurencija, društvena zajednica (lokalna, regionalna, nacionalna, međunarodna), dioničari, mediji i vlada/država.“ (Alfirević i dr., 2014: 17) Pri utvrđivanju percepcije dionika o društveno odgovornom poslovanju Milinković i Stojanović (2014) navode da percepcija dionika o važnosti komponenti ugrađenih u društvenu odgovornost determinira i važnost uključivanja dionika u sam proces djelovanja te se na taj način omogućuje razvoj organizacije koji obuhvaća i proces upravljanja rizikom. Istraživanje Leko Šimić i Štimac (2011a) pokazalo je da se percepcija dionika oko društvene odgovornosti u organizacijama razlikuje. Rukovodstvo organizacija smatra filantropski aspekt najznačajnijim u društveno

odgovornim politikama, etički aspekt je drugi najvažniji i odnosi se na ljudska prava, prava zaposlenika i zaštitu radnog okoliša, dok potrošači društveno odgovorno poslovanje primarno shvaćaju kao moralnu i etičnu poslovnu praksu te poštivanje zakonskih odredaba, pri čemu im je filantropski aspekt najmanje važan, što predstavlja jaz između dviju skupina dionika. Treća skupina dionika (zaposlenici) moralnu i etičku praksu ističe kao najbitnije pitanje društvene odgovornosti što je slično stavovima potrošača. Prema Đurin (2015: 26; prema Tafra-Vlahović, 2010:183) također se kao „najbitnijim navode odnosi sa zaposlenicima, korporativno upravljanje, etičke vrijednosti i financijska transparentnost.“ Kao nastavak prethodnih istraživanja autorica Leko Šimić i Štimac (2011b), potvrđuje se da se i dalje stavovi zaposlenika o važnosti elemenata društvene odgovornosti kreću od najvažnijih ljudskih prava, poštivanja zakonskih propisa, profitabilnog poslovanja do dobrog imidža, a kao najmanje važno naveli su filantropsku aktivnost organizacija. Leko Šimić i Štimac (2010 ) ističu da je utjecaj društvenih vrijednosti na stavove potrošača prema društvenoj odgovornosti vrlo značajan u smislu da hrvatski potrošači društveno odgovorno poslovanje percipiraju uglavnom kao pravni, moralni i etički način djelovanja, pri čemu smatraju da imaju nizak stupanj znanja o tome, a uz to imaju nizak stupanj povjerenja u promotivne aktivnosti vezane uz društvenu odgovornost organizacija.

Određeni autori (Bagić i dr. (2004); Cimeša, Pavlović (2016) naglašavaju važnost obilježja industrije u kojoj posluje organizacija pa se prema Bagić i dr. (2004) može reći da su dominantna područja društveno odgovornog poslovanja primjetna u svim industrijskim sektorima, a najočiglednija je primjena koncepta u uslužnom sektoru (osobito u bankama) koji prednjače u primjeni društvene odgovornosti u svrhu javne promidžbe. Poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj vezana je uz upravljanje ugledom i rizicima, operativnu učinkovitost, zapošljavanje osoblja te motivaciji i zadržavanju radne snage. Koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja isto tako se mogu vidjeti prilikom pozicioniranja na tržištu i upravljanja konkurentnošću. Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) navode da stanje u hrvatskim organizacijama ukazuje na povoljno okruženje za razvoj društveno odgovornog poslovanja te su u cilju povećanja razine osviještenosti o važnosti društveno odgovornog poslovanja pokrenuti određeni projekti koji različitim modelima i sustavima nagrađivanja pokazuju rast interesa gospodarstvenika za implementaciju ovog koncepta. U prilog tome ide i postojanje socijalne osjetljivosti građana i organizacija, što je vidljivo iz njihova sudjelovanja u različitim humanitarnim akcijama. Vitezić (2008: 24) u svom istraživanju navodi „kako u

Hrvatskoj veća i uspješnija poduzeća prate trendove svjetske prakse i uključuju se u primjenu standarda koji potiču odgovorno poslovanje. Uglavnom su to uspješna hrvatska poduzeća s poznatom markom proizvoda priznatom i na svjetskom tržištu što im, radi jačanja konkurentnosti, nameće i primjenu načela i pravila korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti. Stoga većina njih transparentno izvještava o ekonomskom, ekološkom i društvenom aspektu poslovanja, bilo odvojeno ili kao sastavni dio godišnjih izvještaja poslovanja.“ Koje su to aktivnosti koje hrvatske organizacije primjenjuju u okviru društveno odgovornog poslovanja najbolje se vidi iz mehanizama koje primjenjuju. Prema Bodetić (2016), to su sljedeći mehanizmi: kodeksi poslovne etike, definiranje rukovodstva te praćenje i izvještavanje o društvenoj odgovornosti. Na temelju navedenih mehanizama mogu se identificirati određene prilike za poboljšanje organizacija u okviru društveno odgovornog poslovanja, kao i prijetnje koje moraju prepoznati i na njih efikasno reagirati kako bi na tržištu djelovali uspješno. U sljedećoj tablici (Tablica 3.) mogu se vidjeti glavni izazovi u pogledu prijetnji samom razvoju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj, ali isto tako i određene preporuke koje su istaknute kao prilike.

**Tablica 3. Prilike i prijetnje društvenoj odgovornosti u RH**

| <b>Prilike za razvoj društvene odgovornosti u RH</b>   | <b>Prijetnje razvoju društvene odgovornosti u RH</b>                         |
|--|--|
| Podizanje svijesti o DOP-u u RH  | Ograničena svijest o DOP-u u svim sektorima društva                          |
| Edukacija o izgradnji partnerstva za sve sektore   | Nepostojanje koordinirane strategije promicanja DOP-a                        |
| Poboljšanje koordiniranosti među poslovnim udruženjima/organizacijama u izradi platforme za razmjenu najboljih praksi DOP-a i lobiranje pri državnim tijelima s ciljem stvaranja okruženja poticajnog za DOP | Ograničenost međusektorskog dijaloga i partnerstava                          |
| Pomoć gospodarstvu u ugradnji i primjeni strategija DOP-a  | Malobrojnost modela uključivanja zajednice u gospodarske aktivnosti          |
| Pružanje tehničke pomoći nevladinim organizacijama s ciljem njihove aktivnije suradnje s poslovnim sektorom i osiguranje lako dostupnih informacija o nevladinom sektoru u RH                                | Sporadično izvještavanje o aktivnostima na polju DOP-a                       |
| Izveštavanje o društveno odgovornim aktivnostima   | Ne integriranost strategija DOP-a na svim razinama poduzeća                  |
| -  | Nepostojanje strategije društveno odgovornog ulaganja                        |
| -  | Vrlo ograničen opseg formalnog obrazovanja o DOP-u u sveučilišnim programima |

*Izvor: prilagođeno prema Bagić, A., Narančić, L., Škrabalo, M. (2004). Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj. Zagreb. AED – Academy for Educational Development. str. 10.*

S obzirom na navedene prilike i prijetnje, svakako je nužno spomenuti prijetnje koje dolaze u novije doba. Prema Hodžić (2021), u okviru društvene odgovornosti organizacija klimatske promjene, gubitak bioraznolikosti i otpad neke su od prijetnji o kojima svakako treba voditi više računa. Pojava pandemije uzrokovane virusom Covid-19 također je imala utjecaj na poslovanje organizacija pa su, i u tom smislu, organizacije morale pronaći nove načine komunikacije i poslovanja. Neke su se organizacije dobro snašle u takvim situacijama te su imale mogućnost rada od kuće tijekom izolacije zaposlenika, no nekima je takav način rada otežao cjelokupno poslovanje. U vidu komunikacije organizacije su posezale za novim načinima komunikacije u *online* okruženju. Digitalizacija je tu odigrala veliku ulogu i opet nekima omogućila rješenje problema u poslovanju, dok je nekima stvorila dodatan teret prilagodbe i nemogućnosti odvijanja tekućih aktivnosti. Digitalizacija se može promatrati kao prilika za ostvarenje efikasnosti organizacije i kvalitete života svih njenih dionika. Na tom tragu krenulo se u sve veću digitalizaciju poslovnih procesa što potvrđuje i sam projekt „Moj-eRačun“ čiji je cilj odati priznanje organizacijama koje su uspješno implementirale digitalne procese u svoje poslovanje. Tim se projektom istaknulo da digitalizirane i društveno odgovorne organizacije zaslužuju „Zeleni certifikat“ koji na jedinstven način spaja digitalizaciju s društveno odgovornim poslovanjem (Lider, 2021). Brže i djelotvornije prilagođavanje promjenama i novim okolnostima na tržištu postaje dio strateškog pristupa izgradnji konkurentne prednosti. Pritom suvremene organizacije nastoje implementirati društvenu odgovornost u svoj koncept poslovanja, no to je u stvarnosti često samo deklarativno istaknuto.

#### **2.4. Infrastrukturna podrška razvoju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj**

Analizom razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja u organizacijama može se zaključiti kako je njegov razvoj vezan i uz infrastrukturnu podršku koja se odnosi na gospodarske i pravne propise te mnoge institucije koje educiraju i podižu svijest o konceptu društveno odgovornog poslovanja te omogućuju provedbu društvene odgovornosti u organizacijama. Kao minimum infrastrukturne podrške podrazumijeva se postojanje zakona

koji reguliraju područja društveno odgovornog poslovanja koji pomažu različitim institucijama u njihovoj provedbi. Neki od tih zakona su Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, Zakon o zaštiti potrošača, Zakon o zaštiti okoliša i mnogi drugi (Jalšenjak i Krkač, 2016). Pravne pretpostavke društveno odgovornog poslovanja odnose se na poštovanje demokratskih vrijednosti i njihova provedba u sklopu javne vlasti i političkog sustava, vladavina prava i otvorenost društva, a posebno javne vlasti, za suradnju s neprofitnim organizacijama (civilnim društvom) i poslovnim organizacijama (Alfirević i dr., 2014). Pod gospodarskim okvirom društveno odgovornog poslovanja navode se različiti elementi poput postojanja ekonomskih preduvjeta za društveno odgovorno poslovanje naj snažnijih kompanija u zemlji, stvaranje gospodarske klime u kojoj se društveno odgovorno poslovanje cijeni te niz zakona koji reguliraju tržišno poslovanje uz posredno kažnjavanje društvene neodgovornosti (Jalšenjak i Krkač, 2016). Pokazalo se da su uvođenjem strategija društveno odgovornog poslovanja organizacije otpornije na gospodarsku krizu i imaju bolju poziciju na tržištu. „Cilj inicijativa i projekata DOP-a jest podići svijest i jačati ulogu privatnog sektora s pozitivnim utjecajem na društvo, uključujući socijalna, okolišna, etička i potrošačka prava.“ (Kilić, 2008: 54).

Vrlo važnu ulogu u razvoju društveno odgovornog poslovanja uz gospodarski i pravni okvir imaju i znanstveno istraživačke i obrazovne institucije te centri i udruge koji potiču društvenu odgovornost. Upravo ova infrastrukturna podrška društveno odgovornom poslovanju može dugoročno povećati osjetljivost javnosti i interesnih dionika dugoročnim stvaranjem potrebne društveno odgovorne klime. Znanstvene i obrazovne institucije u Republici Hrvatskoj znatno su doprinijele razvoju društveno odgovornog poslovanja uvođenjem koncepta u odgojni, edukacijski i znanstveni svijet što doprinosi razumijevanju koncepta društvene odgovornosti (Jalšenjak i Krkač, 2016).

Što se tiče institucija koje podupiru provedbu društvene odgovornosti, u prvom se redu pojavljuje Hrvatska gospodarska komora koja je 1995. godine donijela Kodeks etike u poslovanju, a zatim i još mnogi kodeksi koji su definirali pravila ponašanja u različitim područjima djelovanja (Jalšenjak i Krkač, 2016). S obzirom na to da su vrijednosti, načela i kodeksi primarni mehanizmi provedbe društveno odgovornog poslovanja, može se reći da je doneseni kodeks začetak formalnog razvoja društvene odgovornosti na području Republike Hrvatske. Bez potpore organizacija i institucija koje promiču načela društveno odgovornog poslovanja zapravo se i ne može govoriti o primjeni ovog koncepta jer one na neki način

reguliraju ključne aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. „Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR je neprofitna ustanova u kojoj djeluje četrdeset članova, predstavnika hrvatskog gospodarstva, koji udružuju znanje, inovativnost i odgovornost u traganju za razvojnim putevima koji uravnotežuju poslovni uspjeh, društvenu dobrobit i zaštitu okoliša. Sredinom devedesetih godina povezala ih je želja za brzim poslijeratnim oporavkom i zamahom gospodarskog razvoja u mladoj državi te su u zamisli održivog razvoja prepoznali najprikladniji obrazac za ostvarenje svojih ciljeva. Ohrabreni suradnjom sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) postigli su konkretan rezultat te je 1997. osnovan Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) kao dio globalne mreže Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD). Način njihova djelovanja očituje se u zajedništvu članova – njihovoj sposobnosti i utjecaju, pružanju dobrih primjera, razmjeni znanja, prijenosu iskustva, promoviranju učinkovitih modela i postupaka, zalaganju za društvenu odgovornost, otvorenosti prema javnosti i eko djelotvornost (dvostruki učinak – dobit za gospodarstvo i okoliš), suradnji s pripadnicima drugih društvenih skupina u dogovaranju održivog razvoja.” (HRPSOR, 2019a).

Uz navedene organizacije koje podupiru razvoj i promiču društveno odgovorno poslovanje pitanjima društvene odgovornosti na razini Republike Hrvatske uz odobrenje Europske komisije osnovana je Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje čiji su članovi: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HRPSOR), Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Global Compact Network (GCN), Hrvatska gospodarska komora (HGK), Hrvatska udruga bankara (HUB), Hrvatska udruga sindikata (HUS), Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Ministarstvo zaštite okoliša i gospodarstva, nevladine udruge poput Zelene akcije i GONG-a (Hrvatska stvara mrežu za DOP, 2011). Prema Kilić (2008), nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje nezavisno je krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Republika Hrvatska je na tom tragu donijela „Strategiju društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2012. – 2015. godine“ temeljem sugestija i primjera Europske unije (HRPSOR, 2019c). Nakon toga, prema Bulatović (2018) se od listopada 2016. godine provodi Erasmus+ projekt<sup>1</sup> pod nazivom „Harmonizacija i implementacija EU Direktiva u području društveno odgovornog poslovanja – Hi4CSR“ kojemu

---

<sup>1</sup> Radi se o transeuropskoj suradnji osam organizacija: uz koordinatora RRiF-plus d.o.o. (Hrvatska), u projektu sudjeluju i ABIS – The Academy of Business in Society (Belgija), Ekvilib Institut (Slovenija), Global Impact Grid (Njemačka), Institut za društveno odgovorno poslovanje (Hrvatska), LUM Sveučilište (Italija), Pontis Foundation (Slovačka) i Bridging to the Future (Ujedinjeno Kraljevstvo) (DOP, 2018).



je primarni cilj obrazovanje odraslih, razmjena primjera dobre prakse i razvoj prvog „DOP Vodiča“ koji će pokriti teme u rasponu od nefinancijskog izvještavanja, eko-oznaka, zakona o doniranju hrane i zapošljavanja osoba s invaliditetom do poticanja obrade korištenih materijala. Provedba društveno odgovornog poslovanja nije statičan proces te ga je potrebno stalno kritički propitkivati, u čemu sudjeluju brojne organizacije i institucije u Hrvatskoj (Tablica 4.).

**Tablica 4. Organizacije i institucije uključene u promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

| Vrste organizacija koje promiču DOP                     | Imena organizacije  | Način djelovanja   |
|---|---|--|
| Poslovne udruge   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR)</li> <li>➤ Hrvatska gospodarska komora (HGK)</li> <li>➤ Hrvatska udruga poslodavaca (HUP)</li> <li>➤ Američka gospodarska komora (AmCham)</li> <li>➤ Stručne organizacije</li> </ul>  | Razmjena informacija, promoviranje najboljih praksi DOP-a, upotreba tehnologije, edukacija, zagovaranje promjena zakona i politika   |
| Stručne i savjetodavne organizacije                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hrvatski centar za čišću proizvodnju</li> <li>➤ Hrvatsko društvo za kvalitetu</li> <li>➤ Hrvatska inicijativa za konkurentnost</li> <li>➤ Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP)</li> </ul>   | Osiguravanje tehničke pomoći, treninzi, edukacije  |
| Vladine institucije, inicijative i agencije             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ministarstvo zaštite okoliša i prirode</li> <li>➤ Ministarstvo gospodarstava</li> <li>➤ Ministarstvo poduzetništva i obrta</li> <li>➤ Vladin Ured za udruge</li> <li>➤ Hrvatski zavod za norme</li> <li>➤ Ured za socijalno partnerstvo</li> <li>➤ Fond za zaštitu okoliša</li> <li>➤ Hrvatska banka za obnovu i razvitak</li> <li>➤ Nacionalno vijeće za konkurentnost</li> </ul> | Donošenje zakonskih okvira, praćenje provedbe zakona, pokretanje nacionalnih strategija i programa   |
| Međunarodne razvojne organizacije                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Američka agencija za međunarodni razvoj (USAID)</li> <li>➤ Program Ujedinjenih naroda za razvoj (UNDP Hrvatska)</li> </ul>   | Potpora Republici Hrvatskoj u uvođenju i prilagodbi koncepta i terminologije DOP-a, partnerstvo u projektima, pokretanje programa, edukativnih događanja, studijskih putovanja i sl. |
| Neprofitne organizacije (organizacije civilnog društva) | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ organizacije za promicanje međusektorskih partnerstava i korporativne filantropije</li> <li>➤ organizacije za praćenje postignuća poduzeća z području društvenih davanja i okoliša</li> </ul>  | Zagovaranje promjena u društvu, uloga kontrolora državnih tijela i poslovnog sektora   |
| Sindikati   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ sindikati</li> </ul>   | Utjecaj na političke institucije i javno mišljenje; zastupanje prava radnika, pokretanje društvenih promjena putem različitih inicijativa i pregovaranja                             |
| Mediji  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tiskovni i elektronički mediji; bilteni, poslovni tjednici, radio i televizija</li> </ul>  | Prijenos informacija na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini, utjecaj na stvaranje mišljenja javnosti  |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
| Obrazovne i istraživačke institucije | ➤ visoko obrazovne ustanove, osnovne i srednje škole, instituti | Formalno obrazovanje/obvezni, izborni predmeti ili u školama izvannastavne aktivnosti; obradba tema o poslovnoj etici i DOP-u, održivom razvoju, ljudskim pravima, zaštiti potrošača i sl., provedba istraživanja na akademskoj razini, organizacija konferencija i sl. |
|--------------------------------------|---|---|

*Izvor: prilagođeno prema Alfirević i dr., 2014 prema UNDP Hrvatska: Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja i Institut za društveno odgovorno poslovanje*

Među stručnim i savjetodavnim organizacijama ističe se i Institut za društveno odgovorno poslovanje (IDOP) koji predstavlja istraživačko-savjetodavnu organizaciju usmjerenu na razvoj društvene odgovornosti organizacija i promociju nefinancijskog izvještavanja kroz nezavisno istraživanje, savjetovanje i prikaz dobrih praksi na području Republike Hrvatske. Njihove su vrijednosti: predanost izvrsnosti, nezavisnost, moralnost, stručnost, interdisciplinarnost, transparentnost, inovativnost, kreativnost i timski rad, te vjerovanje kako je za kvalitetno društveno odgovorno poslovanje od ključne važnosti otvorena komunikacija s dionicima, prikladna metodologija implementacije DOP-a i sveobuhvatno izvještavanje o poslovanju.“ (IDOP, 2019). Suradnjom svih interesno-utjecajnih skupina ostvaruje se pozitivna promocija društvene odgovornosti te se postiže konkurentna prednost organizacija koje primjenjuju načela ovog koncepta. Akademska zajednica pronalazi svoju ulogu u osvještavanju i obrazovanju kako bi usadila osnovne principe društveno odgovornog poslovanja mladih ljudi za potrebe na tržištu rada. Suradnjom između poduzeća, akademske zajednice, organizacija civilnog društva i drugih stručnih organizacija i razmjenom horizontalnih upravljačkih praksi društvena odgovornost može postati imperativ u poslovanju. „Premda još uvijek nema cjelovitog akademskog programa fokusiranog na društveno odgovorno poslovanje ili održivi razvoj, sve je veći broj tema o poslovnoj etici i društveno odgovornom poslovanju koji se slušaju kao obvezni ili izborni predmeti na preddiplomskim i poslijediplomskim studijima javnih i privatnih fakulteta i poslovnih škola. Društveno odgovorno poslovanje se tako uvodi u formalnu edukaciju budućih menadžera i ekonomista.“ (Bagić i dr., 2007: 23). Upravo to je od velike važnosti za rast i razvoj organizacija u kojima će ti ljudi raditi.

Detekcijom područja primjene koncepta društvene odgovornosti na temelju analize teorija društveno odgovornog poslovanja i razvoja koncepta društvene odgovornosti omogućila se analiza primjene koncepta na sveučilištima. Pregledom društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj i prikazom infrastrukturne podrške razvoju koncepta u organizacijama

predstavljena je mogućnost realizacije i dan teorijski doprinos za razvoj koncepta u drugim organizacijama, poput sveučilišta.

### **3. Ontologija društvene odgovornosti sveučilišta**

Koncept društvene odgovornosti sveučilišta dolazi iz korporativne društvene odgovornosti (CSR), što odražava njegovo podrijetlo i evoluciju, a u istraživanjima (Vrdoljak i Hazdovac, 2014; Šišić, 2008; Vičević, 2009; Tomerlin, 2009; Rubčić, 2012; Krklec, 2012; Omazić, 2007, 2008; Afrić, 2003; Boić i dr., 2012; Miketić-Curman, 2013; Vuković, 2013, 2014, 2015; Balog, 2014, 2015; Ivanković i Tadić, 2010; Vitezić, 2011; Avelini Holjevac, 2011; Cingula i Klačmer Čalopa, 2007; Rupčić, 2007; Vehovec, 2000; Tafra-Vlahović, 2002, 2009, 2012; Lozo, Tafra-Vlahović, 2012; Bowie i dr., 2007; Ćorić, 2008; Mušura, 2007; Matošević, 2012; Jalšenjak, Krkač, 2016; Kotler i Lee, 2009; Markota Vukić, 2016; Obrovac Lipar, 2019) se istaknuo problem nejasne definicije koncepta koji se koristi za društvenu odgovornost sveučilišta. Definiranje koncepta društvene odgovornosti sveučilišta izaziva neslaganje u znanstvenim istraživanjima te spor napredak u tom području (Lopez Aza, 2015: 3). Društvena odgovornost se (u okvirima Bolonjskog procesa) sve više razmatra i smatra intrinzičnim aspektom sustava visokog obrazovanja, posebno sveučilišta (Baicu i dr., 2010). Postajući svjesni potreba okruženja, globalizacije i nužnosti proaktivnog djelovanja, sveučilišta u skladu s načelima društvene odgovornosti nastoje držati korak s vremenom te postepeno uvode komponente društveno odgovornog poslovanja. Djelovanje sveučilišta na društveno odgovoran način se protekom vremena različito tumači i sagledava. „Društveno odgovorno poslovanje u sveučilišnom okruženju može obuhvatiti sve aspekte od faze planiranja, dizajna, provedbe obrazovanja do faze evaluacije. Stoga su obveze sveučilišta da osmisli nastavne programe i planove za pripremu studenata za buduća zvanja, da osigura pristup obrazovanju i informacije za sve članove zajednice, da osigura kvalitetu diplomanata, društvenu svijest, transparentnost, pozitivan utjecaj na okoliš, da razmatra ulogu društva u procesu poučavanja i učenja te da povezuje istraživanja s društvenim potrebama, da bude u kontaktu sa stručnjacima, da doprinosi razvoju znanja, društvenom razvoju i gospodarskom rastu. Upravo se te obveze smatraju ključnim aspektima društvene odgovornosti sveučilišta koje označavaju važnu ulogu u procesu postizanja održivog razvoja u novom tisućljeću, gdje je nužno istražiti primjenu društvene odgovornosti u ovom sektoru“ (Chang i dr., 2013).

„Sveučilišta kao najznačajniji obrazovni centri te središta stvaranja i diseminacije znanja, imaju odličnu poziciju za povezivanje lokalnih potreba i problema i sociokulturnih posebnosti zajednica i globalnih resursa, povezivanja u razna udruženja i istraživačke mreže što im daje prostor za značajan utjecaj na procese i promjene u društvu. U tom bi prostoru sveučilišta trebala intenzivnije doprinositi društvenom razvoju putem obrazovanja građana, promicanja civilnog zalaganja te usmjeravanja i olakšavanja aktivnog sudjelovanja građana u zajednici.“ (Ćulum i dr., 2012a: 28)

Društveno odgovorno poslovanje zbog svoje je važnosti postalo središnje pitanje u većini sustava visokog obrazovanja širom svijeta (Chang i dr., 2013). Integracijom društvene odgovornosti u sveučilišno poslovanje, sveučilišta kao društvene institucije imaju značajan utjecaj na političke, ekonomske i društvene procese i promjene u društvu, zbog čega se područje javne odgovornosti sveučilišta neminovno širi na sve dimenzije zajednice i društva (Ćulum, 2012). Društvena odgovornost sveučilišta je filozofija ili načelo koje se može percipirati kao filozofija sveučilišta vezana uz korištenje etičkog pristupa u razvoju i uključivanju u lokalnu i globalnu zajednicu kako bi se održao društveni, ekonomski i ekološki razvoj. Društvena odgovornost sveučilišta prema Chen i dr. (2015) djeluje kao ključni čimbenik u društvenim promjenama. To se postiže odgovornim upravljanjem u obrazovanju u interaktivnom dijalogu s društvenom zajednicom, kako bi se promicao održivi ljudski razvoj kroz obrazovanje (preobrazba znanja), pružanje usluga, istraživanje, podučavanje i stipendiranje. „Intenzivnijom implementacijom koncepta DOP-a u obrazovne kurikule rezultiralo bi povećanjem razine osviještenosti, znanja i kompetencija studenata o odgovornom upravljanju resursima (ljudskim, prirodnim, proizvedenim i financijskim). Studenti trebaju biti pripremljeni za dosljednu i odgovornu primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja s ciljem maksimalizacije kreiranja zajedničkih vrijednosti za sve dionike u poslovanju te društvo u cjelini. Pored stručnih znanja i vještina, visoko obrazovanje bi trebalo pridonijeti jačanju razumijevanja, tolerancije, jednakosti, pravednosti, samopoštovanja i poštovanja drugih ljudi. Ono mora omogućiti i stjecanje argumentiranih stavova kao preduvjeta za razumijevanje i uključivanje u društveno-političke procese.“ (Afrić Rakitovac i Žužić, 2014: 21)

Stvaranje Europskog prostora za visoko obrazovanje (EHEA), u kojem sudjeluje 45 europskih zemalja, i Europskog istraživačkog i inovacijskog prostora (ERIA), najbolji su primjeri sve

većeg naglaska na postizanje promjena u ekonomskoj i društvenoj paradigmi koju društvo zahtijeva, bez odricanja kulturoloških posebnosti i aspekata koji razlikuju svaku zemlju i teritorij (Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez, 2012). Cilj je Europskog područja visokog obrazovanja (EHEA) postići kvalitetniji obrazovni model u kojem je učenje usmjereno na profesionalne vještine, a ne na teorijsko znanje, stoga je kvaliteta usluge u sveučilišnom obrazovanju ključna za gospodarski razvoj i društvenu dobrobit (Lopez Aza, 2015: 4). Prema Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez (2012), u nekim je zemljama prije više od deset godina, provedena temeljita reforma u kojoj su sljedeći aspekti dobili presudnu važnost: poboljšanje sustava upravljanja sveučilištima, financiranje i povećanje razina autonomije sveučilišta u kombinaciji sa sustavima za odgovornost i učinkovitost upravljanja, kreiranje sustava upravljanja za privlačenje agilnijeg i učinkovitijeg osoblja, te uvođenje sustava koji omogućuju optimizaciju istraživanja.

Globalizacija je unijela značajne promjene u industriji visokog obrazovanja i poslovanju visoko obrazovnih institucija. Naime, visokoobrazovne institucije trebaju analizirati konkurenciju kako bi privukle visokokvalitetne studente i akademsko osoblje ne samo unutar nacionalnih granica, nego i na međunarodnoj razini. „U sklopu visokog obrazovanja potrebno je objediniti različite teme i područja te kroz međunarodnu suradnju i razmjenu iskustva i znanja obogatiti nastavne programe. Jedna od mogućnosti za poticanje međunarodne dimenzije i iskustva je program Erasmus koji je namijenjen visokoobrazovnim ustanovama za cjeloživotno učenje. Program Erasmus je osmišljen s ciljem doprinosa razvoju Europe kao naprednog društva znanja s održivim gospodarskim razvojem, većom društvenom kohezijom i boljim radnim mjestima za svoje građane.“ (Kraus i Lisec, 2014: 189).

Analizom sveučilišta u kontekstu društveno odgovornog poslovanja predstavile su se osnovne pretpostavke razvoja ovog koncepta. Na temelju toga važno je istaknuti osnovne elemente za primjenu i poboljšanje koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima. Chang i dr. (2013: 272) razvijaju ontologiju društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima koja predstavlja „eksplicitnu specifikaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja, njegovih sastavnica i njihovih odnosa, a može pridonijeti razvoju jedinstvenog razumijevanja koncepta za vrednovanje i *benchmarking*. Razvijena ontologija također može pridonijeti da se visoko obrazovnim institucijama pomogne u razmatranju svih aspekata i dimenzija pri planiranju svojih politika i praksi društvene odgovornosti.“ Ključno je odgovoriti na nekoliko pitanja kako

bi se efikasno moglo pristupiti definiranju elemenata društvene odgovornosti, i njihovoj primjenjivosti, a prema Čorić (2008), to se odnosi na odnose u internom okruženju, postojanje etičkog (poslovnog) kodeksa, brigu o zaštiti okoliša, uključenosti zajednice, ljudskim pravima i razvoju lokalne ekonomije. Pritom je važno se držati sedam glavnih pojmova vezanih uz sveučilišnu društvenu odgovornost, a prema Chang i dr. (2013) to su:

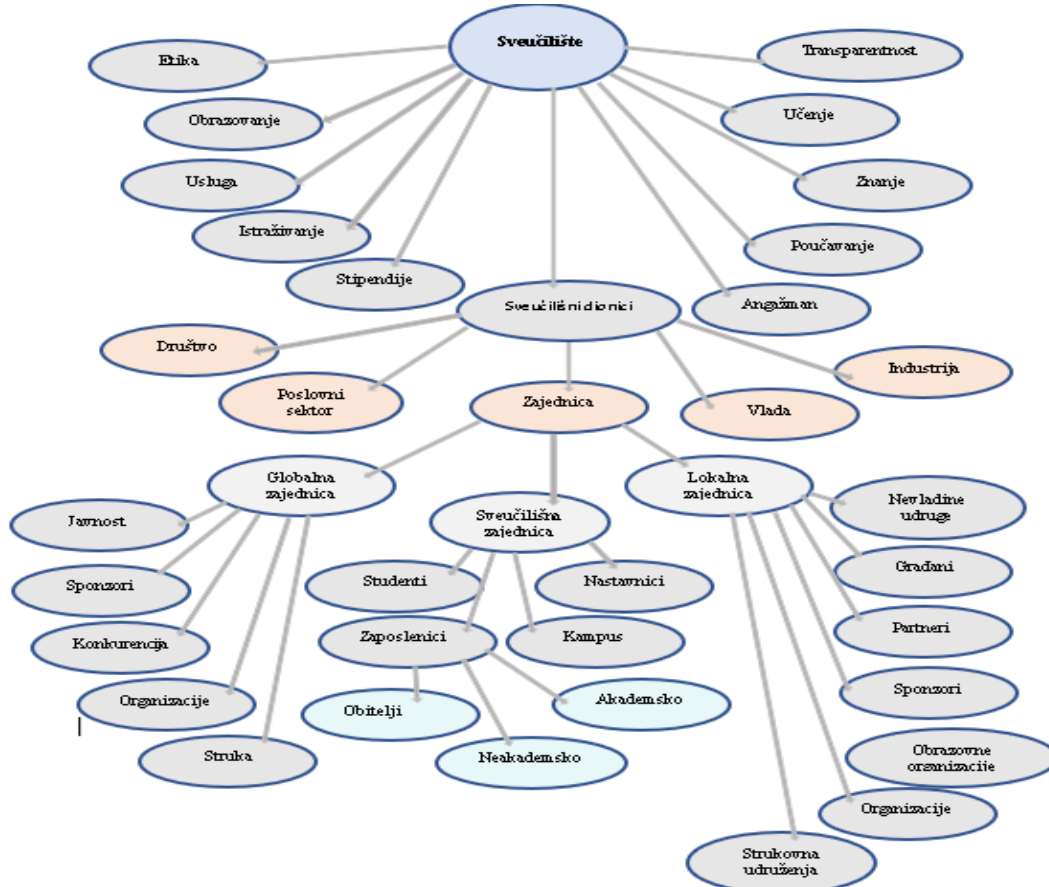
- angažman – odnosi se na uzajamnu i korisnu interakciju između sveučilišta i njegove zajednice kako bi se povezale sveučilišne aktivnosti poput poučavanja, istraživanja i usluga prema široj javnosti i potrebama društva
- obrazovanje – identificira se kao kvalitetan i kontinuiran proces njegovanja aktivnog i angažiranog građanstva čiji je cilj rješavanje ekonomskih i socijalnih potreba zajednice kroz cjeloživotno učenje i mobilne programe
- usluga – kao pojam vezan za ontologiju društveno odgovornog poslovanja se, osim onih istraživačkih i obrazovnih funkcija u okviru civilne misije sveučilišta, odnosi na pružanje različitih usluga sveučilišta kao što su zdravstvene usluge, pristup tehnologiji, kulturni programi, javna događanja, knjižnični resursi, sportski objekti, financijske potpore (stipendije i nagrade), volonterske i humanitarne usluge i slično
- etika – u kontekstu društvene odgovornosti sveučilišta promatra se kao proces razmatranja moralnih vrijednosti u smislu vladavine prava, jednakosti, poštovanja drugih i njihovih vrijednosti koje podupiru održivi razvoj kroz sveučilišne politike i postupke u svim aspektima obrazovanja, istraživanja i pružanja usluga. Etički aspekt obrazovanja s jedne strane može se baviti njegovanjem etičkih vrijednosti, a s druge strane može razmatrati jednake mogućnosti obrazovanja za sve članove zajednice bez obzira na njihova osobna obilježja (spol, dob, rasa, financijska sposobnost i dr.)
- transparentnost – u društveno odgovornim sveučilištima upućuje na kriterije koji omogućuju sveučilišnim dionicima da utječu na donošenje odluka, a može rezultirati kvalitetnijim obrazovanjem, istraživanjem i pružanjem usluga
- istraživanje – u ovom kontekstu predstavlja vrstu znanstvene aktivnosti koja je usmjerena proizvodnji znanja i društvenim promjenama s pomoću suradnje akademskih stručnjaka i sudionika u zajednici u rješavanju problema zajednice
- sveučilišni dionici – u kontekstu društvene odgovornosti, sveučilišta se odnose na sveučilišnu zajednicu (sadašnji studenti, budući studenti, alumni, akademsko osoblje, stručne službe, uprava i roditelji studentske populacije), lokalnu zajednicu (građani, poslovni partneri, druge obrazovne ustanove, nevladine organizacije, ministarstvo

obrazovanja, vlada, javna tijela, sponzori, dobavljači i dr.) i globalnu zajednicu (šira društvena javnost, konkurencija, međunarodni sponzori i dr.).

Ovako razvijenom ontologijom društvene odgovornosti definiran je koncept društveno odgovornog poslovanja sveučilišta kojim ono integrira sve svoje funkcije (obrazovanje, istraživanje, odnose s okruženjem) i aktivnosti aktivnim sudjelovanjem u svojim zajednicama na etičan i transparentan način kojemu je cilj ispuniti očekivanja svih dionika.

Postojeća saznanja o sveučilišnoj društvenoj odgovornosti predstavljaju osnovne aktivnosti kojima se utvrđuju glavni pojmovi vezani za društvenu odgovornost sveučilišta i njihove odnose, a mogu se vidjeti na sljedećoj slici (Slika 4.). Prema razvijenoj ontologiji sveučilišne društvene odgovornosti to su angažman, obrazovanje, istraživanje, usluga, etika, transparentnost i dionici. Među njima se sveučilišni dionici odnose na društvo (razvoj, održivost i kultura), poslovni sektor, zajednicu (globalna, sveučilišna i lokalna zajednica), okoliš, vladu i poslovni sektor.

**Slika 4. Ontologija sveučilišne društvene odgovornosti**



*Izvor: Chang, E., Esfijani, A., Hussain, F.K. (2012). An Approach to Univeristy Social Responsibility Ontology Development Through Text Analyses. 5th Interantional Conference on Human System Interactions- HSI 2012. Perth. Australia. str. 6.*

Ulaganjem u obrazovanje razvija se konceptualni okvir za primjenu društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima. Chen i sur. (2015) napominju da je mreža sveučilišta zemalja jugoistočne Azije (AUN) predložila konceptualni okvir sveučilišne društvene odgovornosti i održivosti sa sljedećim glavnim komponentama:

1. nastava i učenje, istraživanje i akademske usluge
2. upravljanje i administracija sveučilišta
3. sudjelovanje u zajednici.

Rakitovac i Žužić (2014: 15) smatraju da je „preduvjet uspješne implementacije koncepta, *inter alias*, znanje o obilježjima, mogućnostima i koristima društveno odgovornog poslovanja za interne i eksterne dionike.“ Vodič za provedbu sveučilišne društvene odgovornosti objavio je IDB 2008. godine (Vallaeyts et al., 2009) koji je postao koristan okvir za razumijevanje i provedbu prakse sveučilišne društvene odgovornosti. Prema vodiču za provedbu sveučilišne društvene odgovornosti navode se četiri sveučilišna utjecaja: organizacijski utjecaji, utjecaji na obrazovanje, kognitivni učinci i socijalni utjecaji (Gomez Vasquez i dr., 2014). Kako bi se konceptualni okvir mogao asimilirati u organizaciju bitno je znati kojim koracima krenuti, a Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez (2012; prema Vallaeyts at al., 2009) navode da su to:

1. predanost sveučilišta prema ostvarivanju projekata, misije i vrijednosti ustanove
2. samodijagnoza – kvantitativni i kvalitativni alati potrebni za dijagnozu četiri ključna područja sveučilišta (organizacijski menadžment, obrazovanje, znanje i istraživanje te sudjelovanje u društvu)
3. usklađenost – rezultanta dijagnoze sveučilišta i planiranja područja poboljšanja i izvršnih projekata društvene odgovornosti
4. odgovornost – ideje za poboljšanje odgovornosti na temelju procjene i komunikacije.

Na takav način društveno odgovorno poslovanje zadire u sva područja djelovanja sveučilišta putem raznih komponenti konceptualnog okvira sveučilišne društvene odgovornosti (USR SCOPE), a te su komponente, prema Chen i dr. (2015), sljedeće:

- društvene – ljudska prava, održivi ljudski razvoj



- subsocijalne – politika zapošljavanja, obuka nastavnog i nenastavnog osoblja
- kognitivne – nacionalnost, spol, razina siromaštva, invaliditet
- organizacijske – etika upravljanja, organizacijska kultura
- filantropske – sveučilišno volonterstvo, sveučilišna dobrotvornost
- ekonomske – transparentnost, načela korporativnog upravljanja, kvaliteta i sigurnost pružanja proizvoda i usluga
- etičke – etički kodeks, zaštita intelektualnog vlasništva, zaštita autorskih prava
- ekološke – struktura ekološke organizacije, zaštita prirodnih izvora, ulaganje u ekološke proizvode i usluge
- obrazovne – dolazak/upis studenata, udio dionika u vrijednostima i razumijevanju društva čiji su sastavni dio.

Prema Chang i dr. (2013: 272) „zbog nepostojanja konsenzusa među autorima na području društveno odgovornog poslovanja, koji je rezultat nepreciznog toka podataka koji se objavljuju u znanstvenim radovima, sveučilišnim izvještajima i web stranicama, primjena koncepta društvene odgovornosti postaje sve izazovnije.“

### **3.1. Održivi razvoj sveučilišta**

Društvena odgovornost je važna komponenta pri održivom razvoju svih organizacija, pa tako i obrazovnih institucija. Pevac i dr. (2016) ističu kako je svrha postojanja obrazovnih institucija društveno važna i zahtijeva konstantne promjene i prilagodbu u smislu društvene odgovornosti. „U UN-ovoj strategiji za održivi razvoj (2005) ističe se da je održivi razvoj sveučilišta i obrazovanje dionika za održivi razvoj cjeloživotni proces koji prelazi okvire formalnog obrazovanja. Rješenje problema održivog razvoja s kojim se suočava čovječanstvo na početku 21. stoljeća nalazi se između ostalog u visokom obrazovanju, a podrazumijeva promjenu vrijednosne orijentacije i realizaciju novih smjernica održive etike a to su kvaliteta učenja, partnerstvo i suradnja u ugodnom i poticajnom okruženju za dobrobit budućih generacija.“ (Čatić i dr., 2008: 342). Održivi razvoj je multidisciplinarni koncept kao i društvena odgovornost te oboje postavljaju zahtjeve za kvalitetnim upravljanjem znanjem na globalnoj i lokalnoj razini.

Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez (2012) smatraju da se objavljivanjem izvješća o održivosti detektiraju nedostaci sveučilišta koje bi trebalo popraviti i unaprijediti. Nedostatak transparentnosti ističe se kao ključna prepreka pri provedbi strategije društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u okviru održivog razvoja. Nadalje, primjećuje se da postoje neka područja unutar visokog obrazovanja u kojima koncept održivosti još nije u potpunosti shvaćen te je previše apstraktan i širok. Obrazovnim institucijama nedostaje dovoljno osoblja i adekvatnih resursa potrebnih za provedbu inicijativa za održivost. Unatoč tim preprekama, brojna sveučilišta nastoje integrirati održivost u svoju strategiju. Rončević i Rafajac (2012: 40) upućuju na „važnost uključivanja održivog razvoja u sve djelatnosti sveučilišta (obrazovanje, istraživanje i djelovanje u zajednici) kao i u organizaciju vlastitog funkcioniranja tj. upravljanje organizacijom.“ Isti autori ističu da primjena načela održivosti u visokoobrazovnim institucijama zahtijeva korjenitu organizacijsku promjenu sveučilišta. Održivost sveučilišta ostvaruje se razvojem vizije održivosti na sveučilištu, misijom, uključivanjem načela održivosti i kreiranjem aktivnosti. U sljedećoj tablici (Tablica 5.) mogu se vidjeti prilike, izazovi i trendovi prilikom implementacije održivosti na sveučilištima.

**Tablica 5. Održivost na sveučilištima**

| <b>Izazov</b>  | <b>Potrebna akcija</b>  | <b>Glavni akteri</b>                    |
|--|---|---|
| Potreba za politikama održivosti                             | Priprema i dogovor o institucionalnoj politici s potrebnim financiranjem  | Nastavnici i sveučilišna administracija |
| Mobiliziranje nastavnika i studenata                         | Razvoj, planiranje aktivnosti involviranja nastavnika u primjenu održivosti unutar i izvan kampusnih aktivnosti | Nastavnici i studenti                   |
| Obrazovanje nastavnika                                       | Omogućiti educiranje nastavnika   | Nastavnici uz podršku administracije    |
| Integracija održivosti u kurikulum                           | Održivost kao multidisciplinarno pitanje  | Nastavnici uz podršku administracije    |
| Implementacija obrazovanja za održivi razvoj                 | Učenje i stjecanje znanja od održivosti   | Studenti                                |
| Integracija održivosti u istraživanja                        | Razmatranje uključivanja održivosti u istraživačke programe   | Nastavnici                              |
| Inkluzija održivosti u kontinuirano cjeloživotno obrazovanje | Kolegiji fokusirani na održivost  | Nastavnici uz sudjelovanje studenata    |

*Izvor: Rončević, N., Rafajac, B. (2012). Održivi razvoj i sveučilište.. Promjene u akademskoj profesiji: odgovor na izazove u društvu?. prema Leal Filho, 2009, str. 44.; Buzov, I., Cvitković, E., Rončević, N. (2020). Prema mogućnostima implementacije obrazovanja za održivi razvoj na sveučilištu, Socijalna ekologija: journal for environmental thought and sociological research, Vol. 29 No. 1, str. 3–25*

Procesu održivosti sveučilišta uvelike doprinosi i internacionalizacija. Globalizacija i internacionalizacija u području obrazovanja donose nužnost društvenog djelovanja te sagledavaju odgovorno obrazovanje iz unutarnjeg i vanjskog okruženja. Long (2013) naglašava nove aktivnosti globalne perspektive obrazovanja koja uključuju:

- prisustvo kurikula na globalnoj razini
- ponudu studijskih programa koji će isticati globalne probleme i fenomene
- međunarodnu razmjenu studenata
- odlazak na studij u inozemstvo
- provedbu istraživanja sa studentima dok su u inozemstvu
- uključivanje studenata u programe s prekograničnom suradnjom
- provedbu mira i pravde u svim aspektima inozemnih studija
- suočavanje studenata s praktičnim pitanjima kozmopolitskog identiteta i etike
- osvješćivanje studenata da je novi program globalnog obrazovanja uobičajena praksa
- organiziranje tečajeva u inozemstvu
- integraciju studija u inozemstvu s studijima u domicilnoj zemlji.

Gomez Vasquez i dr. (2014) navode primjer kanadskih sveučilišta, koja su se susrela s nedostatnim financijama te nedostatkom razumijevanja i osviještenosti među dionicima na sveučilištu, kao izazovima na putu ka odgovornom/održivom sveučilištu. Neke od slabosti na putu stvaranja održivog sveučilišta su neučinkovito upravljanje, disciplinske granice i nedostatak zajedničke održive vizije. U promicanju važnosti održivog razvoja sveučilišta ima i UN organizacija The Principles for Responsible Management Education (PRME)<sup>2</sup> kroz poticanje odgovornosti u obrazovanju, čija je svrha motivacija i zagovaranje za odgovorno obrazovanje, istraživanje i globalno usmjeravanje u svrhu osiguranja uvida u aspekte različitih

---

<sup>2</sup> PRME – The Principles for Responsible Management Education. <https://www.unprme.org/about-prme/history/index.php>. [pristupljeno: 30. srpnja 2019].

sustava upravljanja održivošću koji se razvijaju za ustanove visokog obrazovanja (Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez, 2012 prema UN Global Compact 2011). Vizija UN-ove organizacije The Principles for Responsible Management Education je stvoriti globalni pokret za odgovorno vodstvo u obrazovanju, a njihova misija se odnosi na transformaciju obrazovanja za upravljanje odgovornim donositeljima odluka i njihov razvoj za postizanje održivog razvoja (The University of Winchester, 2019). Pod koordinacijom UN Global Compacta i vodećih akademskih institucija, radna skupina UN-ove organizacije The Principles for Responsible Management Education je razvila skup od šest načela koje su temelj globalne platforme za odgovorno upravljanje:

1. svrha – razvijati će se sposobnosti sveučilišnih studenata da budu budući generatori održive vrijednosti za poslovanje i društvo u cjelini te da rade na uključivom i održivom globalnom gospodarstvu
2. vrijednosti – u akademske aktivnosti, kurikule i organizacijske prakse uključiti će se vrijednosti globalne društvene odgovornosti kao što je prikazano u međunarodnim inicijativama poput UN Global Compacta
3. metoda – razviti će se obrazovni okviri koji će uključivati resurse, procese i okruženje, a koji će omogućiti učinkovito iskustveno učenje za odgovorno vodstvo
4. istraživanje – poticanje teorijskih i empirijskih istraživanja pomoći će u razumijevanju uloge, dinamike i utjecaja organizacija u stvaranju održive društvene, ekološke i ekonomske vrijednosti
5. partnerstvo – komunikacija svih dionika omogućit će proširenje znanja o izazovima u ispunjavanju socijalnih i ekoloških odgovornosti radi utvrđivanja zajedničkih učinkovitih pristupa u ispunjavanju tih izazova
6. dijalog – načela će predstavljati potporu u dijalogu i raspravi među nastavnicima, studentima, poduzećima, vladama, potrošačima, medijima, organizacijama civilnog društva i drugim zainteresiranim skupinama i dionicima o ključnim pitanjima vezanim uz globalnu društvenu odgovornost i održivost (UN Global Compact, 2019).

Pred visokoobrazovnim je ustanovama izazov uspostave među institucijskog i internacionalnog učenja kako bi se olakšao prijenos znanja. Jedna od mogućnosti je projekt zajedničkog učenja, koji se dijelom oslanja na učenje na daljinu, a odvija se u suradnji predavača, studentskih timova te osoba iz gospodarstva. Tu se dakako pojavljuju i pojedini nedostaci poput interkulturalnih razlika u virtualnoj komunikaciji, ocjenjivanje timova na temelju preferencija te organizacijski

problemi. Kombinacija učenja na daljinu i kontakta licem u lice ipak daje više mogućnosti, pri čemu učenje na daljinu smanjuje troškove, a kratkim susretima se ostvaruje realnija slika partnerskog tima što doprinosi razvoju šire društvene zajednice (Lehman i dr., 2019). Prema Amorimu i dr. (2015) važnost sveučilišne društvene odgovornosti temelji se na akademskoj izvrsnosti, integritetu i jednakim prilikama, a neminovno kao rezultat ima promociju visokog obrazovanja. Internacionalizacija predstavlja aspekt koji se može koristiti za postizanje održivosti te razvoj sveučilišta i društva. Prema tome Alzyoud i Bani-Hani (2015) ističu nekoliko akcijskih točaka provedbe sveučilišne društvene odgovornosti za postizanje internacionalizacije u istraživanju i obrazovanju:

1. sveučilišta bi trebala raditi na reformiranju svojih kurikula integracijom sveučilišne društvene odgovornosti i povezivanjem s milenijским razvojnim ciljevima (MDGs)/Education for All (EFA) kako bi služili društvu,
2. sveučilišta bi trebala krenuti prema neformalnom učenju i društvenom poduzetništvu kako bi se iskorijenili siromaštvo, glad i druge milenijske prijetnje. To se može postići strategijama učenja na daljinu, poticanjem poduzetničkog duha studenata, osoblja i zajednice programima i ulaganjima,
3. sveučilišta bi trebala razviti smjernice za postupanje u realizaciji milenijških ciljeva obrazovanja. Istraživanja koja će se provoditi na sveučilištu treba osmisliti u bliskoj suradnji s lokalnom zajednicom i industrijom,
4. sveučilišta bi trebala promicati ulogu sveučilišne društvene odgovornosti i osigurati učinkovitu komunikaciju i razmjenu informacija među svim dionicima,
5. sveučilišta bi trebali razmotriti ne samo suradnju unutar svojih zemalja, već bi ga trebali proširiti i na druge zemlje i regije u svijetu.

Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez (2012) napominju kako je za izvještavanje o održivosti visokoobrazovnih ustanova prema smjericama Globalne inicijative za izvještavanje, vrlo važan i sustav STARS (*Sustainability – održivost, Tracking - praćenje, Assesment – procjena i Rating – ocjena System*). STARS predstavlja strateški alat za provedbu i usredotočuje se na mjerenje i procjenu institucionalnih programa održivosti. Kao značajni akteri promjene u društvu, sveučilišta uključuju održive ciljeve u svoje djelovanje (obrazovanje i osposobljavanje, istraživanje, upravljanje itd.), počevši od različitih inicijativa na svjetskoj razini koje pogoduju ispunjavanju takvih obveza. Jedna od tih inicijativa je sustav STARS koji je osmišljen s ciljem pružanja znanja i iskustva koje mogu poslužiti kao referenca visokim učilištima tijekom potrage za održivošću. „STARS je namijenjen uključivanju i priznavanju cijelog spektra visoko

obrazovnih ustanova i uključuje dugoročne ciljeve održivosti za sve visokoobrazovne organizacije. STARS je dizajniran za:

- osiguranje okvira za razumijevanje održivosti u svim sektorima visokog obrazovanja
- omogućavanje smislene usporedbe kroz vrijeme i kroz institucije koristeći zajednički skup mjerenja razvijen širokim sudjelovanjem međunarodne zajednice održivih kampusa
- stvaranje poticaja za kontinuirano unapređenje prema održivosti
- olakšavanje razmjene informacija o praksi i učincima održivosti visokog obrazovanja,
- izgradnju snažnije i raznolikije zajednice održivih kampusa.“ (AASHE, 2019a).

Sustav STARS i Globalna inicijativa za izvještavanje slična je po tome što su oba sustava u skladu s definicijom održivosti i uključuju društvena, ekonomska i ekološka pitanja. Zahtijevaju transparentnost i u izvještavanju pa se tako Globalna inicijativa za izvještavanje pokazala vrijednim resursom za AASHE (The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education) u njegovom razvoju STARS sustava. Ipak, važno je istaknuti ključne razlike između sustava, primjerice činjenice da je sustav STARS razvijen za sveučilišta i tako pokriva teme specifične za visoko obrazovanje, poput nastavnog plana, programa i istraživanja koje Globalna inicijativa za izvještavanje ne uključuje. Nadalje, Globalna inicijativa za izvještavanje nije sustav ocjenjivanja već okvir izvještavanja dok se sustav STARS može smatrati i okvirom izvješćivanja, ali je on primarno sustav ocjenjivanja (Ruiz-Lozano, Wigmore-Alvarez, 2012). Sudjelovanjem u izvještavanju putem ovog strateškog alata institucije mogu ostvariti bodove rangirane prema brončanoj, srebrnoj, zlatnoj ili platinastoj ocjeni ili mogu ostvariti STARS oznaku izvjestitelja.“ (AASHE, 2019a). Na službenim stranicama sustava praćenja i ocjenjivanja održivosti prema STARS sustavu mogu se vidjeti trenutne ocjene u izvješćima o održivosti (AASHE, 2019c). Za uporabu ovog alata za izvještavanje prema STARS-u registrirano je 979 institucija od čega je i 664 institucije koje su članice AASHE programa. Platinasti rejting u izvještavanju o održivosti posjeduje 6 sveučilišta, 124 ih ima zlatni, 142 srebrni, dok ih 54 ima brončani rejting na ljestvici ocjenjivanja. 12 sveučilišta posjeduje oznaku institucije izvjestitelja o održivosti što je također bitna stavka u provedbi održivosti i društvenoj odgovornosti. Većinom su to sveučilišta s područja SAD i Kanade. Među izvješćima iz 2019. godine, osim SAD-a i Kanade, s europskog prostora se našlo i sveučilište iz Portugala „Universidade Aberta“ (Universidade Aberta, 2019) koje je ostvarilo brončani rejting u

izvještavanju o održivosti te postiglo 43 % pokrivenosti prema načelima održivosti u kategoriji institucionalnih karakteristika, uključenosti, aktivnosti i djelovanja, planiranja i administracije te inovacija i vodstva (AASHE, 2019b). Važno je istaknuti kako među promatranim sveučilištima nije uključeno nijedno sveučilište s područja Republike Hrvatske.

Europski prostor visokog obrazovanja poziva na učenje usmjereno na studente, na mobilnost studenata i nastavnika, pažnju na cjeloživotno obrazovanje, poboljšanje kvalitete i poboljšanje međunarodne atraktivnosti. Pritom se razvija konkurentnost visoko obrazovnih institucija (Casado i Pedrosa, 2018). Društvena odgovornost kao dio održivog razvoja predstavlja ključni koncept djelovanja u europskom području visokog obrazovanja, što se može vidjeti i na primjeru španjolskih sveučilišta (Barroso Mendez i dr., 2017; prema Gallardo et al, 2017). Također se može istaknuti i pozitivan pomak u uključivanju društveno odgovornog poslovanja u nastavni kurikulum europskih sveučilišta. Ono što karakterizira europska sveučilišta<sup>3</sup> jest kurikularna uključenost društveno odgovornog poslovanja kao obveznog ili izbornog kolegija, ali i obrađivanje navedene tematike kroz ostale kolegije (engl. *Mainstreaming CSR education*) (Afrić Rakitovac i Žužić, 2014).

Također, se sveučilišta umjerena konceptu održivog razvoja obvezuju na:

- povećanje svijesti o ekološki održivom razvoju unutar Sveučilišta i izvan njega, uključujući i putem suradnje s lokalnom i regionalnom zajednicom,
- stvaranje i održavanje institucionalne kulture održivosti,
- prakticiranje institucionalne održivosti okoliša, djelujući na način koji maksimizira društvenu i ekonomsku korist uz minimiziranje štetnih utjecaja na lokalnu i širu zajednicu,
- razvijanje sadržaja nastavnog plana i programa za sve studente u okviru koncepta održivog razvoja,
- podržavanje i poticanje interdisciplinarnih istraživanja o održivosti,
- ulaganje u razvoj osoblja, uključivanje vrijednosti dionika i promicanje socijalne uključenosti i jednakosti,
- rad s pojedinačnim obrazovnim institucijama (fakultetima) kako bi im se pomoglo u praksi, podučavanju i promoviraju održivog razvoja,

---

<sup>3</sup> „1998. godine organizacija Corporate Social Responsibility Europe (CSR Europe) je u suradnji s Kopenhaškim Centrom za društveno odgovorno poslovanje izradila bazu podataka o obrazovanju o DOP-u u Europi.“ (Afrić Rakitovac i Žužić, 2014:20)

- djelovanje u suradnji s lokalnim, regionalnim, nacionalnim i međunarodnim organizacijama te pomoći u promicanju održive budućnosti (UN Global Compact (2019b)).

Osim navedenih prednosti pri vođenju brige o održivosti na sveučilištima, bitna je aktivnost i izvještavanje o održivosti. Sveučilišta sve više prihvaćaju Globalnu inicijativu za izvještavanje te iznose Izvješće o održivosti koje osigurava dosljednost koju dioničari, potencijalni investitori, analitičari i druge zainteresirane strane traže za procjenu i usporedbu performansi organizacije prema ESG-u (Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja) (Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez, 2012; prema Mehallow 2011). Određena Europska sveučilišta su primijenila izvještavanje u skladu sa smjericama Globalne inicijative za izvještavanje (Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez, 2012). ESG standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja je objavila Europska mreža za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju 2005. godine s ciljem doprinosa zajedničkom shvaćanju osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju na području EHEA-e. Kako su poslovne organizacije nastojale usklađivati svoje poslovanje i nefinancijsko izvještavanje, tako se i u visokom obrazovanju stvorila potreba za promjenom. Revizija ESG standarda definirala je da ESG čini zajednički okvir sustava osiguravanja kvalitete poučavanja i učenja na europskoj, nacionalnoj i institucionalnoj razini, da omogućuje osiguravanje i poboljšavanje kvalitete visokog obrazovanja u EHEA-i, da potiče međusobno povjerenje time olakšavajući priznavanje i mobilnost unutar nacionalnih granica i preko njih te da pruža informacije o osiguravanju kvalitete u EHEA-i. Pritom se ESG temelji na sljedeća četiri načela za osiguravanje kvalitete u EHEA-i:

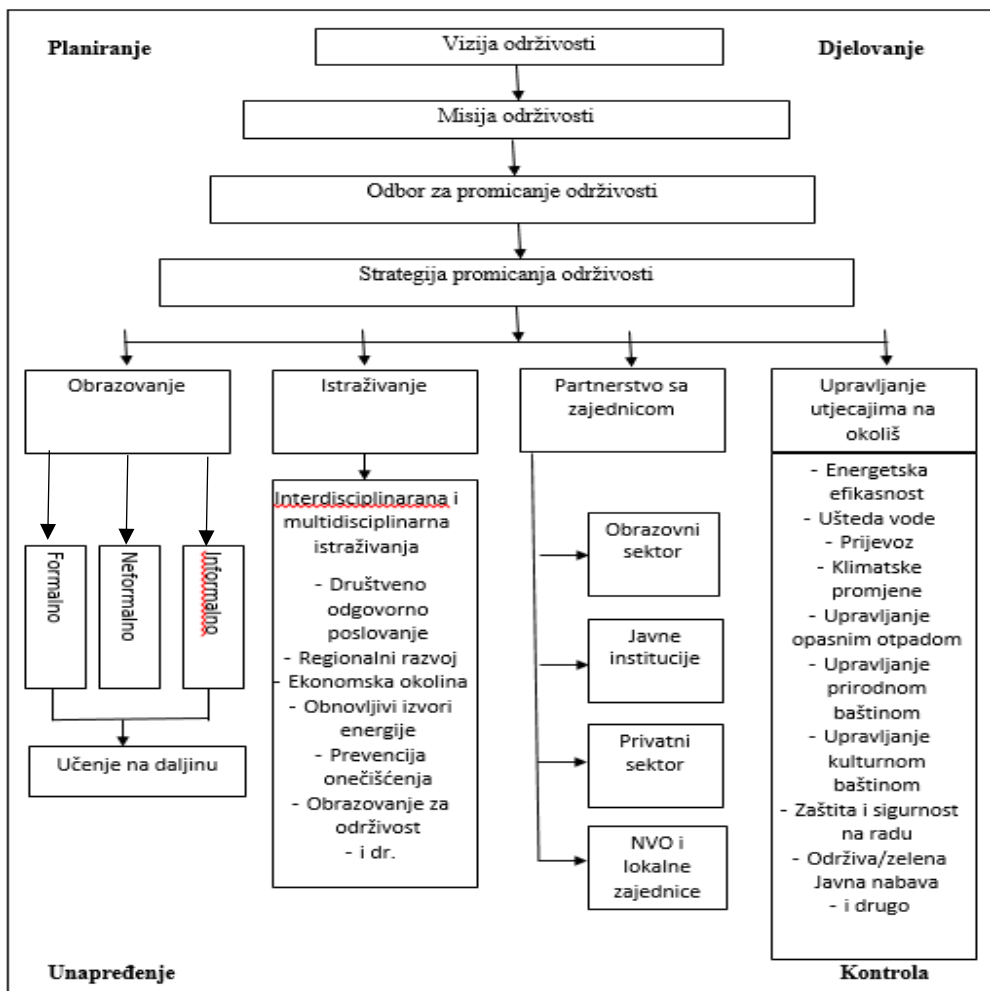
- visoka učilišta su glavna odgovorna za kvalitetu vlastitog rada i njezino osiguravanje,
- osiguravanje kvalitete je osjetljivo na raznolikost visokoobrazovnih sustava, visokih učilišta, programa i studenata,
- osiguravanje kvalitete potiče razvoj kulture kvalitete,
- osiguravanje kvalitete uzima u obzir potrebe i očekivanja studenata, svih drugih dionika i društva (ESG, 2019).

Strategija održivog razvoja Republike Hrvatske uključuje namjeru povećanja pismenosti, veći udio visokoobrazovanih i poticanje cjeloživotnog učenja. S obzirom na to sve važnije su liberalizacija, deregulacija i decentralizacija obrazovnih snaga s funkcijom izgradnje povjerenja



i društvene odgovornosti (Brajdić i dr., 2016). Inicijativu o održivosti visokog obrazovanja iz 2012. godine (engl. *The Higher Education Sustainability Initiative – HESI*) danas podržava više od 300 institucija visokog obrazovanja. Potpisnici inicijative predani su obrazovanju studenata o održivosti putem različitih nastavnih disciplina, poticanja znanstvenih istraživanja i diseminacije znanja o održivosti te izgradnji zelenih kampusa, kao i podršci lokalnoj zajednici. Na sljedećoj slici (Slika 5.) može se vidjeti predstavljeni model koji prikazuje održivo sveučilište kroz četiri faze: definiranje vizije, definiranje misije, imenovanje Odbora za održivost te izrada i implementaciju strategija promicanja održivosti. Strategije promicanja održivosti odnose se na četiri ključna područja: obrazovanje, istraživanje, partnerstvo sa zajednicom i upravljanje utjecajima na okoliš (Afrić Rakitovac, 2017).

**Slika 5. Model održivog sveučilišta**



*Izvor: Afrić Rakitovac, K. (2017). Održiva sveučilišta – promicatelji društveno odgovornog poslovanja.. Zbornik radova 9. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP (ur.) Matešić, M., Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. str. 21.*

„Uloga sveučilišta i visokih učilišta u promicanju održivog razvoja je ključna jer se radi o obrazovanju ljudi koji će sutra donositi odluke o razvoju kao upravitelji u poduzećima te odluke o obrazovanju ljudi koji će educirati mlađe generacije kao sveučilišni profesori. Proučavanjem održivog razvoja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj došlo se do zaključka da se održivi razvoj ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri na sveučilištima. Samo jedan fakultet u Republici Hrvatskoj, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji pri Sveučilištu u Rijeci, ima integrirani interdisciplinarni program koji se bavi pitanjima održivog razvoja. Stoga je potrebno razviti više interdisciplinarnih programa koji se bave proučavanjem održivog razvoja, barem jedan na svakom sveučilištu, što također podrazumijeva obuku profesionalnog osoblja koji bi se bave tim pitanjima.“ (Cegur Radović i dr., 2016: 63). Uz Sveučilište u Rijeci sa interdisciplinarnim programom može se pohvaliti i Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku sa Poslijediplomskim sveučilišnim interdisciplinarnim studijem Zaštita prirode i okoliša. Razvoj i napredak temeljeni na načelima održivog razvoja pojedina sveučilišta pokazuju raznim aktivnostima kao i odlukama koje donose. „Sveučilište u Rijeci ima za cilj postati istraživačkim sveučilištem te je iznijelo jasan smjer o održivom razvoju provodeći kvalitetno i učinkovito obrazovanje temeljeno na ishodima učenja i konceptu cjeloživotnog obrazovanja. Edukacijom o održivom razvoju u zajedničkom promišljanju se razmišlja o budućnosti planeta, društva i ekonomije. Zaklada Sveučilišta u Rijeci je 2012. godine održala treću godinu za redom Školu održivog razvoja kao neformalan način edukacije namijenjen studentima Sveučilišta u Rijeci.“ (Brajdić i dr., 2013: 99) Iz same misije zaklade može se zaključiti kako Sveučilište u Rijeci sa svojom zakladom ide putem održivosti te usmjerava sve aktivnosti ka tom cilju. „Misija je zaklade:

- osigurati budućnost Sveučilišta u Rijeci,
- podržavati misiju Sveučilišta u Rijeci u obrazovanju, istraživanju i služenju zajednici,
- stvoriti svijest o značenju Sveučilišta za razvitak lokalne i regionalne zajednice,
- razviti svijest o potrebama suradnje pojedinaca, gospodarskih subjekata, ustanova i lokalne zajednice radi postizanja zajedničkog cilja razvoja društva i njegove integracije u suvremenu Europu.“ (Zaklada Sveučilišta u Rijeci, 2019).

Na istom tragu je i Sveučilište u Zagrebu, koje svoj „put ka održivosti predstavlja kroz razne projekte koje odlikuje primjena mjera energetske učinkovitosti, primjena obnovljivih izvora energije, racionalno korištenje energije, upotreba ekološki prihvatljivih goriva te razvoj i

primjena novih tehnologija. Jedan takav projekt je projekt Kampusa Borongaj čije brojke govore o složenosti projekta i opasnosti za okoliš.“ (Brajdić i dr., 2013:99).

### 3.2. Treća misija sveučilišta

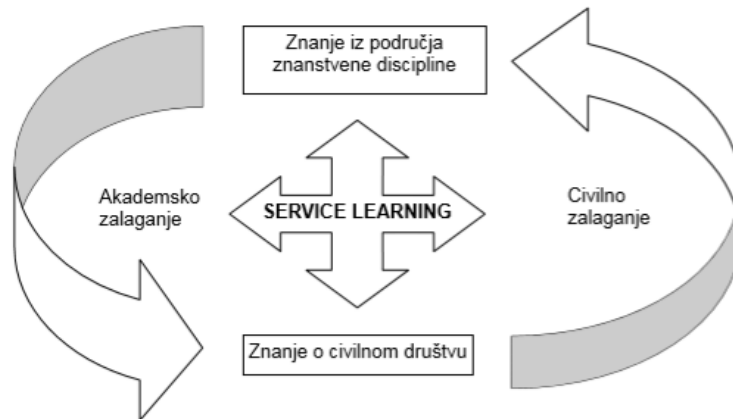
Promatrajući djelovanje sveučilišta može se istaknuti kako se uz tradicionalne misije sveučilišta (nastavu i istraživanje) u posljednje vrijeme sve više razvija i treća misija sveučilišta. Ćulum i Ledić (2011:51) predstavljaju „treću misiju sveučilišta preko dvije temeljne dimenzije, ekonomsku koja opisuje sveučilišta kao poduzetnike koji doprinose ekonomskom razvoju i društvenu kao nositelje pozitivnih promjena koji doprinose društvenom razvoju.“ Na tom tragu i autori Bosanac i Milutinović (2022:22) ističu da treća misija sveučilišta „podrazumijeva doprinos sveučilišta društvu, uključujući društveni, ekonomski i kulturni razvoj“. Strateška usmjerenost sveučilišta kroz misiju, viziju te zacrtane ciljeve i aktivnosti određuje smjer djelovanja pa stoga „sve veći broj sveučilišta uvrštava društvenu odgovornost u svoje izjave o misiji. Na taj način se obvezuje da će kroz svoje obrazovno, istraživačko i savjetničko djelovanje voditi brigu o društvenoj odgovornosti. Sveučilišta šire svoju misiju prema holističkom razvoju pojedinca u *homo ethicus*a, potičući izgradnju njegovih/njezinih uvjerenja, stavova, sposobnosti prosudbe, suprotstavljanja mišljenja i suradnje.“ (Knez-Riedl, 2008: 182). Ćulum (2010) navodi da se sveučilišta mogu okrenuti društvenoj odgovornosti tako da svoj cjelokupni rad učine relevantnijim u pokušaju rješavanja aktualnih društvenih problema, ulaganjem dodatnih napora u smjeru financijske (samo)održivosti, reguliranju upisnih kvota, smanjivanju ishitrenih publiciranja, *benchmarking* politici, testiranja i rangiranja trebaju zamijeniti predanošću u rješavanju stvarnih problema zajednice, poticanju odgoja i obrazovanja društveno osjetljivih i odgovornih studenata te doprinosom razvoju civilnoga društva i demokracije. S obzirom na to, Knez-Riedl (2008: 184) ističe da su sveučilišta „kao institucija koja educira buduće rukovoditelje i donositelje odluka, u procesu transformacije, sveučilište traga za rješenjima u pogledu nastavnog programa, istraživačkih programa i savjetništva. A cjeloživotni proces učenja suočen je s izazovima nove epohe, potaknut kreativnim i inovativnim idejama a zahtijeva predanost, odlučnost, slobodnu volju, dijalog s dionicima i holistički pristup.“ Ćulum i Ledić (2011:53) iznose kako je civilna misija kao koncept puno širih okvira koji „artikulira poseban sustav vrijednosti, načela i principa te različite aktivnosti sveučilišta i civilnog zalaganja sveučilišnih nastavnika i studenata u lokalnim zajednicama koje doprinose

obrazovanju društveno odgovornih i aktivnih građana, razvoju civilnog društva, demokracije i uopće unapređenju kvalitete života u zajednici.“

Treća misija sveučilišta se u konstelaciji odnosa sveučilišta i zajednice treba promatrati kroz poučavanje i učenje studenata, transformaciju kurikula, istraživačke prioritete koji se definiraju u suradnji sa zajednicom i počivaju na aktualnim društvenim problemima te produkciju novoga znanja. Poučavanje i učenje studenata, osim osnovnim konceptima znanosti, se odnosi i na segment njihove društvene odgovornosti i poticanje vrednovanja zalaganja u zajednici, dok bi transformacija kurikula trebala omogućiti nove sadržaje i obrazovne prilike za učenje i stjecanje kompetencija za aktivno građanstvo (Ćulum i Ledić, 2010a). „Specifičan položaj, misija i uloga koju sveučilišta imaju u razvoju društva, od nastanka prvih srednjovjekovnih europskih sveučilišta do suvremenih sveučilišta globaliziranog doba, ukazuju na dinamičan odnos sveučilišta i njegova vanjskog okruženja.“ (Ćulum i Ledić, 2011: 13) Posljednjih desetak godina razvija se niz inicijativa kojima se nastoji razvijati treću misiju sveučilišta i na taj način obrazovati nove mlade snage kao društveno odgovorne i aktivne građane. Učenje zalaganjem u zajednici jedan je od modela s pomoću kojeg se može realizirati treća misija sveučilišta. Zakon koji otvara prostor za snažniju integraciju treće misije sveučilišta jest Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (2022) u kojemu je istaknuto kako se visoko obrazovanje temelji na otvorenosti visokih sveučilišta prema javnosti, građanima i lokalnoj zajednici. Integracija treće misije zahtjeva od sveučilišta čvrstu i dugoročnu povezanost akademskih djelatnosti sa zajednicom. Sveučilišta se na tom putu okreću raznim inicijativama: osnivaju sveučilišne centre koji pružaju podršku u osmišljavanju i provedbi aktivnosti civilnog zalaganja u zajednici, razvijaju adekvatne modele nagrađivanja i vrednovanja civilnog zalaganja sveučilišnih nastavnika, osmišljavaju posebne kolegije i uspostavljaju nove studijske programe usmjerene obrazovanju za aktivno građanstvo. Najveću popularnost pri inkorporiranju treće misije postiže integracija aktivnosti civilnog zalaganja studenata, ali i sveučilišnih nastavnika, u nastavne programe i istraživačke projekte pa svjedočimo sve bržem širenju modela učenja zalaganjem u zajednici (engl. *academic service-learning*) i istraživanja temeljenog na potrebama zajednice (engl. *community based research*). Primjeri takvih aktivnosti mogu se pronaći i na našim sveučilištima ali isti su još uvijek u domeni entuzijastičnih iskoraka malog broja sveučilišnih nastavnika koji se slažu da je svrha civilnog zalaganja studenata obrazovati ih kako bi bili odgovorni i aktivni građani.“ (Ćulum, 2010) Sam model „učenje zalaganjem u zajednici“ poznat je pod nazivom *Service-learning*, a razvili su ga

Sigmon i Ramsey 1967. godine u SAD-u. Kako bi se pružilo bolje razumijevanje modela učenja zalaganjem u zajednici, grupa stručnjaka s Državnog sveučilišta Oklahoma razvila je konceptualni model za njegovo definiranje (Ćulum i Ledić, 2010b). Model se temelji na znanju i zalaganju u znanstvenom području i civilnom društvu što se može vidjeti na sljedećoj slici (Slika 6.).

**Slika 6. Konceptualni model učenja zalaganjem u zajednici**



*Izvor: Ćulum, B., Ledić, J. (2010b). Učenje zalaganjem u zajednici – integracija visokoškolske nastave i zajednice u procesu obrazovanja društveno odgovornih i aktivnih građana. Revija za socijalnu politiku. 17(1).*

Učenjem kroz zalaganje u zajednici omogućava se bolji razvoj profesionalnih kompetencija, a metoda društveno korisnog učenja uz elemente strukturiranosti i sveobuhvatne administrativne podrške ima velik utjecaj na povezivanje sveučilišta s društvenom zajednicom (Modić Stanke, Putarek, 2016). U svrhu rasvjetljenja konteksta učenja zalaganjem u zajednici, Ćulum i Ledić (2010b) navode kako se praktični rad u nastavi (profesionalni razvoj) i volontiranje razlikuju od učenja zalaganjem u zajednici na temelju usmjerenosti, ishoda učenja i odnosa s zajednicom, a karakteristike koje se reflektiraju na učenje zalaganjem u zajednici su:

- recipročan suradnički odnos na relaciji student – zajednica
- profesionalni i osobni razvoj studenta i briga za zajednicu su jednako važni
- potrebe/problemi zajednice i adekvatna rješenja istih jednako su važna
- ravnoteža između ciljeva kolegija i ishoda djelovanja u zajednici (volontiranja)
- uravnoteženost konteksta nastavnog programa, zajednice i učenja studenata.

*Service-learning* kao metodologija ima pozitivan utjecaj na zajednicu, studente, nastavnike i sveučilišnu instituciju, a pozitivni učinci na studente odražavaju se u akademskom i kognitivnom, građanskom, strukovnom i profesionalnom, etičkom i moralnom te osobnom smislu. Jedan od dobrih primjera s dugogodišnjom praksom primjene društveno korisnog učenja je sveučilište Colorado State (CSU – Colorado State University) koje je pripremio priručnik „Service-Learning Faculty Manual“ u suradnji s različitim partnerima u zajednici, a pruža mogućnost učenja u kombinaciji s rješavanjem specifičnih potreba zajednice, pri čemu se specificiraju ciljevi učenja. U priručniku su pojašnjena temeljna načela, praksa i standardi koji uređuju ovu pedagošku metodu podučavanja (Stanisavljević, 2016).

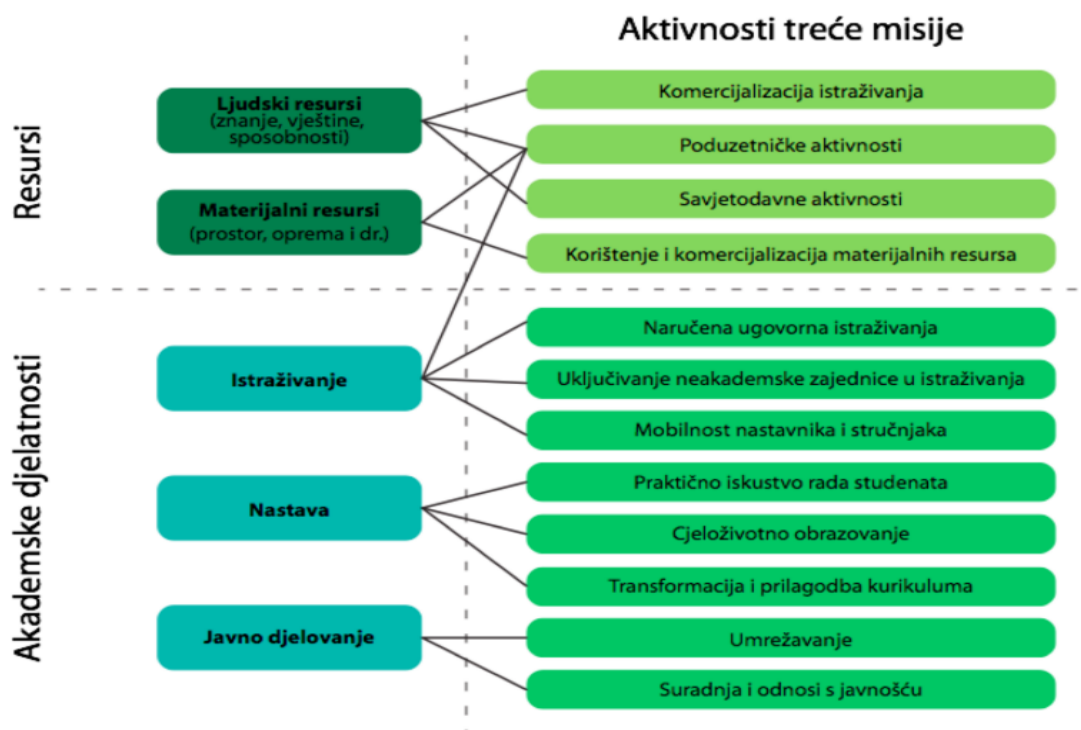
Kao što je vidljivo iz Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (2022) od akademske zajednice se očekuje promicanje društvene odgovornosti. No, pregledom dokumentacije Čulum i Ledić (2010a) upućuju na diskontinuitet ciljeva i koncepata proklamiranih zakonom. Analiza statuta sveučilišta i pripadajućih sastavnica upućuje na izostanak dimenzije civilne misije sveučilišta na najvišoj razini, a dokumenti koji reguliraju djelovanje visokoobrazovnih institucija nemaju specificirane odredbe odgovornosti sveučilišta spram zajednice. S protekom vremena model učenja zalaganjem u zajednici kao dio civilne (treće) misije se razvija, te Čulum i Jelenc (2015) u svom istraživanju navode i njegove brojne koristi vezane uz pojedine dionike, npr. koristi za sveučilište, koristi za nastavnike, za studente i za zajednicu. „Učenje zalaganjem u zajednici predstavlja način uravnoteženog interesa studenata u zajednici, a temelji se na sljedećim komponentama:

- nastavnički rad sa studentima i utemeljenje same metodologije,
- političke i strateške odluke otvorene za provedbu i vrednovanje studentskog angažmana u zajednici kroz nastavne i izvannastavne aktivnosti,
- istraživački interes koji je metodologiju znanstveno validirao i dokazao korisnost i važnost za razvoj demokratskog i odgovornog društva.“ (Sveučilište u Rijeci, 2019).

Realizacija treće misije ovisi o njenom definiranju i izazovima s kojima se sveučilišta susreću, o razvoju novih vizija i strategija za učinkovitu društvenu suradnju s ostalim dionicima u okruženju visokog obrazovanja te na kraju o očekivanjima da će ministarstvo obrazovanja uključiti civilnu misiju u upravljačke mehanizme visokog obrazovanja i promicati evaluaciju njihove provedbe (Kantanen, 2005). Na tim temeljima je Kantanen (2005) analizirala okruženje

visokog obrazovanja i detektirala snage i slabosti te prilike i prijetnje vezane uz treću misiju sveučilišta. Prilike sveučilišta pri realizaciji treće misije odnose se na ekonomske kompetencije, doprinos u vidu znanstvenih zasluga te održivi razvoj i odgovornost kao preduvjet akademske slobode, autonomija i akademska sloboda, usluge koje zahtijevaju podređenost istraživanju i poučavanju, unutarnja znanstvena interakcija te konceptualizacija istraživanja kao javnog dobra. Dok s druge strane kao glavne mane ističu se negativna tržišna potražnja, izgubljen smisao za društvenu svrhu, neangažiranost u javnom životu i jaz između profesionalne nasuprot javne intelektualne uloge, treća misija sveučilišta svedena je na regionalnu misiju i poduzetnička partnerstva, zaboravljene kulturne vrijednosti te raskorak između potreba sveučilišta i potreba društva. Promatrajući unutarnje i vanjsko okruženje sveučilišta u kontekstu treće misije sveučilišta, može se izdvojiti da podrazumijeva: integrativni koncept međusektorske suradnje, doprinos sveučilišta gospodarskom razvoju i doprinos sveučilišta razvoju civilnog društva (Ćulum, 2013). Sukladno navedenim elementima na sljedećem grafičkom prikazu (Slika 7.) se može vidjeti konceptualni okvir za analizu aktivnosti treće misije sveučilišta.

**Slika 7. Konceptualni okvir aktivnosti treće misije**



Izvor: Ćulum, B. (2013). *Civilna misija sveučilišta u Hrvatskoj i Europi. FINIHED projekt „Jačanje treće misije univerziteta“*. Podgorica.

Sve većom afirmacijom sveučilišta u široj društvenoj zajednici kroz poduzetničko obrazovanje i nastankom poduzetničkih sveučilišta dolazi se do interakcije između različitih sektora. Tu se pojavljuje koncept Triple Helix kao društvena inovacija temeljena na razumijevanju, u kojoj sve tri strane (sveučilište, vlada i gospodarstvo) moraju učiti jedan od drugoga, učiti jezike kojima ti sektori govore i surađivati (Oberman Peterka i Singer, 2014). Nedostatak vremena i financijskih sredstava čimbenici su koji otežavaju provedbu koncepta Triple helix.

### **3.3. Razvoj društvene odgovornosti na sveučilištima**

Iako se društvena odgovornost sveučilišta razlikuje od društvene odgovornosti poslovnih organizacija, visokoobrazovne institucije trebaju biti primjer organizacije koja brine o okolišu, zaposlenicima, transparentnosti poslovanja te široj društvenoj zajednici. Zadatak obrazovnih institucija nije isključivo poučavati o održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju već svojim primjerom, na operativnoj razini pokazati što takav način poslovanja podrazumijeva (Pevac i dr., 2016).

Prema Chang i dr. (2013) ističu se tri glavne odrednice društveno odgovornog sveučilišta: SOE (engl. *Scholarship of Engagement*) – poticanje angažmana, UCE (engl. *University Community/Public/Civic Engagement*) – sveučilišna zajednica/javni i civilni angažman te USR (engl. *Univeristy Social Responsibility*) – sveučilišna društvena odgovornost.

*Poticanje angažmana* predstavlja otkrivanje znanja i pomicanje granica znanja, integriranje znanja uz poticanje interdisciplinarnе komunikacije, dijeljenje znanja s vršnjacima i budućim znanstvenicima i primjena teorijskih znanja u praksi. Sveučilišta bi se trebala više posvetiti rješavanju socijalnih, moralnih i ekonomskih problema. Prije svega, poticanje angažmana se promatra kao povezanost između resursa sveučilišta i svih članova društva. Poticanje angažmana u primjeni se očituje u nekoliko različitih oblika poput javnih stipendija, participativnog istraživanja, partnerstva u zajednici, javnih informacijskih mreža, poticanje razvoja civilnog društva, a glavna im je svrha proširiti fokus angažiranja sveučilišta izvan nastave. Primjena društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima na ovaj način povećava angažman i u zajednici.



*Sveučilišna zajednica/javni i privatni angažman* spominje se kod nekoliko autora. Chang i dr. (2013) navode da sveučilišna zajednica predstavlja dinamičan trokut koji uključuje angažman zajednice kroz kontinuirano obrazovanje, eksperimentalno učenje u zajednici i istraživanje u zajednici. Također, navodi kako se angažman sveučilišne zajednice može detaljnije promatrati kroz sedam dimenzija: javni pristup sveučilišnoj usluzi, javni pristup znanju, poticanje sudjelovanja, gospodarskog i društvenog angažmana, angažman studenata i angažman osoblja. Posebno se naglašavaju rezultati procesa definiranja sveučilišne zajednice u pogledu jačanja znanstvenih, istraživačkih i kreativnih aktivnosti, rješavanja društvenih problema, obogaćivanja nastavnih programa i planova te povezanog podučavanja i učenja, jačanje društvene odgovornosti, poticanje obrazovnih i angažiranih građana što u konačnici predstavlja i rezultate javnog i privatnog angažmana sveučilišne zajednice. Fokus promatranja angažmana sveučilišne zajednice prema Chang i dr. (2013) bile su sveučilišne zajednice Velike Britanije, SAD, Kanade i Australije. Prema Čulum i dr. (2008) može se reći da hrvatska akademska zajednica nedovoljno razumije i potiče javni angažman i društvenu odgovornost sveučilišta, pri čemu su podaci o naporima javnog angažmana na sveučilištima vrlo rijetki.

Kako bi akademska zajednica mogla doprinositi društvenom razvoju, Kee i dr. (2013) smatraju da se institucije visokog obrazovanja ne mogu fokusirati samo na društvenu odgovornost u obliku javnog angažmana već se moraju pobrinuti i za razvoj osobne odgovornosti. Kako bi opisali osobnu odgovornost autori koriste ključne riječi: izvrsnost, integritet, moral i etika. Izazovi u poboljšanju osobne i društvene odgovornosti studenata kroz obrazovanje iskazuju se naglašavanjem osobne i društvene odgovornosti, ulogom sveučilišta u obrazovanju, ishodima, motivacijom studenata da teže izvrsnosti, razvijaju akademski integritet, doprinose široj zajednici, ozbiljno shvate perspektive drugih te da razvijaju kompetencije u etičkom i moralnom razmišljanju i djelovanju. Chickering (2010) smatra kako su sveučilišta najvažnije društvene institucije za održavanje pluralističke i globalno međuzavisne demokracije. Ipak, ona do sada nisu uspjela obrazovati javnost koja bi postigla razinu kognitivnog, moralnog, intelektualnog i etičkog razvoja potrebnog za rješavanje složenih nacionalnih i globalnih problema. Prema IFCU (2015) svijetli primjer osviještenosti sveučilišta o angažmanu zajednice je organizacija IFCU (International Federation of Catholic Universities) na europskom području koja je u tijeku provedbe projekta „University social responsibility“ od 2017. do 2019. godine provodila istraživanje sveučilišta o angažmanu u zajednici. Prema kojem je svrha angažmana u zajednici partnerstvo visokih učilišta i sveučilišta kroz razmjenu znanja i resursa

sa javnim i privatnim sektorom u cilju boljeg financiranja istraživanja i kreativnih aktivnosti: unapređenja kurikula, podučavanja i učenja, pripremanja edukacija za građane, jačanje demokratske vrijednosti i građanske odgovornosti, rješavanja kritičnih društvenih pitanja te doprinosa javnom dobru. Angažiranje u zajednici zahtijeva procese u kojima dionici sveučilišta prepoznaju, poštuju i cijene znanje, perspektive i resurse partnera u zajednici, služe u javne svrhe, izgrađuju kapacitete uključenih pojedinaca, grupa i organizacija, te imaju razumijevanja i omogućuju zajedničko rješavanje pitanja od javnog značaja.

U sljedećoj tablici (Tablica 6.) može se vidjeti pregled literature vezan za *sveučilišnu društvenu odgovornost* u kontekstu primjene određenog oblika društvene odgovornosti. Analiza literature iz tablice (Tablica 6.) dala je pregled promatranja i istraživanja po ključnim pojmovima i kategorijama. Pojam stipendiranje za uključenost (*SOE – Scholarship of Engagement*) najviše je analizirano i promatrano kroz definiranje sveučilišne društvene odgovornosti, dok je pojam uključenost sveučilišne zajednice (*UCE – University Community Engagement*) analizirana i kroz sam pojam definicije sveučilišne odgovornosti (*USR definition*) kao i kroz pristupe mjerenja uključenosti (*Measurement approach*). Pojam sveučilišna društvena odgovornost (*USR – Universty Social Responsibility*) također je najviše analizirana kroz definiranje pojma no pronalazi ga se i kroz sagledavanje okvira za društvenu odgovornost (*USR framework*) i nešto malo kroz pristup mjerenju. Promatrajući meta-analizu literature o konceptu društvene odgovornosti može se istaknuti kako je najzastupljenija kategorija svakako definicija same društvene odgovornosti i pristup mjerenju. Dok se sam okvir društveno odgovornog poslovanja sveučilišta pronalazi tek u nekolicini analizirane dokumentacije, ontologija društvene odgovornosti sveučilišta (*USR ontology*) nije prisutna.

**Tablica 6. Meta-analiza literature o doprinosima vezanim za društvenu odgovornost sveučilišta**

| Terminology   | Approach   | USR definition | USR framework | USR ontology | Measurement approach |
|---|--|----------------|---------------|--------------|----------------------|
| <b>SOE</b>  | Boyer (1996)   | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Kellogg Commission (Byrne, 2000)                                       | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Calleson et al. (2005)   | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | The Community Campus Partnerships for Health (CCPH, 2005)              | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Janke and Colbeck (2008)   | ✓              | -             | -            | -                    |
| <b>UCE</b>  | The Association of Commonwealth Universities (2001)                    | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | HEFCE (Charles & Benneworth, 2002)                                     | -              | -             | -            | ✓                    |
|   | Delaforce (2004)   | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Ostrander (2004)   | -              | -             | -            | ✓                    |
|   | The Russell Group of Universities (2004)                               | -              | ✓             | -            | ✓                    |
|   | The Community Campus Partnerships for Health (2005)                    | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | The Committee On Institutional Cooperation (2005)                      | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Goedegebuure and Lee (2006)  | -              | -             | -            | ✓                    |
|   | Watson (2007)  | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | REAP ( Pearce et al 2007)  | -              | -             | -            | ✓                    |
|   | Carnegie Foundation (Driscoll, 2008)                                   | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Australian Universities Quality Agency (Stella & Baird, 2008)          | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | The Higher Education Funding Council for England (HEFCE, 2007)         | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Australian University Community Engagement Alliance (Langworthy, 2009) | -              | -             | -            | ✓                    |
| Farrar & Taylor (2009)                              | ✓  | -              | -             | -            |                      |
| The University of Brighton (Hart & Northmore, 2011) | -  | -              | -             | ✓            |                      |
| <b>USR</b>  | Reiser (2007)  | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Arntzen (2009)   | ✓              | -             | -            | -                    |
| <b>/</b>  | The Universiti Teknologi Malaysia (2009)                               | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | USR Alliance (Sawasdikosol, 2009)                                      | -              | ✓             | -            | -                    |
|   | Vasilescu et al (2010)   | -              | ✓             | -            | -                    |
| <b>CSR</b>  | Tetrevova & Sabolova (2010)  | ✓              | -             | -            | -                    |
|   | Nejati et al. ( 2011)  | -              | -             | -            | ✓                    |

SOE – Scholarship of Engagement

UCE – University Community Engagement

USR – University Social Responsibility / CSR – Corporation Social Responsibility

*Izvor: Chang, E., Hussain, F., Esfijani, A, (2013). University social responsibility ontology. International Journal of Engineering Intelligent Systems., 4(December), str. 275.*

Definiranjem sveučilišne društvene odgovornosti Amorim i dr. (2015) ističu kako se ona razvija donošenjem pravih odluka i provedbom aktivnosti za boljitak društva na razini sveučilišta, brigom o okolišu te uvođenjem transparentnih i etičkih strategija. Razvoj doprinosa društvenoj zajednici prema Chang i dr. (2013: 271) iskazuje se „partnerstvom sveučilišta sa svojom zajednicom koja uključuje razvijanje kritičkog mišljenja kroz visokokvalitetno obrazovanje, promicanje osjećaja javne angažiranosti i odgovornosti građana, poboljšanje zdravlja i dobrobiti, pružanje informacija građanima, povećanje zaposlenosti, poboljšanje kvalitete života i pružanje drugih socijalnih i ekonomskih koristi. Zajednica i dionici u ovom kontekstu mogu uključivati različite entitete kao što su sveučilišna uprava, akademsko osoblje, studenti, roditelji, alumni, druge obrazovne institucije, tvrtke, industrije, zaposlenici, strukovne udruge, lokalne i više razine vlasti te društvo u cjelini.“ Youness (2012) navodi kako vlade nekih zemalja dio proračunskih sredstava namjenjuju jačanju istraživanja i razvoja studenata i sveučilišta. Stoga, da bi vlade subvencionirale sveučilišta, ona moraju biti društveno odgovorna

kako bi glavni dionici zajednice imali osjećaj udjela u dobrobiti zajednice te lobirali za postizanje istog.

Ulaganje u obrazovanje postalo je nesumnjivo jedan od najvažnijih prioriteta naprednih društava. Interes za društvenu odgovornost sveučilišta danas se usredotočuje na izravno usklađivanje društvene odgovornosti sveučilišta s društvenim promjenama. Tehnološki napredak na globalnoj razini uvjetuje asimilaciju novih tehnoloških mogućnosti i alata za prijenos informacija koji utječu i na prijenos znanja u sustavu visokog obrazovanja. Glavni globalni izazovi zahtijevat će novostvorena znanja i stručnjake koji su visoko kvalificirani, kao i potrebu za stalnim ažuriranjem sadržaja i sustava učenja.

Odgovorno sveučilište potiče društveno ponašanje koje uključuje etičke vrijednosti, sposobnost povezivanja, povjerenje među svojim članovima, građansku savjest i suradnju. Svjetska vrhunska sveučilišta poput Sveučilišta Harvard, Sveučilišta Cambridge, Sveučilišta Yale, Sveučilišta College London, Imperial College London, Sveučilišta Oxford, Sveučilišta u Chicagu, Sveučilišta Princeton, Tehnološkog instituta Massachusetts i Instituta za tehnologiju u Kaliforniji, promiču i ekološke inicijative što je jedan od temelja održivog razvoja sveučilišta (Gomez Vasquez i dr., 2014). Održivost i društveno odgovorno poslovanje sveučilišta temelji su za razvoj inovativnih i društveno korisnih obrazovnih programa koji prate zahtjeve i potrebe društva na lokalnoj i globalnoj razini. S obzirom da kroz inovacije neka sveučilišta u svojim nacionalnim okruženjima nastoje stvoriti temelje za rast i razvoj održivog i društveno odgovornog poslovanja, mogu se istaknuti sveučilišta KazNTU – Kazakh National Technical University, Hashemite sveučilište (HU), Sveučilište Spiru Haret (USH) i Sveučilište Istanbul Bilgi (Adilov, 2013; Alzyoud, Bani-Hani, 2015; Baicu i dr., 2010; Dahan, Senol, 2012).

Ćulum i Ledić (2010a: 76) ističu kako „ni jedno sveučilište u Hrvatskoj ne prepoznaje važnost veze između društvene odgovornosti i nastavnog procesa te se tako ne pronalazi ni jedna statutarna odredba koja nastavu i društvenu odgovornost dovodi u vezu. Vezano uz istraživačku djelatnost, samo Sveučilište u Zagrebu ima statutarno definiranu potrebu provođenja istraživanja u svrhu održivog razvoja a prisustvo u segmentu aktivnosti u zajednici pronalazi se u statutima Sveučilišta u Splitu, Sveučilišta u Zagrebu i Sveučilišta u Rijeci. Vezano za važnost društvene odgovornosti u segmentu upravljanja hrvatska sveučilišta ga ne prepoznaju i ne

primjenjuju.“ Na tom tragu Afrić Rakitovac i Žužić (2014: 21) napominju kako „sustav visokog obrazovanja pruža tek stjecanje početne razine znanja o načinima i koristima koncepta društveno odgovornog poslovanja.“ S protekom vremena koncept društvene odgovornosti sve više ulazi u poslovanje sveučilišta, što pokazuju i istraživanja poput Kadlec i Leko Šimić (2021) u kojima se ističe da su pitanja vezana za društvenu odgovornost sve važnija u kontekstu poslovanja sveučilišta. Uočava se sve veća prisutnost informacija u strateškim dokumentima i na mrežnim stranicama sveučilišta o navedenom. Također, je važno istaknuti kako se sveučilišta prema Leko Šimić, Sharma i Kadlec (2022) trebaju usredotočiti na razvoj svojih civilnih misija, pri čemu će doprinositi razvoju lokalne zajednice kreiranjem društveno odgovornih politika.

Razmatrajući kontekst društvene odgovornosti u okviru sveučilišta iz promatrane literature daje se naslutiti kako su model učenja zalaganjem u zajednici, poduzetničko obrazovanje, volontiranje studenata i partnerstva najučestaliji oblici primjene društveno odgovornog ponašanja na sveučilištima.

Iako se koncept *učenja zalaganjem u zajednici* uglavnom odnosi na suradnju nastavnika, studenata i zajednice, njihovim se djelovanjem doprinosi poslovanju cijelog sveučilišta pa tako Čulum i Jelenc (2015) predstavljaju koristi od modela učenja zalaganjem u zajednici za samo sveučilište o kojima će u nastavku biti više rečeno. Provedba strateških inicijativa i opredjeljenja sadržanih u strategiji sveučilišta kroz model učenja u zajednici sveučilištima omogućava transparentnost u realizaciji. Suradnjom sa zajednicom i usklađivanjem studijskih programa i aktivnosti sveučilišta s potrebama tržišta smanjuju se postojeće velike razlike između stečenih kompetencija studenata tijekom studija i kompetencija koje se traže na tržištu rada. Većina hrvatskih sveučilišta u svojim je strategijama razvoja istaknula povezanost sveučilišta sa zajednicom usklađujući studijske programe s potrebama tržišta i društva. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku oslanja se na analizu i prognozu potreba tržišta rada za pojedinim zanimanjima koju je proveo Područni ured Osijek Hrvatskog zavoda za zapošljavanje uz koordinaciju Središnjeg ureda 2013. godine, te u skladu s tim izradio preporuke za obrazovnu upisnu politiku (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2021). Na sličan način djeluje i Sveučilište Sjever (Sveučilište Sjever, 2015), koje u okvirima društvene odgovornosti sveučilišta promatra potrebe tržišta sjeverozapadne Hrvatske i analizira nisku stopu visokoobrazovanih te usklađuje svoje programe s potrebama gospodarstva i

zajednice u kojoj djeluje. Analizu studijskih programa prema sadržajima i usklađenosti ishoda učenja i kompetencija koje se njima stječu s realnim potrebama u skladu s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom provode Sveučilište Josipa Jurja Dobrile u Puli (Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016) koje navodi reformiranje i moderniziranje upisne politike kroz racionalizaciju upisnih kvota i mjerenje kompetencija kandidata u skladu s trendovima na tržištu rada te Sveučilište u Zadru, koje prema svojim strateškim opredjeljenjima djeluje u skladu sa Strategijom Europe 2020., Obzorom 2020., Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije RH 2014. te Nacionalnom programu reformi RH za 2017. godinu (Sveučilište u Zadru, 2017). Sveučilište u Dubrovniku (Sveučilište u Dubrovniku, 2015) ističe u svojoj strategiji razvoja osviještenost o usklađivanju s potrebama tržišta pri čemu identificira primjere dobre prakse koji će pomoći razvoju novih edukacijskih modela te analiza potreba u javnim i gospodarskim subjektima temeljem rasprave na okruglim stolovima i sličnim aktivnostima. Sveučilište u Splitu (Sveučilište u Splitu, 2015) definiralo je uspostavljanje sustava kontinuiranog usklađivanja nastavnih planova s potrebama tržišta rada i gospodarstva.

Model učenja zalaganjem u zajednici potiče mlade ljude da aktivno doprinose društvu. Time se povećava ugled sveučilišta zbog proaktivnosti i pažnje usmjerene studentima i zajednici, ali sveučilišta preuzimaju i aktivnu ulogu u društvu u rješavanju problema zajednice, osnaživanju studenata i njihovu spajanju sa zajednicom u kojoj će pronaći svoj budući posao. Sveučilište se promjenom paradigme poučavanja približava potrebama društva u kojem djeluje te povećava povjerenje u sveučilište kao instituciju s kojom je korisno, mudro i poželjno surađivati, pri čemu se stvaraju temelji za buduća partnerstva s dionicima u zajednici. Hrvatsko katoličko sveučilište (Hrvatsko katoličko sveučilište, 2015) ističe povezanost sa zajednicom kroz svoje strateške ciljeve gdje se zalaže za stvaranje čvrsto povezane zajednice svih dionika na koje sveučilište utječe svojim djelovanjem i koji utječu na sveučilište svojim radom i sudjelovanjem. Na tragu prednosti modela učenja u zajednici kroz resurse kojima sveučilište pomaže zajednici u kojoj djeluje Sveučilište u Dubrovniku (Sveučilište u Dubrovniku, 2015) ističe da je suradnja s gospodarstvom i javnim sektorom potaknula međusobni dijalog, povjerenje i poštovanje, što je preduvjet svekolika prosperiteta. I Sveučilište u Zagrebu napominje da je izuzetno važan odnos sveučilišta kroz četiri segmenta: kao odnos s hrvatskim gospodarstvom, s kulturom i prosvjetom, s unutarnjom javnošću kao i predstavljanje Sveučilišta u domaćem okruženju (Sveučilište u Zagrebu, 2002).

Učenje zalaganjem u zajednici u skladu je s razvojem civilne misije sveučilišta i predstavlja jedan od utjecajnih trendova transformacije razvoja sveučilišta u 21. stoljeću, pri čemu se potiče međugeneracijsko i međukulturalno iskustvo suradnje. Prema Sveučilištu u Rijeci (Sveučilište u Rijeci, 2014), jedan od glavnih strateških ciljeva je definirati sveučilište kao ključni čimbenik tranzicije regije u društvo temeljeno na znanju. Razvijajući model učenja zalaganjem u zajednici, sveučilišta nastoje proširiti djelokrug društvene odgovornosti kroz svoja strateška opredjeljenja. Neka sveučilišta prepoznala su važnost uključenosti koncepta društveno odgovornog poslovanja u svojim strategijama razvoja malo više od drugih prema podacima na mrežnim stranicama pa se kao primjer mogu izdvojiti Sveučilište Sjever, Sveučilište u Dubrovniku, Sveučilište u Rijeci i Sveučilište u Splitu. Sa stajališta organizacijskog upravljanja to je dobar početak za sveučilišta koja nastoje promicati, educirati i razvijati društvenu odgovornost u svojoj instituciji. Uključenost komponente društvene odgovornosti u misiji i viziji prisutna je na mrežnim stranicama svih sveučilišta Republike Hrvatske osim Libertasa i Sveučilišta u Slavskom Brodu.

Nakon 70-ih godina prošlog stoljeća sveučilišta doživljavaju krizu uvjetovanu smanjenjem financijskih sredstava i tu se očituje evidentna potreba za promjenom u poslovanju sveučilišta. Od tada sveučilišta polako prepoznaju mogućnosti rasta i razvoja kroz primjenu koncepta društvene odgovornosti primjenjujući razne modele suradnje sa širom društvenom zajednicom. Jedno od mogućnosti povećanja svijesti o društvenoj odgovornosti na sveučilištima je i poduzetničko obrazovanje. Njime se „treba osposobiti mlade ljude za snalaženje u nesigurnom i kompleksnom okruženju, koji trebaju naučiti definirati probleme i način donošenja rješenja, kreiranjem novih ideja i načinom obavljanja posla u komunikaciji s okolinom. Važnost poduzetničkog obrazovanja je stjecanje znanja, vještina i osobina u snalaženju u novoj okolini uvjetovanom pritiscima globalizacije na društvo, organizaciju i pojedinca temeljeno na društvenoj odgovornosti. Kompetencije stečene poduzetničkim obrazovanjem kao što su kreativnost, razmjena ideja, identificiranje problema, preuzimanje rizika razlog su preobrazbe tradicionalnih sveučilišta u interdisciplinarna sveučilišta.“ (Hunjet i Kozina, 2013:80) „Poduzetničko obrazovanje razvija inovativnost i odgovornost pojedinca te spremnost na preuzimanje rizika u donošenju odluka i rješavanju problema, povezivanjem različitih znanstvenih disciplina, razvijanjem vještina interdisciplinarnog pristupa rješavanja problema. Poduzetničko obrazovanje potiče stvaranje novih pothvata razvijajući poduzetničke osobine, vještine i ponašanje.“ (Hunjet i dr., 2014:6). Dabić i Švarc (2011) na tom tragu predstavljaju

poduzetnička sveučilišta kao treću generaciju sveučilišta koja imaju potencijal za rastom i razvojem, ali jedino u suradnji s gospodarstvom kako bi bila održiva. Poduzetničko obrazovanje kao model primjene društveno odgovornog ponašanja ogleda se u razvoju pojedinaca i to obrazovanjem i pripremom za snalaženje u širem okruženju. Delić i dr. (2016) pritom napominju kako je cilj poduzetničkog obrazovanja ohrabrivanje ljudi na lateralno razmišljanje i nov pogled naprijed te održavanje otvorenog i radoznalog uma u uvjetima globalnih, tehnoloških i gospodarskih promjena s ciljem ostvarenja održivog i odgovornog ponašanja pojedinaca i organizacija te rasta i razvoja poduzeća i šireg društva. Kako bi se poduzetničko obrazovanje u okviru društvene odgovornosti ostvarilo, potrebno je ispuniti tri osnovna cilja poduzetničkog obrazovanja (Hunjet, Kozina, Kurečić, 2014; Delić i dr., 2016; CEPOR, 2013) koja se odnose na razvoj širokog razumijevanja o poduzetništvu u ulozi poduzetnika i poduzetništva u modernom društvu i gospodarstvu, zatim osposobljavanje pojedinaca za preuzimanje odgovornosti za osobno obrazovanje, karijeru i poduzetnički pristup životu u smislu da budu odgovorni i poduzetni i na kraju pripremanje pojedinaca da postanu poduzetnici. U tome se iskazuje suvremeni način realizacije jednog od osnovnih ciljeva sveučilišta usmjerenog prema obrazovanju i osposobljavanju pojedinaca za tržište rada. Hunjet i dr. (2014) smatraju da poduzetničko obrazovanje razvija inovativnost i odgovornost pojedinca te spremnost na preuzimanje rizika u donošenju odluka i rješavanju problema, povezivanjem različitih znanstvenih disciplina, razvijanjem vještina interdisciplinarnog pristupa rješavanja problema. Od tradicionalnih sveučilišta se očekuje transformacija što rezultira stvaranjem interdisciplinarnih programa. Nužna reorganizacija i promjena u skladu s trendovima u poslovanju transformira sveučilišta i razvija novu ulogu sveučilišta prihvaćanjem veće odgovornosti za tehnološki, ekonomski i društveni rast i razvoj. Prisutna transformacija tradicionalnog sveučilišta u poduzetničko dovodi do stjecanja novih znanja i vještina koje nudi poduzetničko obrazovanje, osiguravajući održivi rast i razvoj (Oberman Peterka, 2008). Jedna od preporuka (CEPOR, 2013) za poduzetničko obrazovanje u bliskoj je vezi s društveno odgovornim ponašanjem gdje se navodi potreba za jačanjem povezanosti sveučilišta sa zajednicom te razvoj kapaciteta suradnje i učenja od zajednice. Doprinosom sveučilišta ovakvim suradničkim oblikom obrazovanja zajednice ostvaruje se osnovno načelo društvene odgovornosti. Koristeći se metodom analize sadržaja mrežnih stranica i dokumenata dostupnih na njima moglo se utvrditi nekoliko osnovnih oblika suradnje sveučilišta s raznim skupinama i pojedincima iz zajednice. Među aktivnostima koje se ubrajaju u suradnju sa zajednicom svakako se može izdvojiti organizacija i realizacija projekata sveučilišta u suradnji ili



partnerstvu s dionicima iz šire društvene zajednice. Jedno od takvih primjera ima Sveučilište u Rijeci, koje je partner u Erasmus+ projektu „Prema europskom okviru za društveni angažman visokih učilišta“ (TEFCE – *Towards a European Framework for Community Engagement in Higher Education*). Specifični cilj projekta “Prema europskom okviru za društveni angažman visokih učilišta” (TEFCE) je razvijanje inovativnih i izvedivih instrumenata politike na sveučilištima i na europskoj razini za podršku, praćenje i ocjenjivanje angažmana sveučilišta u zajednici. (Sveučilište u Rijeci, 2020a) Sveučilište u Rijeci nastoji doprinijeti novom programu EU za poticanje treće misije sveučilišta te sudjeluje u stvaranju okvira za promišljanje o sadašnjem i budućem radu na pokretanju, promicanju i jačanju angažmana visokoškolske institucije u zajednici, a kao produkt je objavljeno TEFCE institucionalno izvješće (Sveučilište u Rijeci, 2020b). Razlog odabira baš ovog projekta Sveučilišta u Rijeci jest iznimna angažiranost Sveučilišta u Rijeci u pogledu društvene odgovornosti jer u svakoj prilici (kroz misiju i viziju, u strateškim dokumentima, posebna podstranica na mrežnoj stranici orijentirana ka sveučilištu i društvu i sl.) koju ima, ističe suradnju sa zajednicom i društveno odgovorno ponašanje sveučilišta. Osim suradnje na raznim projektima, analizom mrežnih stranica sveučilišta utvrđeno je da su sva sveučilišta isticanjem raznih oblika suradnje (među institucijska suradnja, lokalna suradnja, suradnja s gospodarstvom, međunarodna suradnja, Erasmus...) prepoznala važnost širenja vidika i uključivanja zajednice u aktivnosti sveučilišta. Jednim dijelom to je posljedica implementacije visokoškolskog obrazovanja koje se temelji na interakciji s društvenom zajednicom i obvezi studenata i drugih članova akademske i znanstvene zajednice, prema Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (2022).

Interni razvoj sveučilišta i vanjski utjecaji na sveučilište, povezani sa sve važnijom ulogom znanja u društvu, te inovacijama temeljenih na znanju, uzrokovali su nastanak poduzetničkog sveučilišta (Oberman Peterka, 2008). „Jačanje uloge sveučilišta kao aktivnog kreatora inovacije praćeno je sve većim interesom sveučilišta za kapitalizacijom znanja, što dovodi do jačanja veza između sveučilišta i industrije, ali i između sveučilišta i vlade. Vlade širom svijeta fokusiraju se na razvoj potencijala sveučilišta za stvaranjem inovacija i kreiranja na znanju temeljenog ekonomskog razvoja.“ (Oberman Peterka, 2008: 84 prema Etzkowitz et.al. 2000). Poduzetničko obrazovanje igra sve važniju ulogu u stvaranju višedimenzionalnog poduzetništva, što uključuje ne samo pružanje potrebnog znanja, nego i oblikovanje ljudi koji su društveno poduzetni i aktivni na svojim radnim mjestima. S obzirom na sveučilišnu uključenost u širu društvenu zajednicu važno je istaknuti i društveno poduzetništvo kao nov

način poslovanja koje predstavlja područje preklapanja poduzetničkih praksi iz poslovnog svijeta i vrijednosti usko povezanih s društvenom odgovornošću i načelima zaštite okoliša. (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u RH u razdoblju 2015. – 2020. godine, 2015; ODRAZ, 2020). Kao prirodan saveznik tijelima državne vlasti i lokalne samouprave poduzetnik je osoba koja omogućuje ispunjavanje društvenih ciljeva, za što mora posjedovati specifična znanja i vještine. Pritom sveučilišta poduzetničkim obrazovanjem obrazuju ljude i omogućuju spajanje društveno odgovornog ponašanja i poduzetnosti u ostvarenju društvenih ciljeva, čime se povezuje poduzetničko obrazovanje i društveno poduzetništvo.

Izgradnjom društvene odgovornosti različitim projektima vezanima za razvoj zajednice uz poticanje volonterstva, sveučilišta pokazuju da znaju i mogu odgovoriti na aktualna društvena pitanja i potaknuti razvoj kulture u kojoj je društveno poduzetništvo prepoznato kao nova paradigma u stvaranju proaktivnog, inovativnog i društveno odgovornog pojedinca i postizanju održivih razvojnih ciljeva (Perić, 2010). Globalni trendovi u razvoju sveučilišta širom svijeta jesu promjene u upravljačkoj strukturi, jačanju administracije i orijentacija prema razvoju inovativnih aktivnosti. Pritom volonterizam ima značajnu ulogu, u kojoj studenti s iskustvom volontiranja lakše komuniciraju s različitim društvenim skupinama. Osim toga, studenti volonteri otvoreni su za vanjske inicijative inovativne transformacije koje nadilaze sveučilišno okruženje. Uz to, istraživanjima je dokazano da se osobe s višom razinom obrazovanja bolje uključuju u proces volontiranja (Pevnaya i Pevnaya, 2018). Centar za društveno korisno učenje istaknuo je volontiranje studenata i njegovu važnost kao „ideju o dobrovoljnosti i slobodi izbora koje u sebi sadrži potencijal izgradnje solidarnosti, pruža priliku pomagati drugima, ali i ukazati na probleme i potrebe oko nas. (...) Volontiranje studenata nije samo u interesu društva i studenata, ono je u interesu i akademskih ustanova, jer se uključivanjem studenata u volonterske aktivnosti u zajednici jača socijalni i kulturni život kampusa i fakulteti stječu ugled“ (DKU, 2020). Godine 2007. donesen je Zakon o volonterstvu kojim je stvoren pravni okvir za njegov razvoj u svim segmentima društva. S obzirom na to da sveučilišta imaju važnu ulogu u obrazovanju građana koji zauzimaju značajne pozicije u svijetu rada i zajednice, volontiranje se smatra dijelom aktivnosti sveučilišta vezanima za civilno zalaganje studenata u okvirima učenja djelovanjem u zajednici (Lončarić i dr., 2011). U okviru različitih projekata i aktivnosti sveučilišta na svojim stranicama ističu i volontiranje kao jedan od načina uključivanja studenata u zajednicu i povezivanja znanja koja stječu obrazovanjem. Što se tiče volontiranja studenata na sveučilištima u Republici Hrvatskoj, može se istaknuti kako sva sveučilišta u nekom obliku

sudjeluju u volonterskim akcijama, no određena se sveučilišta ističu posebnim organizacijama koje vode brigu o volonterskim aktivnostima u kojima su studenti poveznica sveučilišta i zajednice. Tako se, primjerice, Sveučilište u Rijeci ističe svojom Volonterskom mrežom UNIRI, Sveučilište u Zagrebu je u uskoj suradnji s Volonterskim centrom u Zagrebu, Volonteri HKS-a su posebna organizacija Hrvatskog katoličkog sveučilišta, Ekonomski fakultet u Osijeku (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku) sa svojim volonterskim programom te Libertas međunarodno sveučilište koje ima svoj Volonterski kutak Libertas.

Navedeni modeli i posebni oblici aktivnosti u kojima se akademska zajednica povezuje sa širom društvenom zajednicom upućuju na korake u skladu s društveno odgovornim poslovanjem. Time si sveučilišta omogućuju održivi razvoj i poboljšavaju svoj imidž na širem tržištu. Primjenom ovih modela sveučilišta ostvaruju veće koristi koje su i spomenute, a kao glavni uvjet za rast i razvoj sveučilišta ističe se povezanost sa zajednicom koja je vidljiva u analizi sveučilišnih aktivnosti.

### **3.4. Uloga sveučilišta u kontekstu društvene odgovornosti**

Promicanje društvene odgovornosti sveučilišta postalo je ključan aspekt mnogih europskih i nacionalnih preporuka u pokušaju razvoja odgovornih i održivih sveučilišnih politika koje doprinose dobrobiti sveučilišne zajednice (Lopez Aza, 2015). Ulogu sveučilišta u zajednici najbolje prikazuju brojni dokumenti i preporuke. Oni potiču i potpomažu sveučilišta na putu stvaranja održivog društva, a prema Afrić Rakitovac i Žužić (2014) ističu se:

- Talloires deklaracija (engl. *Talloires Declaration, Association of University Leaders for a Sustainable Future*) iz 1990. godine.
- Halifax deklaracija nazvana „Stvaranje zajedničke budućnosti: akcijski plan za sveučilišta“ (engl. *Halifax Declaration, International Association of Universities – IAU, UN University, Association of Universities and Colleges of Canada*) iz 1991. godine.
- Sveučilišna povelja za održivi razvoj – Copernicus povelja (engl. *The University Charter for Sustainable Development/Copernicus Charter, Association of European Universities – CRE*) iz 1994. godine.
- Magna Charta europskih sveučilišta (engl. *Magna Charta Universitatum*) iz 1998. godine. „U Bologni 1988. godine 388 rektora sveučilišta u Europi potpisuju ključni

dokument visokog obrazovanja koji od tada određuje načela suvremenog poimanja uloge sveučilišta u Europi. Magna Charta odražava stav rektora potpisnika da širenje znanja, kao jedan od najvažnijih zadataka sveučilišta, podrazumijeva da sveučilišta u suvremenom svijetu moraju služiti društvu kao cjelini; da kulturna, društvena i gospodarska budućnost društva zahtijeva znatna ulaganja u cjeloživotno obrazovanje koje će ih naučiti da poštuju sklad prirodnog okoliša i život sam po sebi.“ (Ćulum, Ledić, 2010a: 39)

Analizom sadržaja dostupnih na mrežnim stranicama sveučilišta uočava se kako Sveučilišta u Splitu, Zadru i Zagrebu imaju istaknutu Magna Chartu iako su sva hrvatska sveučilišta potpisnici Magne Charte (Sveučilište u Zagrebu, 2019b; Sveučilište u Zagrebu, 2018; Sveučilište u Zadru, 2004) Magne Charte te tako poručuju da su njihova promišljanja usmjerena u istom pravcu te podržavaju koncept društveno odgovornog poslovanja.

- Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju za 21. stoljeće: Vizija i akcija (engl. *World Declaration on Higher Education for the 21. Century: Vision and Action, UNESCO World Conference on Higher Education, Paris*) iz 1998. godine. „Promišljajući o važnosti uloge sveučilišta i visokog obrazovanja uz Svjetsku deklaraciju o visokom obrazovanju za 21. stoljeće donesen je i Okvir za prioritetne aktivnosti s ciljem promjene i razvoja visokog obrazovanja. Pri tome, dokumenti jasno određuju očekivanu ulogu sveučilišta u razvoju društva i ističu aktivnosti koje je potrebno poduzeti radi obnove i revitalizacije visokog obrazovanja na svim razinama.“ (Ćulum, Ledić, 2010a: 40).
- Lüneburg deklaracija o održivom razvoju u visokom obrazovanju (engl. *Lüneburg Declaration, GHESP partners (International Association of Universities, University Leaders for a Sustainable Future, Copernicus Campus, and UNESCO)*) iz 2001. godine
- Talloires deklaracija o građanskoj ulozi i društvenoj odgovornosti visokog obrazovanja (engl. *Talloires Declaration On the Civic Roles and Social Responsibilities of Higher Education*) iz 2005. godine.
- Rio+20 sporazum o visokom obrazovanju (engl. *Rio+20 Treaty on Higher Education, Copernicus Alliance, UNUIAS i IAU*) iz 2012. godine koji predstavlja viziju mreže visokog obrazovanja, grupa i organizacija za održivim razvojem.

Strateška uloga sveučilišta kao javne istraživačke organizacije se očituje u stvaranju i prijenosu znanja za transformaciju trenutnog gospodarskog sustava u društvo utemeljeno na konkurentnijem znanju i većem blagostanju kroz obrazovanje, istraživanje i inovacije. Na to sveučilišta utječu na tri razine: na lokalnoj/regionalnoj razini s obzirom na lokaciju sveučilišta u određenoj regiji, na nacionalnoj razini kao instituciji s utjecajem na cijeli teritorij i, konačno, na globalnoj razini (Ruiz-Lozano i Wigmore-Alvarez, 2012). Sve je šira uloga sveučilišta u promicanju društvene odgovornosti u društvu te je bitno promišljati ne samo o obrazovanju „o“ društveno odgovornom poslovanju već i „za“ društveno odgovorno poslovanje. Kod obrazovanja „o“ društveno odgovornom poslovanju primarna uloga sveučilišta je u transferu znanja i rezultata znanstvenih istraživanja na studente, gdje kroz nastavni proces sveučilišta imaju priliku i odgovornost obrazovati buduće nositelje promjena i donositelje strateških odluka. Kod obrazovanja „za“ društveno odgovorno poslovanje, sveučilišta bi trebala aktivnije pristupiti djelovanju u zajednici, uglavnom usmjerenom unapređenju kvalitete života u zajednici i obrazovanju društveno odgovornih i aktivnih građana koji već sutra mogu biti pokretači društvene odgovornosti unutar poslovnog sektora (Afrić Rakitovac i Žužić, 2014). Globalizacija, društvo znanja, inovacije, razvoj tehnologija, rastući naglasak na tržišnim snagama među ključnim su čimbenicima koji utječu na misiju, organizaciju i profil sveučilišta, način rada i ponudu visokog obrazovanja (Baicu i dr., 2010). Konceptu društvene odgovornosti sveučilišta važnost daje i uspostava međunarodnih organizacija poput „University Social Responsibility Alliance“, osnovane 2008. godine u San Franciscu. Savez ističe neke elemente društvene odgovornosti sveučilišta kao što je usmjerenost na kvalitetu diplomanata, društvena svijest, transparentnost u poslovanju i dobrobit. Cilj društvene odgovornosti sveučilišta je razviti osjećaj za civilne potrebe građanstva i postizanje globalnog održivog razvoja (Chang i dr., 2013).

### **3.5. Mjerenje društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima**

Što se tiče društveno odgovornog poslovanja može se spomenuti jedna od najpoznatijih metoda za mjerenje i izvještavanje o društvenom utjecaju – metoda društvenog povrata ulaganja (Social Return on Investment – SROI). Ona zahtijeva interakciju organizacije i njezinih ključnih dionika u prikupljanju podataka o pozitivnim promjenama koje su dionici iskusili. Prema ACT

Grupi<sup>4</sup>, koja je razvila posebnu metodologiju mjerenja društvenog utjecaja prilagođenu hrvatskom kontekstu, s pomoću ove metode može se izračunati koliko je društvene vrijednosti nastalo korištenjem raspoloživih resursa (kapital, vrijeme, infrastruktura) prilikom provedbe neke aktivnosti. Kako društveno odgovorno poslovanje prati zahtjeve i potrebe tržišta te svoj utjecaj na širu društvenu zajednicu, sve je popularnija tema stvaranja društvenog utjecaja (*social impact*). Potreba za sve većom transparentnošću i objavljivanjem informacija o ekonomskim, društvenim i okolišnim aktivnostima prisutna je u sve više organizacija. Mjerenje društvenog utjecaja može pomoći da se bolje shvati uloga organizacija u stvaranju ekonomskih, okolišnih i socijalnih učinaka, ali i da se sazna koliki je društveni povrat ulaganja na sredstva koja su uložena u programe, projekte i aktivnosti kojima se stvaraju društvene promjene (IDOP, 2019). Iako je ova metoda prilagođena hrvatskom području, više se primjenjuje u poslovnim organizacijama, a manje na sveučilištima. Pritom je važno istaknuti da održivost sveučilišta nije moguća bez utvrđivanja odgovarajućih instrumenata monitoringa, analize i kontrole provođenja inicijativa jer je u suprotnom tek teorijski okvir bez implementacijske vrijednosti. Svrha revizije (audita) održivosti jest mjerenje ekonomskih, društvenih i okolišnih učinaka trobilančnim pristupom (*triple bottom line*), a model podrazumijeva i stalno poboljšavanje sustava. Svrhovit alat u ovom kontekstu je i tzv. Demingov krug kvalitete kao pristup na kojem se temelji sustav upravljanja okolišem temeljen na konceptu planirati – provesti – provjeriti – djelovati (Plan-Do-Check-Act – PDCA) (Afrić Rakitovac, 2017). Promišljanjem o promatranju, mjerenju i rangiranju sveučilišta globalna mreža *QS Top Universities* (QS Top Universities, 2019) razvila je metodologiju za rangiranje visokoobrazovnih institucija prema zahtjevima društvene odgovornosti. QS Stars je sustav ocjenjivanja koji omogućuje detaljan pregled institucije omogućavajući prepoznavanje najboljih sveučilišta u određenim područjima. Nakon ocjenjivanja, sveučilišta se nagrađuju ukupnim zvjezdanim rezultatom koji se kreće od 0 do 5+ zvjezdica, ovisno o broju bodova postignutih evaluacijom (QS Stars University Ratings, 2019). Postoji puno rasprava na temu karakteristika za najbolje rangirano sveučilište na svijetu. Mnogo se kritika odnosilo na kriterije korištene u rangiranju i drugim procjenama, temeljeno na argumentu da se sveučilišta međusobno razlikuju i da ih je stoga potrebno procijeniti prema različitim kategorijama. Osnovu za ocjenjivanje prema QS Stars metodologiji čine ključne kategorije djelovanja sveučilišta poput istraživanja, poučavanja, akademskog razvoja, zapošljivosti, internacionalizacije, online učenja/učenja na daljinu, društvene odgovornosti,

---

<sup>4</sup> ACT grupa – organizacija civilnog društva čija je svrha osnaživanje onih poslovnih praksi koje donose vrijedan povrat društvu i zajednici (ACT grupa, 2022).

inovacija, umjetnosti i kulture, te specijalne kriterije (QS Stars: Methodology, 2019). Sustav ocjenjivanja sveučilišta QS Stars ocjenjuje društvenu odgovornost sveučilišta, mjereći koliko sveučilište prihvaća svoje obveze prema društvu ulaganjem u lokalnu zajednicu i ekološku osviještenost (Rating Universities on Social Responsibility: QS Stars, 2019). Vodeći se QS Stars metodologijom, prema Brajdić i dr. (2016) kriteriji koji se uzimaju pri mjerenju društvene odgovornosti institucija visokog obrazovanja su:

- ulaganje i razvoj zajednice
- humanitarni rad i pomoć u slučajevima prirodne katastrofe
- regionalni razvoj ljudskog kapitala
- utjecaj na okoliš.

Prema tim se kriterijima hrvatske institucije visokog obrazovanja, nažalost, ne nalaze na ljestvici ove organizacije.

Promatrajući sveučilišta u širem kontekstu jedan od načina mjerenja aktivnosti održivih sveučilišta jest UI Green Metric World University Ranking, inicijativa koju je University of Indonesia pokrenulo 2010. godine. Područja mjerenja odnose se na: infrastrukturu i financiranje održivosti, energiju i klimatske promjene, otpad, vodu, prijevoz i obrazovanje (Afrić Rakitovac, 2017). Toj je inicijativi „2016. godine pristupilo 516 sveučilišta iz 50 različitih zemalja, od kojih su 22 zemlje članice EU. Najveći broj sveučilišta obuhvaćenih ovim istraživanjem, putem mjerenja održivih sveučilišta prema UI Green Metric metodologiji, bilo je iz Velike Britanije (28), Španjolske (27), Italije (17), Njemačke (12), Mađarske (8) te Irske (5). No, iz Hrvatske i nekih drugih zemalja do 2016. godine nije sudjelovalo ni jedno sveučilište što pokazuje nisku razinu implementacije koncepta održivosti i društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima.“ (Afrić Rakitovac, 2017: 23).

#### **4. Koncept društvene odgovornosti sveučilišta**

Koncept društvene odgovornosti sveučilišta razvija se već dulje vrijeme. Društvena odgovornost sveučilišta danas prvenstveno je fokusirana na obrazovanje, a tijekom godina se ukazala potreba za razvojem odnosa između sveučilišta i šire društvene zajednice. Novaković i dr. (2011) smatraju da bi se akademska zajednica trebala sve više orijentirati na stvaranje primjenjivog znanja i obrazovnih programa u svrhu osnaživanja svijesti o korelaciji između

društvene odgovornosti i konkurentske prednosti. Na ovaj način se osigurava održivost sustava visokog obrazovanja koje se prema Črnjar i Črnjar (2009) smatra temeljnom polugom globalnoga održivoga razvoja. Od najniže do najviše razine obrazovnih sustava uloga društvene odgovornosti u održivom rastu i razvoju na globalnoj razini je primjena znanja stečenih kroz obrazovanje u realizaciji aktivnosti pojedinaca u različitim područjima djelovanja društvene zajednice. Posebno važnu ulogu ima sustav visokoga obrazovanja jer se u takvim sustavima obrazuju, usavršavaju, osposobljavaju stručnjaci, intelektualci, poduzetnici, profesori, znanstvenici, političari, menadžeri u različitim znanstvenim područjima. Alzyoud i Bani-Hani (2015; prema Reiser, 2008) definiraju koncept sveučilišne društvene odgovornosti kao „politiku etičke kvalitete uspješnosti sveučilišne zajednice (studenti, akademsko i neakademsko osoblje) putem odgovornog upravljanja obrazovnim i kognitivnim radom te učincima na okoliš proizvedenim od strane sveučilišta, u interaktivnom dijalogu s društvom za promicanje održivog ljudskog razvoja.“ Razvijajući aktivnosti, poput odgovorne upotrebe prirodnih resursa, ustrojavanja centara za održivi razvoj, smanjenja potrošnje energije, vode, uredskog materijala i brige o lokalnoj zajednici, visokoobrazovne institucije mogu djelovati na društveno odgovoran način u različitim područjima djelovanja (Pevac i dr., 2016).

#### **4.1. Upravljanje kvalitetom kroz osnovne elemente norme ISO 26000 i njena primjena na sveučilištima**

Za ispunjavanje zahtjeva tržišta i zadovoljenje potreba šire društvene zajednice sveučilišta kroz aktivnosti društveno odgovornog poslovanja trebaju adekvatno upravljati kvalitetom u svom poslovanju. Sa svrhom predstavljanja osnovnih smjernica upravljanja kvalitetom nadalje će se pojasniti koji su zahtjevi upravljanja kvalitetom na sveučilištima u Republici Hrvatskoj te mogućnosti upravljanja kvalitetom na sveučilištima putem međunarodne norme ISO 26000. S obzirom da je upravo ta norma prilagođena za svaku organizaciju i pri tome obuhvaća osnovne determinante koncepta društvene odgovornosti razlog je odabira za razmatranje u kontekstu poslovanja sveučilišta.



#### 4.1.1. Upravljanje kvalitetom putem međunarodne norme ISO 26000 i mogućnosti njezine primjene

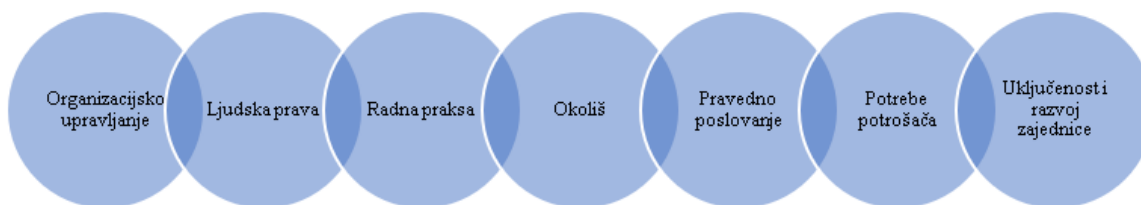
Međunarodna organizacija ISO prepoznala je važnost društvene odgovornosti u poslovanju organizacija te je izdala 2010. godine normu ISO 26000 pod nazivom Smjernice za društvenu odgovornost. Po njima se društvena odgovornost može implementirati u poslovanje bilo koje organizacije, neovisno o veličini ili sektoru u kojem djeluje te prema Baueru (2016: 51) obuhvaća sedam točaka:

- „područje primjene, odnosno sadržaj i opseg norme
- pojmovi i definicije iz područja društvene odgovornosti
- bolje razumijevanje za organizaciju s pomoću opisa uvjeta koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti
- principi društvene odgovornosti: transparentnost, odgovornost, etičko ponašanje, poštivanje interesnih skupina, poštovanje pravne države, poštivanje međunarodnih normi ponašanja i poštivanje ljudskih prava
- prepoznavanje društvene odgovornosti te identifikacija i uključivanje interesnih skupina
- ključni subjekti društvene odgovornosti i odnosi prema njima
- smjernice za samu integraciju društvene odgovornosti u organizaciju.“

Međunarodna norma HRN ISO 26000:2010 pod nazivom *Smjernice o društvenoj odgovornosti* „daje upute o osnovnim načelima društvene odgovornosti, prepoznavanju društvene odgovornosti i suradnji s dionicima, ključnim temama i pitanjima a odnose se na društvenu odgovornost i načine integracije društveno odgovornoga ponašanja u organizaciji, te je prihvaćena kao hrvatska norma na engleskome jeziku.“ (HRN ISO 26000, 2019) Norma pruža uvid u međunarodno stručno znanje o društvenoj odgovornosti i predstavlja snažan alat za provođenje aktivnosti društvene odgovornosti, koji će pomoći organizacijama, pa tako i sveučilištima, da prijeđu s dobrih namjera na dobre postupke. Kao pomoć organizacijama u doprinosu održivom razvoju usmjeravaju ih na djelovanje na društveno odgovoran način i primjenu najboljih praksi u uvođenju koncepta društvene odgovornosti u organizaciju. Cilj norme ISO 26000 je da potakne organizacije da izađu iz okvira puke usklađenosti sa zakonima, prepoznajući da je to temeljna dužnost svake organizacije i bitan dio njezine društvene odgovornosti (HRN ISO 26000, 2019). Smjernice norme ISO 26000 usmjeravaju organizacije ka etičnom i transparentnom načinu poslovanja koji doprinosi i dobrobiti društva. Poslovanje

organizacija je u biti njihov odnos prema društvu i okolišu u kojem djeluju. (ISO 26000, 2019). ISO 26000 govori o „društvenoj odgovornosti“, a ne „korporativnoj društvenoj odgovornosti“ jer se njegove smjernice primjenjuju na sve vrste organizacija, a ne samo na gospodarske subjekte. Standard pruža jasnu i detaljnu definiciju „društvene odgovornosti“. ISO 26000 osmišljen je kako bi pomogao organizacijama u doprinosu održivom razvoju, potičući ih da promiču zajedničko razumijevanje u području društvene odgovornosti, dopunjujući druge instrumente i inicijative za društvenu odgovornost (Söderberg, 2017). Vuković (2013) navodi da temeljna načela opisana u normi ISO 26000 možemo tretirati kao hiper pravila zbog široke primjene norme. „Upotreba temeljnih načela društveno odgovornog poslovanja kao integrativnog faktora u implementaciji i vođenju sustava upravljanja prema ISO normama može taj posao olakšati i ubrzati, čak i smanjiti troškove implementacije i održavanja sustava. Također bi ovaj pristup mogao povećati koristi koje proizlaze iz sustava upravljanja, kako za same organizacije tako i za sve njihove dionike i društvo u cjelini.“ (Vuković, 2014: 344). Ključni elementi norme ISO 26000 prema Kritkauský i dr. (2011) su dionici, sedam načela norme i izvještavanje. Dionici su pojedinci ili grupe ljudi uključene u djelovanje organizacije ili ih se na neki način dotiče a odnose se na zaposlenike, dobavljače, zajednicu, potrošače i investitore. Komunikacijom s njima pronalazi se najbolji način za realizaciju dobrog poslovanja koji se može dokazati u kompleksnim situacijama. Jedan od ključnih elemenata norme ISO 26000 prema Vuković (2013) sedam je načela (ISO 26000, 2019; Lazibat i dr., 2010; Kritkauský i dr., 2011) društvene odgovornosti, a to su: odgovornost, transparentnost, etično ponašanje, poštivanje interesa dionika, poštivanje vladavine zakona, poštivanje međunarodnih normi ponašanja te poštivanje ljudskih prava. Kritkauský i dr. (2011) navode slična načela kojih se organizacije moraju pridržavati kako bi djelovale prema ISO normi, a njih možemo vidjeti na sljedećoj slici (Slika 8.).

**Slika 8. Sedam načela društvene odgovornosti prema normi ISO 26000**



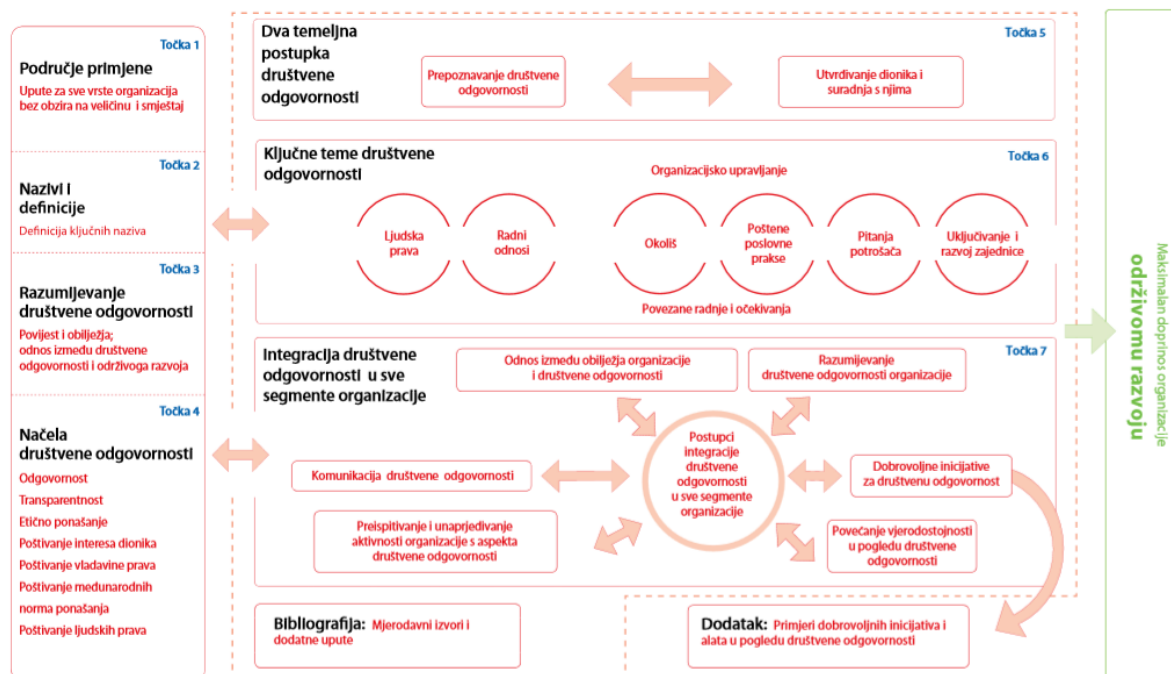
*Izvor: Kritkauský, R., Schmidt, C., Weng, X. (2011): Handbook for Implementers of ISO 26000. Global Guidance Standard on Social Responsibility. Designed by Ecologia for Small and Medium Sized Buisnesses. Middlebury Vermont, USA.*

Implementatori ISO 26000 trebali bi procijeniti svoje djelovanje prema temeljnim načelima te utvrditi koje su aktivnosti prisutne u trenutačnim praksama i postaviti prioritete za poboljšanja. Organizacijsko upravljanje u tom se slučaju odnosi na prakticiranje odgovornosti i transparentnosti na svim razinama organizacije uz korištenje vodstva za stvaranje organizacijske kulture koja koristi temeljne vrijednosti društvene odgovornosti pri donošenju poslovnih odluka. Načelo ljudskih prava stavlja pred organizacije zadaću da se sve pojedince tretira s poštovanjem i posebnim naporima za pomoć ljudima iz ranjivih skupina. Radna praksa kao načelo temelji se na pružanju pravednih, sigurnih i povoljnih uvjeta za rad svih radnika uz interakciju i dvosmjernu komunikaciju u rješavanju problema. Što se tiče načela vezanog za okoliš, potrebno je utvrditi i poboljšati utjecaj aktivnosti na okoliš, uključujući racionalnu uporabu resursa i odlaganje otpada. Sljedeće načelo se odnosi na pravedno poslovanje koje podrazumijeva poštivanje zakona, bavljenje odgovornošću i pravednošću u odnosima s drugim organizacijama i dionicima u poslovanju. Načelo potreba potrošača podrazumijeva da organizacije pružaju zdrave i sigurne proizvode, daju točne informacije i promiču održivu potrošnju. Kao posljednje načelo, uključenost i razvoj zajednice se odnosi na uključivanje u poboljšanje lokalnih zajednica u kojima organizacija posluje, što znači biti „dobar susjed“ (Kritkauský i dr., 2011). „Norma ISO 26000 nam pomaže u utvrđivanju skupa očekivanja koje društvo postavlja prema poslovnim aktivnostima organizacije, to jest zahtjeva za društvenu odgovornost poduzeća kao i pravila za njihovo zadovoljavanje. S tim pravilima bi organizacije trebale uskladiti svoje mikro-društvene ugovore (nacionalnu regulativu, norme, korporativne politike, procese i općenito svoje poslovne aktivnosti.“ (Vuković, 2013: 456).

Izveštavanje kao sljedeći ključni element norme ISO 26000 uz sudjelovanje ili „potvrdu“ treće strane može ojačati izvještavanje i učiniti društvenu odgovornost vjerodostojnijom javnosti i široj društvenoj zajednici. Izvešća za organizaciju predstavljaju vrijedan alat za sudjelovanje dionika i promicanje postignuća. Implementatori ISO 26000 trebali bi izvješćivati o aktivnostima i odlukama vezanih uz sedam temeljnih točaka, odnosno, ako je neka izostavljena, objasniti zašto je izostavljena te je uključiti u plan za razmatranje u budućnosti (Kritkauský i dr., 2011). „Koncept norme ISO 26000 sastavljen je od 7 klauzula koje uključuju: opseg, nazive, definicije i skraćene nazive, razumijevanje društvene odgovornosti, načela društvene odgovornosti, prepoznavanje socijalne odgovornosti i privlačenje interesnih skupina, smjernice temeljnih predmeta društvene odgovornosti, smjernice za integriranje društvene odgovornosti u cijelu organizaciju, aneks vezan uz dobrovoljne inicijative i alate društvene odgovornosti kao

i bibliografiju i indeks.“ (Lazibat i dr., 2010: 3). Na sljedećem grafičkom prikazu (Slika 9.) jasnije se može vidjeti odnos klauzula/točaka unutar koncepta ISO 26000.

**Slika 9. Shematski prikaz ISO 26000**



Izvor: Hrvatski zavod za norme. HRN ISO 26000 – Društvena odgovornost. HRN ISO 26000: 2010. Smjernice o društvenoj odgovornosti. Brošura „Otkrijte normu ISO 26000“.

S obzirom na prikazanu interakciju između točaka norme, detaljnije pojašnjenje sadržaja svake točke može se vidjeti u sljedećoj tablici (Tablica 7).

**Tablica 7. Koncept ISO 26000**

| Naslov točke                         | Broj točke | Opis sadržaja točke   |
|--------------------------------------|------------|---|
| Područje primjene                    | Točka 1    | Određuje područje primjene norme ISO 26000 i utvrđuje određena ograničenja i iznimke.   |
| Nazivi i definicije                  | Točka 2    | Utvrđuje i daje definiciju ključnih naziva koji su od temeljne važnosti za razumijevanje društvene odgovornosti i primjenu norme ISO 26000.   |
| Razumijevanje društvene odgovornosti | Točka 3    | Opisuje važne čimbenike i uvjete koji su utjecali na razvoj društvene odgovornosti i dalje utječu na njezinu prirodu i praksu. Također opisuje sam pojam društvene odgovornosti, što znači i kako se primjenjuje na |

|  |           |   |
|--|-----------|---|
|  |           | organizacije. Točka uključuje upute za male i srednje organizacije o primjeni norme ISO 26000.  |
| Načela društvene odgovornosti  | Točka 4   | Predstavlja i objašnjava načela društvene odgovornosti.   |
| Prepoznavanje društvene odgovornosti i suradnja s dionicima                | Točka 5   | Bavi se dvama postupcima društvene odgovornosti: postupak u kojemu organizacija prepoznaje svoju društvenu odgovornost i postupak u kojemu utvrđuje tko su njezini dionici i surađuje s njima. Daje upute o odnosu organizacije, njezinih dionika i društva, o prepoznavanju glavnih tema i pitanja društvene odgovornosti i o području utjecaja organizacije.  |
| Smjernice o glavnim temama društvene odgovornosti                          | Točka 6   | Objašnjava glavne teme i pitanja povezana s društvenom odgovornošću. Za svaku glavnu temu daju se informacije o njezinu opsegu, odnosu prema društvenoj odgovornosti, povezanim načelima i razmatranjima te povezanim radnjama i očekivanjima.  |
| Smjernice o integraciji društvene odgovornosti u sve segmente organizacije | Točka 7   | Daje upute o praktičnome ostvarivanju društvene odgovornosti u organizaciji. To uključuje sljedeće: razumijevanje društvene odgovornosti organizacije, integraciju društvene odgovornosti u sve segmente organizacije, komunikaciju povezanu s društvenom odgovornošću, poboljšanje vjerodostojnosti organizacije u pogledu društvene odgovornosti, procjenu napretka i poboljšanje uspješnosti te vrednovanje dobrovoljnih inicijativa za društvenu odgovornost. |
| Primjeri dobrovoljnih inicijativa i alata za društvenu odgovornost         | Dodatak A | Daje konačan popis dobrovoljnih inicijativa i alata za društvenu odgovornost koji se bave aspektima jedne teme ili više tema ili integracijom društvene odgovornosti u sve segmente organizacije.   |
| Skraćeni nazivi  | Dodatak B | Sadržava skraćene nazive koji se upotrebljavaju u normi ISO 26000.  |
| Bibliografija  |           | Uključuje upućivanja na mjerodavne međunarodne instrumente i ISO-ove norme na koje se upućuje u normi ISO 26000 kao na izvorne materijale.  |

*Izvor: Hrvatski zavod za norme. HRN ISO 26000 – Društvena odgovornost. HRN ISO 26000: 2010. Smjernice o društvenoj odgovornosti., Brošura „Otkrijte normu ISO 26000“.*

Prilagođavajući svoje poslovanje normi ISO 26000, organizacije mogu pospješiti put prema inovacijama, smanjiti dugoročne rizike i povećati svoju prednost na tržištu (Kritkasky i dr.,

2011). „Percepcija i stvarnost organizacijske socijalne odgovornosti može između ostalog imati utjecaj na:

- komparativnu prednost
- reputaciju
- mogućnost privlačenja i zadržavanja zaposlenika ili članova, kupaca, klijenata ili korisnika gledajući s aspekta organizacije
- zadržavanje morala zaposlenika, odanosti i produktivnosti
- percepciju investitora, donatora, sponzora i financijske zajednice o organizaciji
- odnos organizacije s kompanijama, vladom, medijima, dobavljačima, organizacijama iz branše, kupcima i zajednicom u kojoj djeluje.“ (Lazibat i dr., 2010: 5)

„ISO 26000 naglašava važnost rezultata i poboljšanja u društvenoj odgovornosti a cilj organizacije, koja prakticira društvenu odgovornost ili je tek na putu da joj se približi, je povećanje osobnog doprinosa održivom razvoju.“ (Lazibat i dr., 2010: 5)

Uspjeh implementacije norme ISO 26000 ovisi o naporima upravljačkog tima organizacije koji neće biti učinkovit ako ga je ispunio tek jedan pojedinac. Postoji šest faza u procesu implementacije koje se mogu vidjeti na sljedećoj slici (Slika 10.).

### Slika 10. Proces implementacije norme ISO 26000



Izvor: Kritkauský, R., Schmidt, C., Weng, X. (2011). *Handbook for Implementers of ISO 26000. Global Guidance Standard on Social Responsibility. Middlebury Vermont. USA.*

1. *faza implementacije – trenutna slika* → prvo je potrebno opisati trenutno stanje organizacije odgovarajući na pitanja o osnovnim aktivnostima poslovanja, definirajući pritom sve prednosti i nedostatke koji bi mogli poslužiti za daljnje djelovanje.
2. *faza implementacije – evaluacija sedam osnovnih načela* → u ovoj fazi se procjenjuje situacija za svako načelo koncepta ISO 26000. Za neke temeljne elemente se identificiraju koraci djelovanja i prijedlozi za buduće radnje. U ovom koraku bitno je ispuniti tablicu (Tablica 8.) važnosti osnovnih elemenata za poslovanje gdje će se utvrditi koliko je važno

svako načelo koncepta u poslovanju i njegovoj društvenoj odgovornosti. Pritom je važno identificirati područja u kojima se već poduzimaju radnje.

**Tablica 8. Važnost osnovnih načela za poslovanje**

| Osnovno načelo   | Važno | Manje važno | Trenutno aktivno |
|--|-------|-------------|------------------|
| <b>Organizacijsko upravljanje</b><br>Prakticiranje odgovornosti i transparentnosti na svim razinama;<br>korištenje vodstva za promociju odgovornosti |       |             |                  |
| <b>Ljudska prava</b><br>Tretiranje svih pojedinaca s poštovanjem; činiti napore za pomoć ljudima iz ranjivih skupina                                 |       |             |                  |
| <b>Radna praksa</b><br>Pružanje pravednih, sigurnih i povoljnih uvjeta za radnike  |       |             |                  |
| <b>Okoliš</b><br>Identifikacija i poboljšanje utjecaja aktivnosti na okoliš, uključujući racionalnu uporabu resursa i odlaganje otpada               |       |             |                  |
| <b>Pravedno poslovanje</b><br>Poštivanje zakona; bavljenje odgovornošću i pravednošću u odnosima s drugim organizacijama i dionicima u poslovanju    |       |             |                  |
| <b>Potrebe potrošača</b><br>Pružanje zdravih i sigurnih proizvoda, davanje točnih informacija i promicanje održive potrošnje                         |       |             |                  |
| <b>Uključenost i razvoj zajednice</b><br>Uključivanje u poboljšanje lokalnih zajednica; organizacija kao dobar susjed                                |       |             |                  |

Izvor: Kritkausky, R., Schmidt, C., Weng, X. (2011). *Handbook for Implementers of ISO 26000. Global Guidance Standard on Social Responsibility, Middlebury Vermont. USA.*

Treći korak u ovoj fazi jest utvrđivanje prijedloga o aktivnostima koji se već provode, utvrđivanje i isticanje prijedloga koji se ne provode u ovom trenutku, ali će se možda uključiti u planove za budućnost te isticanje aktivnosti koje se ne odnose na promatranu organizaciju ili za koje se osjeća da se ne može implementirati. Posljednji korak ove faze je provesti *analizu praznine* koristeći se svim podacima dostupnim iz prethodno navedenih tablica te utvrditi temeljna područja u kojima se mogu riješiti propuštene prilike za poboljšanje poslovnog modela.

- faza implementacije – uključivanje dionika* → u ovoj fazi potrebno je identificirati dionike organizacije, raspraviti o jednoj ili više tema s dionicima, iz rasprave izvući zaključke kao potencijalne informacije koje se mogu koristiti za poboljšanje i u daljnjim analizama i reviziji.
- faza implementacije – planovi za poboljšanje* → nakon procjene trenutne situacije dobiva se uvid u mogućnosti poboljšanja društvene odgovornosti koje se mogu uvesti u planove organizacije.

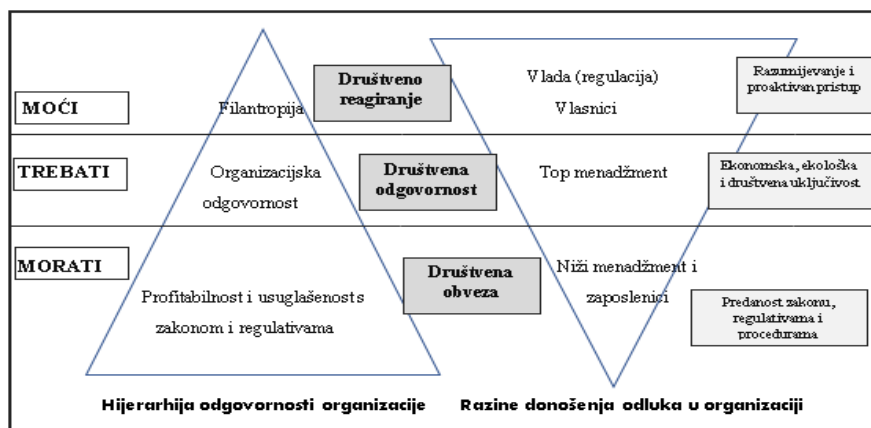
5. *faza implementacije – javno izvješćivanje* → putem kojeg će organizacija iskreno i precizno opisati trenutno stanje. Izvješće bi trebalo sadržavati identifikaciju postignuća društvene odgovornosti na temelju osnovnih načela koncepta ISO norme, utvrditi problematična područja, opisati kako i kada su dionici bili uključeni u rad na društvenoj odgovornosti i objasniti planove za poboljšanje. Izvješće društvene odgovornosti dokumentira obveze i poboljšanja tijekom vremena te pruža priliku za procjenu napora društvene odgovornosti organizacije.
6. *faza implementacije – potraživanje kredita* → kad se norma ISO 26000 primijenila, nužno je izvijestiti dionike o njezinoj primjeni. Da bi se iskoristio poboljšani status društvene odgovornosti, potrebno je promovirati svoje proizvode i usluge kao dodanu vrijednost, od tvorca politika i regulatora tražiti potporu, priznavanje i fleksibilnost te se pridružiti nekom udruženju za društvenu odgovornost (Kritkauský, Schmidt, Weng, 2011).

Norma ISO 26000 nije standard sustava upravljanja jer ne predstavlja skup formalnih zahtjeva prema kojima se može ocijeniti stupanj društvene odgovornosti te o tome izdati potvrda (certifikat) (Vuković, 2014). Alat koji će omogućiti integraciju smjernica i načela norme ISO 26000 u svakodnevno poslovanje i nadopuniti ostale sustave upravljanja koji se već primjenjuju jesu zahtjevi sustava upravljanja društvenom odgovornošću IQNet SR-10 (The international Certification Network Social Responsibility-10). IQNet SR-10 je međunarodna specifikacija koju su razvili udruga IQNet i njezini partneri, a koja se omogućava putem certifikata. Njezin uspjeh i kvaliteta leže u njezinoj širokoj primjeni, neovisno o veličini organizacije, sektoru u kojem djeluje, vlasništvu, o tome je li već poduzela neke aktivnosti integriranja društvene odgovornosti u poslovanje ili će tek s time započeti. S obzirom na to da se temelji na Demingovoj metodologiji Plan-Do-Check-Act (PDCA), kompatibilna je s drugim normama, kao što su ISO 9001, ISO 14000 (Sustav upravljanja zaštitom okoliša), ISO 27001 (Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću) i drugim (Bauer, 2016). „Kvaliteta prema normi ISO 9001: 2008 i njeno poboljšanje prema ISO 9004: 2009 upućuju da je generalni cilj postići što veće zadovoljstvo interesnih partnera. Slijedom toga bilo bi poželjno u organizaciju i njene procese implementirati zahtjeve normi ISO 26000, ISO 10001, ISO 10002 čime bi se unaprijedilo društveno odgovorno upravljanje poslovanjem. Upravljanje društvenom odgovornošću je proces koji počinje sa utvrđivanjem stupnja primjenjivosti društveno odgovornog poslovanja u organizaciji. Kroz analizu postojećeg stanja utvrđuju se odstupanja od trenutnog i željenog stanja te se identificiraju potencijalna područja za poboljšanja.“ (Bešker,



Mujkić, 2012). Primjenom IQNet SR-10 norme postignute su brojne prednosti na području vodstva, upravljanja poslovanjem, okoliša i društva te financija i trgovine: poboljšanje komunikacije i razumijevanja između organizacije i interesnih skupina, gdje su i one uključene u donošenje odluka, ostvarivanje integriranog sustava upravljanja, poboljšanje upravljanja rizicima, povećanje odanosti i sudjelovanja zaposlenika, smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, poboljšanje konkurentnosti, lakši pristup financiranju i uspostavljanju odnosa s potencijalnim investitorima i partnerima, uštede uz istovremeno povećanje produktivnosti i učinkovitosti resursa i drugo. (Bauer, 2016: 52). Koncept „*must – ought to – can*“ ističe tri razine obveza prema dionicima, tj. društvenu obvezu, društvenu odgovornost i društveno odgovornu savjesnost prema dionicima (Vitezić, 2010a: 60). Te obveze usko su vezane uz proces donošenja odluka u organizaciji, što se može vidjeti iz sljedećeg grafičkog prikaza (Slika 11.).

**Slika 11. Hijerarhija društvene odgovornosti i razina donošenja odluka**



*Izvor: Vitezić, N. (2010a). A Measurement system of Corporate Social Responsibility in the Pharmaceutical Industry of the Region. International Journal of Management & Information Systems-Fourth Quarter. Vol. 14. No. 5, str. 57–78.*

Društvena obveza na najnižoj razini odnosi se na razinu dužnosti organizacije koje mora provoditi poput izvršavanja poslovnih aktivnosti i zadataka svih zaposlenika, ali i menadžmenta, uz pridržavanje zakona, pravila, postupaka i drugih propisa. Društvena odgovornost kao srednja razina nadilazi društvenu obvezu i smatra se nečim što bi se trebalo uključiti u politiku organizacije koju usvaja vrhovni menadžment ili uprava. Na trećoj razini je viša potreba društva što podrazumijeva proaktivan pristup u izradi i donošenju pravila s naglaskom na zadovoljenje potreba putem filantropije i dobrovoljnog rada (Vitezić, 2010a).

„Jednom kada je uspostavljen sustav upravljanja društvenom odgovornošću u organizaciji, trebao bi postati poslovna filozofija. Ovakav strateški pristup društveno odgovornom poslovanju omogućuje organizaciji ostvarivanje značajne konkurentske prednosti pred drugima. Glavni preduvjet za sve prednosti je podrška vrhovnog menadžmenta i uprave društveno odgovornom poslovanju. Oni su ti koji moraju biti pokretači i glavni zagovaratelji. Odgovoran treba biti prema svim dionicima i potrebno ih je sve uključiti u provođenje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Na upravi i zaposlenicima je da sudjeluju u izgradnji sustava upravljanja kvalitetom i društvenom odgovornošću te u tom slučaju nije preporučeno angažirati vanjske konzultante jer oni nisu ti koji poznaju poslovanje.“ (Bauer, 2016: 60). Organizacije moraju društveno odgovorno poslovanje certificiranjem uvrstiti u svoju poslovnu strategiju. Ne smiju se zadržati isključivo na promoviranju i isticanju svoje društvene odgovornosti putem objava vizije i misije organizacije, putem dobrovoljnog objavljivanja Izvješća o održivosti ili puke filantropije, kako bi izgradili imidž u javnosti, što se često radi, već implementirati integrirani sustav upravljanja kvalitetom temeljen na društvenoj odgovornosti (Bauer, 2016).

#### 4.1.2. Upravljanje kvalitetom na sveučilištima u RH

Zakonom o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (2022) utvrđen je način provedbe i evaluacije kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. Osiguranje kvalitete je „kontinuiran proces vrednovanja (ocjenjivanja, praćenja, jamstva, održavanja i poboljšanja) kvalitete sustava visokog obrazovanja, visokih učilišta i studijskih programa. Osiguravanje kvalitete predstavlja regulatorni mehanizam, usmjeren na odgovornost, poboljšanje, informiranje i prosudbu (ali ne u smislu rangiranja) u dogovorenu, konzistentnu procesu i s pomoću utvrđenih kriterija.“ (Zakon o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, 2022). Sveučilišta imaju mogućnost upravljanja kvalitetom i putem načela norme ISO 26000, ali su pritom obvezna voditi se smjernicama koje propisuje Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) putem reakreditacijskih postupaka. AZVO u Republici Hrvatskoj djeluje u skladu sa svojom misijom unapređenja kvalitete znanosti i visokog obrazovanja, nastojeći unaprijediti partnerske odnose s Nacionalnim vijećem za znanost, visoko obrazovanje i tehnologiju, Odborom za etiku, Savjetom za financiranje znanstvene djelatnosti i visokog obrazovanja, matičnim odborima i područnim vijećima, Rektorskim zborom i Vijećem veleučilišta i visokih škola, nadležnim ministarstvom i ostalim državnim tijelima (Uloga

AZVO-a u sustavu visokog obrazovanja i znanosti RH, 2019). U tom postupku unapređenja kvalitete visokog obrazovanja Agencija provodi vrednovanja u visokom obrazovanju i vrednovanju u znanosti. U tu svrhu definirani su različiti standardi za vrednovanje kvalitete, između ostalog i za sveučilišta i sastavnice sveučilišta u postupku reakreditacije visokih učilišta. Standardi (AZVO, 2019) za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta u postupku reakreditacije sadržani su u pet tematskih cjelina koje se odnose na različite aspekte djelovanja visokog učilišta, što se može vidjeti u sljedećoj tablici (Tablica 9.).

**Tablica 9. Standardi za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta u postupku reakreditacije visokih učilišta**

| <b>Područja djelovanja</b>   | <b>Standardi vrednovanja</b>  |
|--|---|
| <b>1. Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokoga učilišta</b> | 1.1. Visoko je učilište uspostavilo funkcionalan sustav unutarnjeg osiguranja kvalitete.  |
|  | 1.2. Visoko učilište primjenjuje preporuke za unaprjeđenje kvalitete iz ranije provedenih vrednovanja.  |
|  | 1.3. Visoko učilište podupire akademski integritet i slobode, sprječava sve oblike neetičnog ponašanja, netolerancije i diskriminacije.   |
|  | 1.4. Visoko učilište osigurava dostupnost informacija o važnim aspektima svojih aktivnosti (nastavnoj, znanstvenoj/umjetničkoj i društvenoj ulozi).   |
|  | 1.5. Visoko učilište razumije i potiče razvoj svoje društvene uloge.  |
|  | 1.6. Programi cjeloživotnog učenja koje visoko učilište izvodi usklađeni su sa strateškim ciljevima i misijom visokog učilišta te društvenim potrebama.                                       |
| <b>2. Studijski programi</b>   | 2.1. Opći ciljevi svih studijskih programa u skladu su s misijom i strateškim ciljevima visokog učilišta te društvenim potrebama.   |
|  | 2.2. Predviđeni ishodi učenja studijskih programa koje visoko učilište izvodi odgovaraju razini i profilu kvalifikacija koje se njima stječu.   |
|  | 2.3. Visoko učilište dokazuje postignuće predviđenih ishoda učenja na studijskim programima koje izvodi.  |
|  | 2.4. Postupci planiranja, predlaganja i prihvaćanja novih te revizije ili ukidanja postojećih programa uključuju povratne informacije studenata, poslodavaca, strukovnih udruženja, alumnija. |
|  | 2.5. Visoko učilište osigurava usklađenost ECTS bodova sa stvarnim studentskim opterećenjem.  |
|  | 2.6. Studentska je praksa sastavni dio studijskih programa (gdje je to primjenjivo).  |
| <b>3. Nastavni proces i podrška studentima</b>                               | 3.1. Uvjeti za upis ili nastavak studija usklađeni su sa zahtjevima studijskog programa, jasni su, objavljeni i dosljedno se primjenjuju.   |
|  | 3.2. Visoko učilište prikuplja i analizira podatke o napredovanju studenata na studiju i na temelju njih osigurava kontinuitet studiranja i završnost studenata.                              |
|  | 3.3. Visoko učilište osigurava poučavanje usmjereno na studenta.  |
|  | 3.4. Visoko učilište osigurava odgovarajuću podršku studentima.   |
|  | 3.5. Visoko učilište osigurava podršku studentima iz ranjivih i podzastupljenih skupina.  |
|  | 3.6. Visoko učilište omogućava studentima stjecanje međunarodnog iskustva.  |
|  | 3.7. Visoko učilište osigurava povoljne uvjete za studiranje inozemnih studenata.   |

|  |  |
|--|--|
|  | 3.8. Visoko učilište osigurava objektivno i dosljedno vrednovanje i ocjenjivanje studentskih postignuća.   |
|  | 3.9. Visoko učilište izdaje diplomu i dopunske isprave o studiju u skladu s odgovarajućim propisima.   |
|  | 3.10. Visoko učilište vodi brigu o zapošljivosti studenata nakon studija.  |
| <b>4. Nastavnički i institucijski kapaciteti</b> | 4.1. Visoko učilište osigurava odgovarajuće nastavničke kapacitete.  |
|  | 4.2. Zapošljavanje, napredovanje i reizbor nastavnika temelje se na objektivnim i transparentnim postupcima koji uključuju vrednovanje izvrsnosti.   |
|  | 4.3. Visoko učilište pruža podršku nastavnicima u njihovu profesionalnom razvoju.  |
|  | 4.4. Prostor, oprema i cjelokupna infrastruktura (laboratoriji, informatička služba, radilišta i sl.) odgovarajući su za provedbu studijskih programa i osiguravaju postizanje predviđenih ishoda učenja te realizaciju znanstvene/umjetničke i stručne djelatnosti. |
|  | 4.5. Knjižnica i njezina opremljenost te pristup dodatnim sadržajima osiguravaju dostupnost literature i knjižničnih usluga za potrebe kvalitetna studiranja i kvalitetne znanstveno-nastavne/umjetničko-nastavne djelatnosti.                                       |
|  | 4.6. Visoko učilište racionalno upravlja financijskim resursima.   |
| <b>5. Znanstvena i umjetnička djelatnost</b>     | 5.1. Nastavnici i suradnici zaposleni na visokom učilištu posvećeni su postizanju visoke kvalitete i kvantitete znanstvenog istraživanja.  |
|  | 5.2. Visoko učilište dokazuje društvenu relevantnost svojih znanstvenih, stručnih i umjetničkih istraživanja i prijenosa znanja.   |
|  | 5.3. Znanstvena/umjetnička i stručna postignuća visokog učilišta prepoznata su u nacionalnim i međunarodnim okvirima.  |
|  | 5.4. Znanstvena/umjetnička djelatnost visokog učilišta održiva je i razvojna.  |
|  | 5.5. Znanstvena/umjetnička i stručna aktivnost i postignuća visokog učilišta unaprijeđuju nastavni proces.   |

*Izvor: prilagođeno prema Standardima za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta (AZVO, 2019)*

Iz navedene tablice (Tablica 11.) može se vidjeti da je Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) institucija koja je prepoznala važnost osiguravanja kvalitete sveučilišta i njihovih sastavnica te je definirala prijeko potrebne standarde u svrhu donošenja ocjene usklađenosti sveučilišta s temom vrednovanja. Područja i standardi za vrednovanje prilagođeni su „standardima i smjernicama (ESG) za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA), kojemu pripada i Republika Hrvatska. ESG je skup standarda i smjernica za vanjsko i unutarnje osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju te ne predstavlja standarde kvalitete niti propisuje načine provedbe procesa osiguravanja kvalitete, već ih usmjerava pokrivajući područja koja su od ključne važnosti za kvalitetu rada i okruženja za učenje u visokom obrazovanju.“ (AZVO, 2019b) Analizom područja djelovanja prema kojima se vrednuju sveučilišta može se zaključiti kako su područja usko vezana uz tri osnovne misije sveučilišta (poučavanje, istraživanje, društvena uloga) te se vrlo lako vežu uz standarde generirane za društvenu odgovornost.

## 4.2. Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovnu uspješnost sveučilišta

Povezivanje društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti organizacije prema Balogu (2014: 747) „doprinosi stvaranju društveno-ekonomskih osnova održivoga poslovanja organizacija te održivom razvoju društva. Učinkovitost poslovanja organizacija, realizacijom poslovnih ciljeva i poslovnih politika, ispunjava one utilitarističke zahtjeve vlasnika i glavnog menadžmenta koji su ponajviše ograničeni na profitabilnost organizacija i njegu održivost. U tome su odnosu svi dionici stvaraju i razmjenjuju materijalne i nematerijalne vrijednosti, pri čemu se u društvenome okruženju organizacija stvaraju i uvećavaju društvene vrijednosti, često nazivane društvenim kapitalom, dok se u organizaciji izgrađuje organizacijska kultura, koju se dinamički uravnotežuje između utilitarističke učinkovitosti i odgovorne uspješnosti.“ Ovakav pristup povezivanja uspješnosti s društvenom odgovornošću može se promatrati u kontekstu bilo koje organizacije, pa tako i sveučilišta. Primjena društveno odgovornog poslovanja utječe na podizanje izvrsnosti, stvaranjem pozitivnog imidža i odgovornih praksi, stvarajući pritom konkurentsku prednost i uspješnost u poslovanju. Prema Vitezić (2011a: 423), „društveno odgovornije organizacije imaju bolje financijske rezultate, tj. učinkovitija su i imaju bolji ugled. Viša razina učinkovitosti omogućava veću raspodjelu resursa sa svrhom društveno odgovornijeg poslovanja te time utječu na reputaciju i poboljšavaju svoju učinkovitost.“ Institucije visokog obrazovanja trebale bi biti primjer organizacije koja brine o okolišu, zaposlenicima, transparentnosti poslovanja i šire zajednice, stoga je važno razviti strategiju društveno odgovornog poslovanja (Brajdić i dr., 2016). Na koji način se razmjenjuju vrijednosti i znanje s dionicima u okviru društveno odgovornog poslovanja, može se vidjeti u praksi sveučilišta Extramadura iz Španjolske. Razmjena vrijednosti i znanja događa se:

- sa studentima, kroz transverzalnu obuku tijekom studija, kao i kroz posebne tečajeve
- s predavačima (fakultetsko osoblje) i stručnim osobljem, kroz tečajeve osposobljavanja
- s društvom u cjelini, kroz promicanje kulture koja obrazuje za prihvaćanje vrijednosti i traži društvenu korist za sve, društvo više i osjetljivije na ekološke probleme (Barroso Mendez i dr., 2017).

MacFarlan je 2007. godine istaknuo „problematiku uloge sveučilišnog nastavnika u kontekstu javnog i aktivnog djelovanja u društvu, te predstavio komponente akademske profesije koje se mogu povezati s društvenom odgovornošću, a mogu se vidjeti u sljedećoj tablici (Tablica 10.).

**Tablica 10. Komponente akademske profesije prema MacFarlanu**

| <b>Komponente akademske profesije</b>           | <b>Implikacije za sveučilišne nastavnike</b>   |
|---|--|
| Politička pismenost                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- razumijevanje procesa upravljanja i donošenja odluka na svim razinama sveučilišta</li> <li>- praćenje novih politika i sudjelovanje u raspravama prema prilici</li> <li>- aktivno sudjelovanje u obnašanju upravljačkih funkcija</li> </ul>   |
| Društvena i moralna odgovornost                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- razumijevanje i prihvaćanje odgovornosti za razvoj studenata, kolega, sveučilišta, akademskih i stručnih tijela, interesnih skupina u lokalnoj zajednici i društvu u širem smislu</li> </ul>  |
| Zalaganje u zajednici (akademske i neakademske) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- znanja i vještine za mentoriranje studenata</li> <li>- podrška kolegama na sveučilištu i u struci</li> <li>- primijenjena istraživanja temeljena na potrebama zajednice i razvoj novih znanja odnosno rješenja za uočene potrebe i probleme</li> <li>- komunikacija i interakcija s javnosti</li> </ul> |

*Izvor: Ćulum, B., Turk, M., Ledić, J. (2012b). Akademska profesija i doprinos razvoju zajednice i društva. Promjene u akademskoj profesiji: odgovor na izazove u društvu?, str. 114.*

U skladu s novim okolnostima kao što su globalizacija, privatizacija sveučilišta i tržišno natjecanje u industriji visokog obrazovanja, mnoge ustanove visokog obrazovanja više se prilagođavaju poslovnom pristupu kako bi se natjecali i preživjeli u promjenama industrije (Dahan i Senol, 2012). Pad javnog financiranja u visokom obrazovanju jedan je od trendova iz okruženja radi kojih se mora izvršiti promjena u funkcioniranju sveučilišta. Na tom putu ključne su dvije odgovornosti sveučilišta za 21. stoljeće, a to je da se sveučilište reprezentira kao gospodarski katalizator i kao generator inovacija (MacDonald, 2013). Osluškivanjem tržišnih potreba akademska zajednica se razvija u skladu sa svojim mogućnostima, pri čemu se prilagođava novim zahtjevima. Prema Ćulum i dr. (2012b: 113) „suvremeno sveučilišno okruženje karakterizira znatan broj dionika čiji zahtjevi i očekivanja eksponencijalno rastu. Europske institucije od sveučilišta očekuju da preuzmu vodeću ulogu u stvaranju konkurentnog gospodarstva, vlade diljem svijeta očekuju velik broj visokoobrazovanih stručnjaka koji mogu značajno doprinijeti razvoju njihova nacionalnog gospodarstva, studenti očekuju kvalitetno obrazovanje koje će omogućiti brzo zapošljavanje i razvoj karijere, tržište rada zahtijeva zaposlenike s kvalitetnim znanjima i iskustvom, a civilno društvo traži stručnu pomoć i suradnju u rješavanju trenutačnih potreba i pitanja koji su od velike važnosti za lokalnu i globalnu

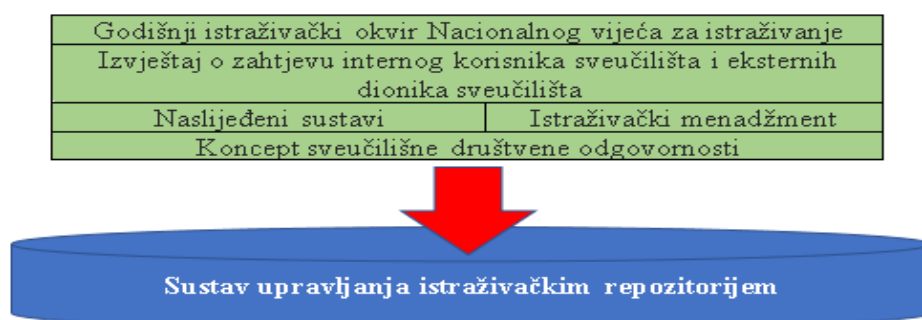
zajednicu. U kontekstu takvih zahtjeva okruženja u kojem djeluju, sveučilišne upravljačke strukture sve više traže tržišne mehanizme i načela koja podupiru tržišno natjecanje i konkurentnost te u skladu s time traže mjerljive pokazatelje uspješnosti znanstvenika.“ Istraživanja Laurret i Mendes (2018) su pokazala racionalan put u donošenju odluka u organizacijama koja slijede svoj put izvrsnosti kroz uporabu EFQM (The European Foundation for Quality Management) modela za izvrsnost u području visokog obrazovanja. Uporaba modela izvrsnosti EFQM može dovesti do nekoliko potencijalnih prednosti poput prilike za dobivanje nagrade EFQM modela izvrsnosti, veći fokus na potrošača, efikasne i ciljno orijentirane interne komunikacije, prepoznavanja prednosti i područja za poboljšanje, uštede troškova, većeg znanja o pitanjima vezanima za kvalitetu, većeg angažmana i posvećenosti osoblja u unapređenju usluge, zajedničkog pristupa poboljšanju, objektivnog donošenja odluka. Implementaciju sustava poboljšanja kvalitete koji se temelje na EFQM-u odlikuje snažna motiviranost i predanost najvišeg menadžmenta, djelotvorna predanost zaposlenika i suradnja, obuka i razvoj osoblja, adekvatna komunikacija i sustavi za informiranje, prateći procesi i potpuno okruženje. Paul i Thomas (2019) razvili su konceptualni okvir za prijenos znanja između sveučilišta i industrije, gdje je komunikacija glavni medij za izgradnju povjerenja i jake socijalne veze između dviju strana. Rezultat primjene koncepta društvene odgovornosti jest poboljšanje kvalitete i učinkovitosti sveučilišta na temelju prenesenog znanja, poticanje inovacija i prilagođavanje sofisticiranoj tehnologiji, a što zauzvrat potiče mogućnosti razvoja sveučilišta i njegovu izvrsnost. Budući da su povjerenje, umreženost i zajednički ciljevi vrlo važni za ostvarenje društvene odgovornosti na sveučilištima, komunikacija između sveučilišta i industrije jedna je od ključnih komponenti za realizaciju koncepta. Na taj način zagovara se prijenos znanja kao ključan element u razvoju društvenih vrijednosti koje osiguravaju izvrsnost sveučilištima.

Određeni forumi u Španjolskoj, kao što su „*World Conference on Higher Education*“ (2009) ili „*Spanish law as the Statute of the University Student*“ (RD 1791/2010), nastoje promicati odgovorne etičke vrijednosti i načela u podučavanju i istraživanju za poticanje znanstvene izvrsnosti. Faza konsolidacije EHEA-a i Španjolske strategije EU 2015 u okviru španjolskih sveučilišta pružila je odličnu priliku sveučilištima za promicanje razvoja i integraciju društvene odgovornosti, kvalitete i izvrsnosti (Lopez Aza, 2015). Strategija Sveučilišta u Španjolskoj 2015. godine je usklađena s procesima modernizacije Europskog sveučilišnog sustava prema Europskoj komisiji i Europskom parlamentu (Ruiz-Lozano, Wigmore-Alvarez, 2012).

Zaključno, može se istaknuti kako se osluškivanjem potreba tržišta (s većim fokusom na potrošača), većim angažmanom svih dionika sveučilišta (posebice nastavnika kroz akademsku odgovornost u vidu promicanja izvrsnosti i popularizaciju znanosti, kroz profesiju u vidu nastavnog i istraživačkog rada te kroz ulogu u zajednici i percepciju zajednice u vidu veće suradnje, javnog djelovanja i volonterstva), suradnjom s industrijskim sektorom i širom društvenom zajednicom te ciljno orijentiranom komunikacijom i na kraju internacionalizacijom sveučilišta povećava uspješnost sveučilišta. Povećanje uspješnosti pritom se manifestira smanjenjem troškova s pomoću primjene odgovornih akcija, a time i boljim financijskim rezultatom, stvaranjem pozitivnog imidža sveučilišta u smislu društveno odgovornih praksi, omogućavanjem razmjene vrijednosti između dionika razvojem društvenog kapitala prema zajednicama i razvojem organizacijske kulture na sveučilištima te, konačno, primjenom društvene odgovornosti, čime sveučilišta postaju gospodarski katalizatori i generatori inovacija te podižu svoju izvrsnost.

Vezano za promicanje društvene odgovornosti, Singsungnoen i Wannapiroon (2015) predstavili su konceptualni okvir sustava upravljanja istraživačkim repozitorijem koji se sastoji od pet komponenti koje su vidljive na sljedećoj slici (Slika 12.).

**Slika 12. Konceptualni okvir sustava upravljanja istraživačkim repozitorijem za promicanje društvene odgovornosti**

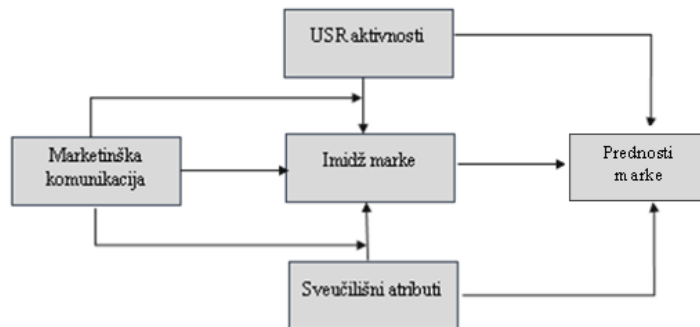


*Izvor: Singsungnoen, K., Wannapiroon, P. (2015). System Analysis of Research Repository Management System for Research University to Promote University Social Responsibility., The Sixth TCU International e-Learning Conference 2015. Global Trend in Digital Learning, BITEC Bangna. Bangkok. Thailand. str. 3.*



Sustav upravljanja repozitorijem rezultat je sinteze dvaju podsustava pri čemu su definirane osnovne komponente za promociju društvene odgovornosti unutar sveučilišta. U tom smjeru, istraživanje Plungpongpana i dr. (2016) pokazalo je da sveučilišna društvena odgovornost nema izravan utjecaj na imidž sveučilišta, te da marketinška komunikacija poboljšava utjecaj sveučilišne društvene odgovornosti tako što utječe na imidž sveučilišta. Sam konceptualni model sveučilišne marketinške komunikacije vidljiv je na sljedećoj slici (Slika 13.).

**Slika 13. Konceptualni model sveučilišne marketinške komunikacije**



*Izvor: Plungpongpan, J., et.al. (2016). University social responsibility and brand consideration for universities. Annual Conference of the Emerging Markets Conference Bord. Bangkok. Chulalongkorn University.*

Sveučilišta bi u tom smislu mogla primjenjivati marketing povezan s društvenim ciljem – CRM (engl. *Cause Related Marketing*) koji se odnosi na pozitivnu poslovnu praksu vezanu uz korporativnu filantropiju, društveno odgovornu poslovnu praksu i društveno koristan rad. Promatrajući sveučilišta prema navedenim aktivnostima i konceptualnom modelu sveučilišne marketinške komunikacije lako je primijeniti takav marketing u sveučilišnom poslovanju. Marketing povezan s društvenim ciljem ili marketing za opću dobrobit prema Barroso Mendez i dr. (2017) prilagođen je i primijenjen na sveučilištima, a dokazao se uspješnim i mogao bi biti relevantno mjerilo društvene odgovornosti za sveučilišta. Može integrirati društvene interese studenata, fakultetskog osoblja, stručnog osoblja, vrijednosti i osobnosti sveučilišta (osposobljavanje i svijest o društvenim problemima), ciljeve neprofitnih organizacija te stvarne i konkretne koristi za društvo. Na tim temeljima Barroso Mendez i dr. (2017) proveli su istraživanje o društvenoj odgovornosti sveučilišta (kroz CRM – Cause-Related Marketing) na sveučilištu Extremadura (UEX) u Španjolskoj. Na temelju provedena istraživanja, zaključuju da se CRM može integrirati u društvene interese studenata, nastavnog i nenastavnog osoblja, u

vrijednost sveučilišta za obuku i svijest o društvenim problemima, može se integrirati u neprofitne organizacije te mogu donijeti stvarne koristi širem društvu.

### **4.3. Standardi za društveno odgovorna sveučilišta u Europi**

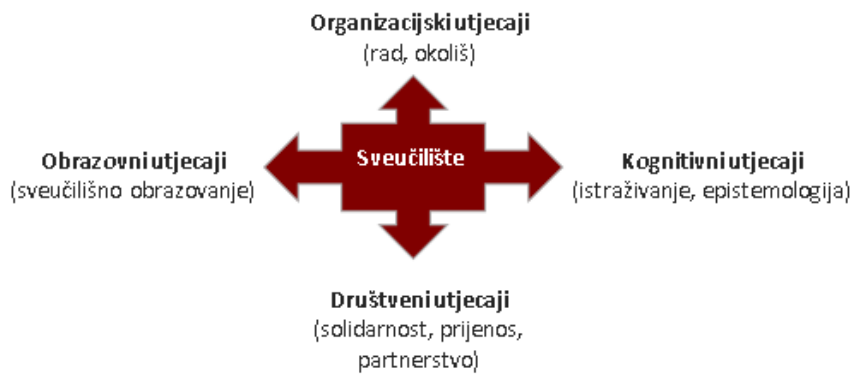
U okviru društvene odgovornosti sveučilišta javlja se potreba obrazovanja za društvenu odgovornost, kako bi korisnici obrazovnih usluga razvili vlastitu društvenu svijest i razumijevanje društvene/ekološke međuovisnosti sa svrhom bolje asimilacije u društvo i razvoja osnovnih društvenih vještina. Na tim polazištima globalni angažman obrazovanja za društvenu odgovornost uključuje razvoj razumijevanja međuovisnosti (globalno obrazovanje, multikulturalno obrazovanje, obrazovanje o okolišu, analiza sustava), stvaranje prilika da se postane odgovornim članom zajednice (podržavajući ciljeve, sudjelovanjem u donošenju odluka, zajedničkim naporima, priznanjem zajednice), osnove društvene vještine (suradnja, upravljanje konfliktima, učenje od drugih, predstavljanje samih sebe), priliku za društveni doprinos (rad za opće dobro, studentsko pomaganje studentima, primjeri pojedinaca i organizacija koji čine razliku), razvoj osnovnog participativnog razumijevanja i vještina (organizacijske vještine, vještine izgradnje konsenzusa, vještine grupnog rješavanja problema, vještine dugoročnog razmišljanja) i istraživanje stvarnih potreba (Bokhari, 2017).

U kontekstu razvoja društvene odgovornosti na sveučilištima definirana su osnovna područja društvene odgovornosti:

- organizacijsko područje kroz društveno i okolišno odgovorne kampuse
- obrazovno područje kroz obrazovanje dionika
- područje socijalnih utjecaja kroz solidarnost sveučilišne potpore za održivi razvoj te opći utjecaj na društvo i
- kognitivno područje kroz društveno upravljanje znanjem i utjecaje koji se odnose na izgradnju znanja (Vallaes, 2014).

Na sljedećoj slici (Slika 14.) može se vidjeti grafički prikaz utjecaja sveučilišta u društveno odgovornom kontekstu.

## Slika 14. Područja sveučilišnog djelovanja u društveno odgovornom kontekstu



Izvor: Vallaeys, F. (2014). *University Social Responsibility: A Mature and Responsible definition, Conference. GUNI Report 2014. No 5. Higher Education in The World.*

Razmatrajući scenarije bazirane na politikama i praksama sveučilišne društvene odgovornosti u Europi, Amorim i dr. (2015) predlažu *benchmarking* standarda za društvenu odgovornost sveučilišta putem 4 različita područja: istraživanje, poučavanje, podrška za učenje i javna angažiranost, vlada, okolišna i društvena održivost i dobre prakse. Rezultati istraživanja pokazuju da svi dionici (profesori, istraživači, osoblje, studenti i ostali) vrednuju i prepoznaju važnost društvene odgovornosti sveučilišta. Upravo će ti standardi omogućiti usporedbu društveno odgovornih praksi u visokom obrazovanju što će svakako doprinijeti razvoju društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima ali i općenito. Doprinos razvoju standarda i usporedbi odgovornih praksi dao je projekt EU-USR u aktivnosti nazvanoj „Podizanje svijesti i razvoj društvene odgovornosti visokih učilišta“ (EU-USR, 2017). Cilj EU-USR-a bio je identificirati standarde i podržati primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja u institucijama visokog obrazovanja. Povećavajući svijest o društvenoj odgovornosti u sektoru visokog obrazovanja u Europi sam pristup temeljio se na artikulaciji tri bitna područja: suradnji, upravljanju znanjem i tehnologijama. Intencija je projekta stvoriti okvir, koji bi institucije visokog obrazovanja mogle iskoristiti za razvoj, primjenu praktičnih znanja i odgovor na buduće izazove (Xavier de Carvalho, 2015). Konstruiranje samog koncepta društveno odgovornih standarda za *benchmarking* sveučilišta predstavlja:

- model usklađenosti sa sveučilišnim misijama, vrijednostima i aktivnostima
- model područja koja se temelje na sedam osnovnih načela društvene odgovornosti prema normi ISO 26000
- model uporabe koji se sastoji od okvira za samoprocjenu (identifikacija trenutnih aktivnosti sveučilišta), angažmana dionika (utvrđivanje komunikacijskog plana s

dionicima na društveno odgovoran način), akcijski plan za poboljšanje (definiranje skupa aktivnosti ili prioriteta za poboljšanja) te javno izvještavanje (definiranje skupa smjernica za izvještavanje svojih društveno odgovornih aktivnosti sveučilišta).

Prema konstruiranom konceptu matrica standarda društvene odgovornosti sveučilišta grupirana je prema normi ISO 26000 u 7 područja (EU-USR, 2019). Na temelju postupka provjere iz EU-USR projekta kao rezultat zajedničkog vrednovanja predstavljani su referentni standardi u referentnom okviru za društvenu odgovornost sveučilišta na Europskom prostoru visokog obrazovanja. Prema Martinu (2015: 11) referentni standardi dijele se u četiri skupine:

1. istraživanje, učenje, podrška učenju i javnom angažmanu
2. upravljanje na društveno odgovoran način
3. ekološka i društvena održivost
4. pravedno poslovanje.

Prva grupa referentnih standarda, koja se odnosi na istraživanje, učenje, podršku učenju i javnom angažmanu, predstavlja temeljne akademske aktivnosti koje su utemeljene na vrijednostima i načelima društvene odgovornosti. Načela društvene odgovornosti koja se poštuju u pojedinim politikama, strategijama, postupcima i procesima, a prožimaju sve razine kao sastavni element odgovornosti uprave i angažiranja dionika odnose se na upravljanje, dok ekološka i društvena održivost kao grupa standarda ima učinak usmjeren na održivost okoliša i biološku raznolikost u svim aspektima njegova djelovanja, uključujući upotrebu robe, usluga i radova te ocjenu odluka. Pravedno poslovanje kao posljednja grupa standarda otkriva da institucije osiguravaju jednakost i pravednost za svoj rad, studente i druge, a cilj je njezinih politika i postupaka izbjegavanje diskriminacije ili nejednakosti (EHEA, 2015).

IFCU – International Federation of Catholic Universities (Međunarodna organizacija katoličkih sveučilišta) podržava koncept društvene odgovornosti prema prethodno navedenim standardima i usmjerava svoje djelovanje prema njima. Misija je IFCU-a pridonijeti razvoju, transformaciji i konsolidaciji katoličkog visokog obrazovanja u cijelom svijetu, raditi na poboljšanju društva, napretku u učenju i promociji humanističkih vrijednosti pravde, solidarnosti i održivosti. Međunarodna organizacija katoličkih sveučilišta ima za cilj podržati i promovirati intelektualno vodstvo svojih članova u pružanju etički robusnih odgovora na složena pitanja s kojima se susreću suvremena društva.“ (IFCU, 2019a).

S obzirom na navedenu misiju i angažman na globalnoj razini važno je napomenuti kako je IFCU društveno odgovorna organizacija te se bavi pitanjima razvoja koncepta društveno odgovornog poslovanja i održivosti. Jedan od njihovih projekata je međunarodni projekt „Društvena odgovornost sveučilišta“ koji je usmjeren prema razvoju referentnog okvira za društvenu odgovornost na sveučilištima. IFCU želi stvoriti sveučilišni sustav rangiranja sveučilišta kako bi se doprinijelo pozicioniranju katoličkih sveučilišta kao društvenih aktera, omogućila veću vidljivost za sve postojeće društveno odgovorne prakse unutar katoličkih sveučilišta, prepoznali predložci za najbolju praksu koja bi mogla predstavljati izvor inspiracije za sveučilišta u okviru IFCU mreže, kako bi se poboljšala društvena politika i praksa, predložila vjerodostojna alternativa postojećim sustavima rangiranja sveučilišta na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini“ (IFCU, 2019b). Pojednostavljena verzija nacrt projektnog okvira društvene odgovornosti sveučilišta predstavlja glavne domene i poddomene društveno odgovornih sveučilišta te se može vidjeti u nastavku (Tablica 11.).

**Tablica 11. Nacrt projektnog okvira društvene odgovornosti sveučilišta na projektu „University social responsibility“**

| <b>OKVIR SVEUČILIŠNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI</b><br>(pojednostavljena verzija) |  |
|---|--|
| <b>Komponenta</b>   | <b>Kriterij</b>  |
| Transverzalna 1   | Sveučilišni identitet  |
| Transverzalna 2   | Sveučilišni profil   |
| Okolišna 1  | Definiranje strategije zaštite okoliša s obzirom na sveučilišna pitanja povezana s određenim ciljevima |
| Okolišna 2  | Briga o upotrebi energije, vode, zbrinjavanju otpada i smanjenju onečišćenja stakleničkim plinovima    |
| Upravna 1   | Promicanje ravnoteže moći i učinkovitosti upravljačkog tijela  |
| Upravna 2   | Promicanje učinkovitosti sustava kontrole i revizije   |
| Upravna 3   | Sprečavanje prijevara  |
| Društvena 1   | Promicanje slobode udruživanja, izvršavanje sindikalnih prava i prava na kolektivno pregovaranje       |
| Društvena 2   | Sprečavanje diskriminacije i promicanje jednakih mogućnosti  |
| Društvena 3   | Poštivanje standarda ljudskih prava  |
| Društvena 4   | Zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenika  |
| Društvena 5   | Poštivanje i upravljanje radnim satima   |
| Društvena 6   | Promicanje objektivnosti i transparentnosti sustava nagrađivanja                                       |
| Društvena 7   | Razvoj vještina i zapošljivosti te promicanje razvoja karijere zaposlenika                             |
| Društvena 8   | Promicanje kvalitete uvjeta zaposlenja   |
| Društvena 9   | Osigurati zdravlje i sigurnost studenata   |
| Društvena 10  | Poštivanje interesa studenata  |
| Društvena 11  | Promicanje ekonomskog i društvenog razvoja lokalne zajednice   |
| Društvena 12  | Promicanje društvene odgovornosti u obrazovanju studenata  |
| Društvena 13  | Promicanje društvene odgovornosti u istraživačkim aktivnostima   |
| Društvena 14  | Jamčiti pristup studijskim programima  |

*Izvor: IFCU (2019c). Crossviews on Catholic University Social Responsibility. International Federation of Catholic Universities, Higher Education Foresight Unit, str. 6.*

Društvena odgovornost sveučilišta u okviru visokog obrazovanja odnosi se na usredotočenost na studente i na društvo, koja se nadopunjuje i oblikuje temelj odgovarajuće institucionalne politike u pogledu inkluzije društvene odgovornosti. Pritom je važno spomenuti kako je IFCU promovirao zanimljivu inicijativu stvaranja Međunarodnog opservatorija Capacitas UCV-IFCU s ciljem uključivanja više od 20 sveučilišta iz Latinske Amerike i Europe te jačanja mreže sveučilišta sa svih kontinenata koja promiču društveno odgovorno poslovanje sveučilišta (IFCU, 2019c).

#### **4.4. Trendovi odgovornog ponašanja sveučilišta u Republici Hrvatskoj**

Globalizacija pospešuje međunarodnu razmjenu i suradnju, a komunikacijske tehnologije olakšavaju prijenos informacija te time i praćenje poslovnih aktivnosti organizacija. Međunarodna, državna i nevladina tijela, kao što su Ujedinjeni narodi, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj i druge, razradila su smjernice, načela, deklaracije i ostale instrumente kojima ukazuju na prihvatljivo ponašanje u skladu s društvenim normama pri novim izazovima u poslovanju. Među najznačajnijim trendovima društveno odgovornog poslovanja koja se spominju na sveučilištima u Republici Hrvatskoj su svakako povezanost sveučilišta s društvenom zajednicom, intenzivnije izvješćivanje sveučilišta o društvenoj odgovornosti i uvrštavanje komponenti društveno odgovornog poslovanja u strategije sveučilišta. Vezano za spomenute trendove u ovoj disertaciji je analizom stanja na mrežnim stranicama sveučilišta utvrđeno da su sveučilišta povećala svoja nastojanja za uvrštavanje komponenti društveno odgovornog poslovanja u strategije sveučilišta, dok su povezanost sveučilišta s društvenom zajednicom i intenzivnije izvješćivanje slabije zastupljeni. Međutim, Perković (2019) navodi kako se posljednjih godina, a naročito ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, otvaraju putevi hrvatskim sveučilištima za prilagodbu aktivnosti prema konceptu društvene odgovornosti. Na tom tragu stjecanje novih znanja i iskustva te umrežavanje kroz programe mobilnosti omogućuje studentima i nastavnicima još veću uključenost u širu društvenu zajednicu. Hrvatski sveučilišni nastavnici kroz aktivnosti kojima bi mogli doprinosti razvoju zajednice i društva ističu i svoj nastavni i istraživački rad, suradnju s različitim dionicima u zajednici, javno djelovanje, volontiranje te popularizaciju znanosti. Od

sveučilišnih nastavnika više se ne očekuje samo dostizanje izvrsnosti u nastavi i istraživanju, već i razvoj brojnih poveznica s vanjskim okruženjem. Prema Čulum i dr. (2012b: 137) „sveučilišni nastavnici iz Hrvatske svoju ulogu u doprinosu razvoju zajednice i društva dominantno doživljavaju u kontekstu:

- njihove profesije – kao odgovorno obavljanje nastavne, znanstvene i stručne aktivnosti
- akademske odgovornosti
- naglašavanja važnosti njihove uloge u doprinosu razvoja zajednice i društva te upućivanja na svijest o trećoj misiji sveučilišta
- percepcije (pasivne) akademske zajednice i njezine kritike.“

#### 4.4.1. Primjenjivost metodologije društveno odgovornog poslovanja prema Indeksu DOP-a na sveučilištima

U Hrvatskoj već postoji cijeli niz aktivnosti na području društvene odgovornosti organizacija i ne postoje zapreke prakticiranju iste, no dobar dio tih aktivnosti nije strateški kvalitetno osmišljen, strukturiran ili obuhvaćen izvještajima te je još uvijek zamjetan nedostatak odgovarajućih mjera za poticanje društvene odgovornosti. Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj kao poslovne udruge zajedničkim su naporima uključene u promicanje društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, u cilju transparentne provedbe, a 2007. godine donose odluku o ustroju projekta Indeks DOP-a. Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki, nastala po uzoru na slične svjetske metodologije (u prvom redu na Business in the Community CR Indeks) (HGK, 2018a). Za njezinu je izradu, osim metodologije CR Index, korišten i Dow Jones Sustainability Indeks, kao i drugi svjetski izvještajni standardi (Razvoj projekta Indeks DOP-a, 2019). Temeljem Indeksa DOP-a dodjeljuje se nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HGK i HR PSOR, a koja dodatno utječe na organizacije da ulažu u društveno odgovorno poslovanje i brinu o zajednici. Metodologija definira niz kriterija za ocjenjivanje u sedam osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi, odnosi sa zajednicom i odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava (HGK, 2018a). „Iako je primjena Indeks DOP-a jedan od pozitivnih primjera, potrebno je aktivnije angažiranje od strane sustava te u obliku formiranja poticajnih mjera za društveno odgovorno poslovanje od strane državnih i EU institucija.“ (Glavočević i Radman Peša, 2013:

32; prema Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj 2010). Mogućnost sudjelovanja u ocjenjivanju društveno odgovornih praksi imaju mala, srednja i velika poduzeća te javne organizacije od 2011. godine (HGK, 2018a). „Za učinkovitiji razvoj društvene odgovornosti organizacija u Hrvatskoj trebalo bi se značajnije usredotočiti na podizanje svijesti o istoj, vršiti edukaciju o izgradnji partnerstva za sve sektore, poboljšavati koordiniranost među poslovnim organizacijama u izradi platforme za razmjenu najboljih praksi društvene odgovornosti te pomagati gospodarstvu u ugradnji i primjeni strategija društvene odgovornosti u izvještavanju o tim aktivnostima.“ (Glavočević i Radman Peša, 2013: 32). Bitno je aktivno preusmjeriti poslovanje prema načelima društvene odgovornosti uvrštavanjem načela u nacionalne politike i poslovne strategije, pri čemu se u hrvatskim organizacijama primjenom društveno odgovornog poslovanja podiže konkurentnost. (HGK, 2019b).

Dosad nisu zabilježeni podatci o sveučilišnom popunjavanju upitnika prema metodologiji Indeksa DOP-a čime bi se ocijenile odgovorne prakse koje sveučilišta provode u svom resoru. Iako je Indeks DOP-a namijenjen gospodarskim subjektima pa su tako i prilagođeni upitnici za ispitivanje, analizom upitnika se zaključuje kako se upitnik za javna poduzeća može prilagoditi djelovanju sveučilišta, posebice jer je društveno odgovorno poslovanje koncept primjenjiv u svim organizacijama. Iako sveučilišta nisu predmetom ocjenjivanja odgovornih praksi, suradnja između HRPSOR-a (Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj) i sveučilišta postoji jer je Libertas međunarodno sveučilište jedan od članova u HRPSOR-u. To je jedan primjer Libertas međunarodnog sveučilišta na koji oni nastoje promišljati i djelovati na društveno odgovoran način. Međutim, suradnja vezana za temu društvene odgovornosti između sveučilišta i Hrvatske gospodarske komore nije posebno istaknuta. Prema tome, može se zaključiti kako je povezanost sveučilišta s Hrvatskom gospodarskom komorom i Hrvatskim poslovnim savjetom za održivi razvoj poprilično mala.

#### 4.4.2. Povezanost sveučilišta s društvenom zajednicom

Dinamičan odnos sveučilišta i njegova vanjskog okruženja ukazuje na potrebu za prilagodbom aktivnosti koje se provode. Broj dionika u sveučilišnom okruženju znatno se proširio, pri čemu su njihovi zahtjevi i očekivanja višestruko povećani. Europska unija i njezine institucije zagovaraju osuvremenjivanje sveučilišta u smislu njihove kompetitivnosti i konkurentnosti te snažniji doprinos sveučilišta gospodarskom razvoju. Paralelno s tim raste i broj kritičara



visokog obrazovanja koji upozoravaju da je visoko obrazovanje postalo podređeno većoj instrumentalizaciji, jačem tržišnom natjecanju, novim oblicima kontrole te rastućim zahtjevima za odgovornost, relevantnost, učinkovitost i zapošljivost (Ćulum i Ledić, 2011). Kontinuirano obrazovanje, eksperimentalno učenje u zajednici i istraživanje u zajednici samo su neki od karakteristika javnog angažmana u razvoju obrazovanja za stjecanje što širih društvenih kompetencija. Da bi se sveučilišta povezala s društvenom zajednicom, nužno je promišljati o njezinim potrebama, što bi u prenesenom značenju omogućilo „socijalizaciju“ sveučilišta. Kako bi sveučilišta mogla razvijati svoje društveno odgovorno ponašanje, važno je da poštuju osnovna načela društvene odgovornosti te osiguraju odgovarajuće informacije svojim dionicima. Uključivanjem šire društvene zajednice u razvoj i donošenje određenih odluka na sveučilištima se omogućava rješavanje niza problema. Prema Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (2022), visoko obrazovanje se temelji na brojnim aktivnostima među kojima je i „interakcija s društvenom zajednicom i obveza sveučilišta, veleučilišta, visokih škola i javnih znanstvenih instituta da razvijaju društvenu odgovornost studenata i drugih članova akademske i znanstvene zajednice“ (Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, 2022).

#### 4.4.3. Mogućnosti izvještavanja sveučilišta o DOP-u

Kako bi sveučilišta mogla izvještavati o društveno odgovornim aktivnostima, važno je da poštuju smjernice za izvještavanje o društvenoj odgovornosti organizacije. Pristup informacijama o poslovanju sveučilišta i njegovim temeljnim stratezijskim načelima nužno je omogućiti široj društvenoj zajednici. Na temelju ažurnih i transparentnih informacija sveučilišta dionici lakše donose odluke vezane za sveučilišta te im iskazuju svoju lojalnost. Prema Institutu za društveno odgovorno poslovanje (IDOP, 2018a) komunikacija i izvještavanje organizacija predstavljaju nove trendove koji obilježavaju novo razdoblje u poslovanju. Javlja se sve intenzivnije oglašavanje i prisutnost novih medija koji donose promjene u identitetu organizacija pa tako i sveučilišta. Identitet sveučilišta treba odgovarati informacijama koje su predstavljene široj javnosti, a izvještavanje taj proces olakšava, posebice u kontekstu društveno odgovornog ponašanja sveučilišta. Osim informacija koje su predstavljene na mrežnim stranicama sveučilišta i u njihovim strateškim dokumentima čime se osigurava transparentnost i definira odgovornost, informacije o društvenoj odgovornosti sveučilišta potrebno je posebno istaknuti putem nefinancijskih pokazatelja (informacije vezane uz društvenu odgovornost).

Poslovanje sveučilišta ima značajan utjecaj na različita područja kao što su gospodarstvo, okoliš, socijalna i ljudska prava, kao i potrebe zajednice u kojoj djeluju. ESG pokazatelji u poslovanju organizacija poznati su pod imenom ESG informacije o okolišu (*environment*), društvu (*social*) i upravljanju (*governance*) te su definirani unutar Direktive 2014/95/EU, čl. 1., koja se odnose na okolišna, socijalna i kadrovska pitanja te pitanja u vezi s poštivanjem ljudskih prava i borba protiv korupcije. Kako bi se poboljšala dosljednost i usporedivost nefinancijskih izvještaja koja se objavljuju diljem EU, ovi izvještaji bi trebali sadržavati poduzete mjere i pokazatelje prema navedenoj Direktivi (Tablica 12.). Usklađivanjem ESG informacija i standarda za primjenu društvene odgovornosti na sveučilištima pruža se mogućnost za izvještavanje sveučilišta o ovoj temi.

**Tablica 12. ESG informacije unutar Direktive 2014/95/EU, čl. 1.**

|  |   |
|--|---|
| Okolišna pitanja                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktualni i predvidivi utjecaji poslovanja organizacije na okoliš te prema potrebi na zdravlje i sigurnost</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uporaba obnovljivih i/ili neobnovljivih izvora energije</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• emisija stakleničkih plinova</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uporaba vode</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• onečišćenje zraka</li> </ul>   |
| Socijalna i kadrovska pitanja                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jamčenje jednakosti spolova</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• provedba temeljnih konvencija Međunarodne organizacije rada, uvjeta rada, socijalnog dijaloga, poštivanje prava radnika na informacije i savjetovanje, poštivanje prava sindikata, zdravlje i sigurnost na poslu te dijalog s lokalnim zajednicama i/ili mjere poduzete radi osiguravanja zaštite i razvoja tih zajednica</li> </ul> |
| Ljudska prava te borba protiv korupcije i podmićivanja | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprječavanje kršenja ljudskih prava i postupanje prema važećim instrumentima za borbu protiv korupcije i podmićivanja</li> </ul>   |

Izvor: <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/sto-je-nefinancijsko-izvjestavanje-ili-izvjestavanje-o-odrzivosti/> (12. 7. 2018.)

Upravo se tim informacijama omogućuje uspješna komunikacija s dionicima organizacija, ali i implementacija koncepta društvene odgovornosti (okoliš, ljudska prava, radna praksa i pravedno poslovanje). Iako sveučilišta još nisu obveznici ovakvog izvještavanja, poslovna praksa i percepcija dionika iz istraživanja ove disertacije ukazala je na potrebu praćenja i izvještavanja o nefinancijskim pokazateljima poslovanja (standardima za primjenu koncepta društvene odgovornosti). Prema Institutu za društveno odgovorno poslovanje Europska unija ima vodeću ulogu u dobrovoljnom nefinancijskom izvještavanju koje se bazira na trobilančnom pristupu (IDOP, 2017) što otvara prostor za izvještavanje sveučilišta o društvenoj odgovornosti. „Zbog nepostojanja općih pravila i međunarodnih standarda izvještavanja na temelju trobilančnog pristupa, a kakvi su davno utvrđeni za računovodstvo, pojavljuju se dobrovoljne inicijative koje takve standarde i postavljaju. Najpoznatija je Globalna inicijativa za izvještavanje (engl. *Global Reporting Initiative*) u kojoj su razrađene preporuke za cjelovita izvješća o poslovanju, koja pouzdano izražavaju ekonomske, društvene i rezultate u vezi s okolišem.“ (Alfirević i dr., 2014: 44). Nefinancijsko izvještavanje može stvoriti organizacijama konkurentsku prednost, doprinosi stvaranju boljeg ugleda, doprinosi odanosti zaposlenika, omogućava ispunjavanje očekivanja zaposlenih i doprinosi većoj učinkovitosti (IDOP, 2018b). Za rast i razvoj sveučilišta nužno je poduzeti konkretne korake ka provedbi aktivnosti koncepta društvene odgovornosti.

## **5. Utjecaj društvene odgovornosti na pojedne dionike sveučilišta**

Daraei i dr. (2011) su u svom istraživanju naveli da se istraživanja o društvenoj odgovornosti uglavnom provode na temelju sadržaja i izvješća sa mrežnih stranica sveučilišta pa ističu kako je nužno dobivene podatke usporediti sa percepcijom njihovih dionika o društvenoj odgovornosti. Upravo u tom smjeru polazi istraživanje vezano za ovu disertaciju, gdje se nastoji provesti analiza sadržaja o konceptu društvene odgovornosti koja će služiti za usporedbu podataka dobivenih ispitivanjem dionika (uprave, zaposlenika i studenata) hrvatskih sveučilišta s obzirom na njihovu percepciju o društvenoj odgovornosti sveučilišta. Prema Bartoluci i dr. (2015), kao i u poslovnim organizacijama, tako i na sveučilištima, uključivanje dionika u proces strateškog odlučivanja važan je izazov u društveno odgovornom poslovanju. Uključivanjem svih skupina dionika u strateške aktivnosti društveno odgovorno poslovanje poprima novu dimenziju. Posebice se to odnosi na unutarnje dionike organizacije i suradnju svih skupina

dionika organizacije (Milinković i Stojanović, 2014) . Na tom tragu, Leko Šimić i Štimac (2011a) ističu važnost njihovih različitih pogleda o realizaciji aktivnosti vezanih uz društveno odgovorno poslovanje. U tom pogledu najbitniji elementi društveno odgovornog poslovanja su kredibilitet (Grgić, 2008) te odnosi sa zaposlenicima, korporativno upravljanje, etičke vrijednosti i financijska transparentnost (Đurin, 2015). Leko Šimić i Štimac (2011b) prema percepciji zaposlenika tu još dodaju ljudska prava, poštivanje zakonskih propisa, profitabilno poslovanje, dobar imidž i filantropske aktivnosti.

Unaprjeđenje kvalitete odnosa s dionicima iznimno je važno u primjeni društvene odgovornosti u organizaciji, a posebice na sveučilištima. Analizirane aktivnosti i primjena komponenti u okviru društvene odgovornosti na ovom području ukazuju na mogućnosti poboljšanja sveučilišnog društveno odgovornog poslovanja, a mogu se povezati i s utjecajem na njegove dionike. Vjerni i motivirani zaposlenici kao jedna od koristi koje donosi društveno odgovorno poslovanje očituje se kroz sve razine Carollove piramide na način da se o zaposlenicima vodi briga, poštuju sva njihova zakonska i etička prava. Motivirani zaposlenici prenose takav društveno odgovoran pristup u svakodnevno obavljanje svojih aktivnosti i na taj način doprinose cjelokupnoj društvenoj zajednici kao ambasadori društveno odgovornog poslovanja. Studenti kao glavni korisnici usluge obrazovanja koju nude sveučilišta svojim studijskim programima, stječu kompetencije odgovornog ponašanja. Stečene kompetencije mogu dalje prenositi široj zajednici i povećavati razinu primijene društveno odgovornog poslovanja i u drugim organizacijama. Analiza studijskih programa hrvatskih sveučilišta pokazala je da jedino Sveučilište u Dubrovniku i Hrvatsko katoličko sveučilište nemaju neki oblik studijskog programa usmjerenog društveno odgovornom poslovanju, održivosti ili zaštiti okoliša koji su uobičajeni na ostalim sveučilištima. U sljedećoj tablici (Tablica 13.) mogu se vidjeti studijski programi, koji uključuju neki oblik DOP-a, na hrvatskim sveučilištima.

**Tablica 13. Postojeći studijski programi vezani za održivost, društveno odgovorno poslovanje ili zaštitu okoliša na hrvatskim sveučilištima**

| Sveučilište           | Studijski programi i/ili kolegiji vezani za održivost, društveno odgovorno poslovanje ili zaštitu okoliša  |
|-----------------------|--|
| Sveučilište u Osijeku | Diplomski studij „Zaštita prirode i okoliša“, Poslijediplomski studij „Zaštita prirode i okoliša“ te razni kolegiji vezani za društvenu odgovornost i održivost poput kolegija „Poslovna etika“, „Makromarketing“, „Održivost i pravedna trgovina“ i sl. |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Sveučilište Jurja Dobrile u Puli | Studijski program „Menadžment i poduzetništvo“ s obveznim kolegijem „Menadžment održiva razvoja“, studijski program „Turizam i razvoj“ s izbornim kolegijem „Održivi turizam“, poslijediplomski specijalistički studij „Ljudski resursi i društvo znanja“ s izbornim kolegijem „Društveno odgovorno poslovanje“, poslijediplomski specijalistički studij „Europske integracije, regionalni i lokalni ekonomski razvoj“ s izbornim kolegijima „Društveno odgovorno poslovanje u javnom sektoru“ i „Politika zaštite okoliša u EU“ |
| Sveučilište Sjever               | Studijski program „Poslovna ekonomija“ s izbornim kolegijem „Društveno odgovorno poslovanje“   |
| Sveučilište u Dubrovniku         | 0  |
| Sveučilište u Rijeci             | Preddiplomski studij „Menadžment održivog razvoja“, diplomski studij „Održivi razvoj turizma“, poslijediplomski doktorski studij „Menadžment održivog razvoja“   |
| Sveučilište u Splitu             | Diplomski studij „Kemijska tehnologija“ sa smjerom „Zaštita okoliša“   |
| Sveučilište u Zadru              | Preddiplomski studij „Održivo gospodarenje vodenim ekosustavima“   |
| Sveučilište u Zagrebu            | Preddiplomski studij „Znanosti o okolišu“, diplomski sveučilišni studij „Ekologija i zaštita prirode“, diplomski sveučilišni studij „Znanosti o okolišu“   |
| Hrvatsko katoličko sveučilište   | 0  |
| Libertas međunarodno sveučilište | Preddiplomski studij „Održivi razvoj i međunarodni odnosi“, diplomski studij „Održivi razvoj i međunarodni odnosi“   |

*Izvor: obrada autora*

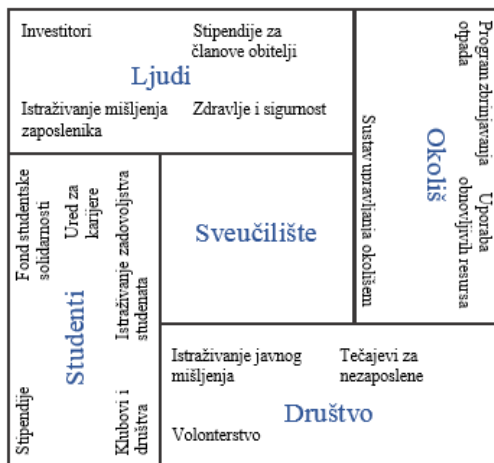
Istraživanja prema Artaraz-Minon i dr. (2019) pokazuju da studenti ne smatraju okoliš elementom važnim u poslovnom odlučivanju te smatraju da visoko obrazovne ustanove moraju integrirati održivi razvoj u svoje akademske sustave politikama i strategijama visokog obrazovanja. Sveučilišta nude razne aktivnosti u koje se mogu uključiti studenti tijekom izvršenja studijskih obveza s ciljem djelovanja na društveno odgovoran način (npr. dobrotvorne akcije, donacije, zaštita okoliša, briga o ljudima i sl.). Hrvatska sveučilišta nude programe cjeloživotnog obrazovanja, obavještavaju širu javnost o različitim projektima (osim Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli i Libertas međunarodnog sveučilišta), objavljuju pozive na predavanja, konferencije, simpozije i druge aktivnosti koje su od važnosti za studente ili za širu javnost. Sveučilište u Rijeci može se posebno pohvaliti informiranjem i uključivanjem šire javnosti u rad sveučilišta putem posebnog mjesta na službenoj stranici sveučilišta pod nazivom „Društvo i zajednica“. Antonaras i dr. (2018) su izdvojili četiri kategorije očekivanja fakulteta vezanih za koncept društveno odgovornog poslovanja sveučilišta, a to su:

- DOP strategija i izvještavanje – kreiranjem strategije o društvenoj odgovornosti sveučilišta predstavljaju svoju politiku djelovanja gdje u svojim programima zadovoljavaju i generiraju povećanje vrijednosti za sve svoje dionike (studente, zaposlenike, dioničare, društvo). Tako sveučilišta postižu izvanredne društvene i ekološke rezultate u skladu s društveno odgovornim strategijama i politikama te izvještavaju o svom utjecaju na društvo, okoliš te lokalnu/nacionalnu ekonomiju
- utjecaj društveno odgovornog poslovanja na društvo/okoliš – svojim se djelovanjem sveučilišta predstavljaju kao odgovoran član društva jer dobar je ugled rezultat etičnog ponašanja sveučilišta, ima pozitivan utjecaj na lokalnu i nacionalnu ekonomiju, okoliš, društvo, obrazovanje, osposobljavanje, razvoj i zapošljavanje lokalne radne snage, odgovorno korištenje prirodnih resursa i očuvanje okoliša
- sveučilišno društveno odgovorne aktivnosti usmjerene na studente – poštivanje ljudskih prava, odgovornost sveučilišta u pogledu savjetovanja i usmjeravanja studenata, odgovorno rješavanje problema i pritužbi, pristup informacijama i transparentnost kroz sveučilišna strateška opredjeljenja
- uključenost dionika u aktivnosti društvene odgovornosti sveučilišta – uključenost sveučilišta u društvene aktivnosti, uključenost u volonterski rad i filantropiju, uključenost sveučilišta u projekte zajednice te uključenost zaposlenih u aktivnosti društvene zajednice.

Upravo zbog situacije koja zahtijeva prilagodbu na promjene, uzimajući u obzir očekivanja dionika, važno je promotriti koje koristi će sveučilišta ostvariti u skladu s primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja. Prema Alfrević i dr. (2014) može se utvrditi da se sveučilišta usmjeravaju na uspješno pozicioniranje na tržištu obrazovnih institucija, lakši pristup kapitalu privlačenjem investitora za provedbu projekata u obrazovnom procesu, izgradnju utjecajnih partnerstava (sklapanje ugovora s partnerskim obrazovnim, gospodarskim i sličnim institucijama), stvaranje ugleda u javnosti, postizanje sve veće predanosti i produktivnosti postojećih zaposlenika te povećanje lojalnosti korisnika u smislu upisa budućih studenata (koji svoju lojalnost temelje na informacijama bivših ili postojećih studenata). Slične zaključke iznosi i Vitezić (2011b), napominjući kako društveno odgovorno opredjeljenje za razvoj i djelovanje, pozitivno utječe na podizanje ugleda same organizacije. Antonaras i dr. (2018) navode da uprava sveučilišta mora uskladiti misiju i viziju sveučilišta s očekivanjima njegovih ključnih dionika. Dobra strategija se mora razvijati na razini cijele organizacije uzimajući u obzir očekivanja dionika te se svakodnevnim aktivnostima moraju pratiti planovi

potrebni za njihovu provedbu. Na tom tragu predstavljen je okvir sveučilišne odgovornosti (Slika 15.) koji će pomoći u razvijanju vlastite strategije sveučilišta.

**Slika 15. Referentni okvir sveučilišne društvene odgovornosti**



*Izvor: Antonaras, A., Dekoulou, P., Iacovidou, M, (2018). Developing a university CSR framework using stakeholder approach. World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development. Vol. 14. Nos. 1/2.*

Provedbom aktivnosti u svim područjima djelovanja sveučilišta prema referentnom okviru (Slika 15.) vidljivo je kako je sveučilište opredijeljeno za koncept društvene odgovornosti. Područje okoliša će od sveučilišta zahtijevati programe recikliranja i očuvanja okoliša, korištenje obnovljivih prirodnih izvora i sustav upravljanja okolišem. Područje koje se odnosi na ljude uključuje investiranje u ljude, traženje mišljenja zaposlenih, sustav sigurnosti i očuvanja zdravlja te stipendiranje studenata, fond solidarnosti za studente, ured za razvoj karijera, klubove i udruge studenata te ispitivanje i praćenje zadovoljstva studenata. Područje društva odnosi se na promišljanja o potrebama javnosti, volonterske programe i razne edukacije. Što se tiče obuke dionika sveučilišta da promišljaju i djeluju na društveno odgovoran način, Perez-Miranda i Gimenez (2019) smatraju da bi obuka trebala obuhvaćati nekoliko konkretnih oblika:

- u tehničkom smislu – obuku visoko kvalificiranih stručnjaka
- u istraživačkom smislu – traženje novih znanja
- u društvenom smislu – braneći ljudske vrijednosti (osobno dostojanstvo, svetost života, sloboda mišljenja i govora, ispovijedanje vlastitih uvjerenja, središnje uloge

obitelji, zajedničke suradnje za opće dobro, vrijednosti ljudskog rada) poštivajući zakone i propise

- stvaranjem svijesti – smisao za etiku, zajedno s tehničkim i intelektualnim treningom.

„Obukom dionika stvara se odgovornije društvo jer podrazumijeva socijalni kompromis kojeg studenti prihvaćaju danas, primjenjuju sutra (u svojim profesijama) te služe drugima kao doprinos općem dobru“ (IFCU, 2019c).

Promatrajući dionike prema Daraei i sur. (2011), jedno od glavnih ograničenja istraživanja je uporaba podataka prikupljenih samo s objavljenih mrežnih sadržaja te nedostatak analize percepcije dionika o društveno odgovornoj praksi na sveučilištima. Ova disertacija pruža informacije upravo o društveno odgovornom poslovanju sveučilišta iz različitih kutova gledanja (ocjena stanja sveučilišta putem analize mrežnih stranica, ispitivanjem dionika sveučilišta radi utvrđivanja percepcije i stavova o društvenoj odgovornosti te usporedba sa sveučilištima Europske unije uz kritički osvrt na pozitivne primjere primjene društveno odgovornog poslovanja) te se tako nastoji doprinijeti razvoju društvene odgovornosti na sveučilištima.

### **5.1. Utjecaj društvene odgovornosti sveučilišta na zadovoljstvo studenata**

Da bi se što jasnije utvrdilo kako društvena odgovornost sveučilišta utječe na zadovoljstvo studenata, važno je promotriti na koji je način oni percipiraju. Prema Leko Šimić i Štimac (2010: 16), „hrvatski potrošači društvenu odgovornost percipiraju uglavnom kao zakonski, moralni i etički način poslovanja poduzeća. Posjeduju vrlo snažne društvene vrijednosti koje utječu na njihove stavove, pri tome vjeruju u važnost društveno odgovornog poslovanja ali smatraju da imaju samo neka teorijska i opća znanja dok im je znanje o specifičnostima proizvoda ili poduzeća vezano uz društvenu odgovornost ograničeno. U isto vrijeme ne vjeruju u promotivne aktivnosti vezane za društvenu odgovornost poduzeća i prema tome smatraju da ti podatci neće utjecati na njihovu odluku o kupnji. Također smatraju kako njihove pojedinačne aktivnosti neće pridonijeti promjeni pristupa poduzeća prema društveno odgovornom poslovanju.“ Iz ovih nalaza može se tumačiti kako je percepcija potrošača vezana uz društvenu odgovornost organizacija dosta loša, ali i upućuje na elemente društvene odgovornosti koje



promatraju. S obzirom na to da su na sveučilištima studenti određena vrsta potrošača, odnosno korisnici usluge visokog obrazovanja, potrebno je analizirati njihove stavove i znanja o društvenoj odgovornosti uopće i u primjeni ovog koncepta. Sveučilišna društvena odgovornost predstavlja temelj za zadovoljstvo studenata pri čemu rezultati istraživanja mogu poslužiti kao dio marketinške strategije s ciljem zadovoljenja studentskih potreba i stvaranja sveučilišnog ugleda (Lanero i dr., 2014). Prema Mainardes i Sanchez-Hernandez (2016), moderna sveučilišta društveno odgovorno poslovanje smatraju jednim od glavnih strateških ciljeva koje se ostvaruju u nastavi, istraživanju i ostalim aktivnostima. Uvođenje odgovornih politika u praksu sveučilišta od vitalnog je značaja za ostvarivanje održivosti. Na temelju teorijske osnove u kojoj se analizirala uloga visoko obrazovnih institucija u promicanju ideje održivog razvoja, Culum i dr. (2008) ispitali su informiranost i razumijevanje koncepta održivog razvoja, kao i stavove i ponašanje studenata povezane s nekim aspektima tog koncepta. Istraživanje je pokazalo kako stavovi studenata i njihove životne navike nisu dovoljno jamstvo za početak primjene koncepta održivosti. Najmanje važnim studenti percipiraju odgovornost obrazovnih institucija u promociji ideje održivog razvoja. S druge strane, studenti ističu da najveći utjecaj oko koncepta društvene odgovornosti imaju udruge i mediji te politika. „Pretpostavka je implementacije ideje održivog razvoja povećanje osviještenosti i znanja o načinima praktične realizacije te paradigme u svakodnevnom životu i stoga je upravo na sustavu odgoja i obrazovanja velika odgovornost u postizanju istog. Posebnu odgovornost nose sveučilišta kao promotori novina što se pokazalo i na primjeru sveučilišta u Njemačkoj gdje je pokrenut projekt s ciljem poticanja obrazovanja za održivi razvoj kojemu je prethodilo pokretanje procesa održivosti unutar same institucije.“ (Culum i dr., 2008: 73)

Provedena su mnoga istraživanja o percepciji studenata vezanih uz društveno odgovorno poslovanje te se prema Lopez Azi (2015) može zaključiti kako su istraživači na području Španjolske prvi koji su prepoznali važnost ove skupine dionika sveučilišta. Povećanje znanja o društvenoj odgovornosti sveučilišta povezano je s boljom percepcijom sveučilišnog utjecaja i većom svijesti o ukupnom sveučilišnom doprinosu svom okruženju. Zanimljivo je, prema Haski-Leventhal (2012), postoji određena skupina studenata koja je ravnodušna prema ovom konceptu, dok je određena skupina pokazala izniman interes za društveno odgovorno poslovanje. Za interes za društvenu odgovornost zaslužne su institucije s ponudom kvalitetnih i dostupnih projekata i programa u koje se mogu uključiti svi dionici sveučilišta. „Kroz raznovrsne nastavne programe učenja zalaganjem u zajednici, studenti se angažiraju u pomno

osmišljenim i organiziranim aktivnostima koje su namijenjene rješavanju prepoznatih potreba i problema lokalne zajednice te istodobno razvijaju akademske vještine, osjećaj društvene odgovornosti i predanost unapređenju kvalitete života u zajednici i društvu.“ (Ćulum i Jelenc, 2015: 9). Lopez Aza (2015) navodi kako bolja percepcija o sveučilišnoj društvenoj odgovornosti ima ključnu ulogu u privlačenju i zadržavanju studenata, umanjuje napuštanje obrazovnog procesa, te povećava ugled sveučilišta i njegov kredibilitet. Prema Lanero i dr. (2015), mogu se primijetiti mnogi obrazovni, kognitivni, organizacijski i društveni utjecaji koji izravno utječu na percepciju društvene odgovornosti sveučilišta, stoga sveučilišta moraju razviti nove metode i okvire koji će pomoći studentima razumjeti koncept društvene odgovornosti i koncept održivosti u poslovnom svijetu. Model utjecaja koncepta društvene odgovornosti sveučilišta na studente može se promotriti na različitim razinama: obrazovnoj, kognitivnoj, organizacijskoj i društvenoj razini (Tablica 14.).

**Tablica 14. Model utjecaja društvene odgovornosti sveučilišta na različitim razinama**

|                              | <b>Definicija</b>  | <b>Rezultati</b>                               |
|------------------------------|--|--|
| <b>Obrazovna razina</b>      | Poziv na odgovoran proces poučavanja, učenja i vrednovanja obrazovanja.  | Odgovorna javnost i profesionalno obrazovanje. |
| <b>Kognitivna razina</b>     | Poziv na pridržavanje etičkih načela, teorijskih pristupa, uloge istraživanja te proizvodnja i širenje znanja.                                   | Društveno upravljanje znanjem.                 |
| <b>Organizacijska razina</b> | Odnos članova akademske institucije kroz organizacijsku strukturu sveučilišta, planove i strategiju.   | Odgovorno organiziran kompleks sveučilišta.    |
| <b>Društvena razina</b>      | Povezanost između sveučilišta i vanjskih dionika te sveučilišno sudjelovanje u političkom, društvenom, ekonomskom i kulturalnom razvoju društva. | Društvena suradnja.                            |

*Izvor: Lanero, A., Lopez Aza, C., Vasquez, J.L. (2015). Students Experiences of University social responsibility and Perceptions of Satisfaction and Quality of Service. Ekonomski vjesnik. god. XXVIII. posebno izdanje/2015., str. 28.*

Pozitivnim pomacima u realizaciji društvene odgovornosti na sveučilištima i utjecanjem na dionike pokrenut je žrvanj u smjeru podizanja izvrsnosti i kvalitete djelovanja sveučilišta. Na temelju percepcije studenata, prema Lanero i dr. (2014) utvrđeno je šest dimenzija društvene odgovornosti sveučilišta, a to su: vanjska projekcija, unutarnji menadžment, istraživanje,

obrazovanje o okolišnim vrijednostima, obrazovanje o društvenim vrijednostima i odnosi između sveučilišta i realnog sektora. Nalazi su utvrdili da je kvaliteta usluge sveučilišta definirala zadovoljstvo studenata. Kako bi se ova konstatacija potkrijepila pozitivnim iskustvima, Lanero i dr. (2015) predstavili su rezultate vezane za izgradnju koncepta društvene odgovornosti sveučilišta. Rezultati analize percepcije studenata o društvenoj odgovornosti na Sveučilištu u Leonu (Španjolska) dali su određene preporuke za poboljšanje kvalitete usluge i povećanje zadovoljstva studenata.

Kako studenti doživljavaju promjene unutar poslovanja sveučilišta analizirano je istraživanjima u kojima se promatra interna i eksterna okolina sveučilišta. Lanero i dr. (2013) su istaknuli pokazatelje uključene u istraživanje unutarnjeg i vanjskog okruženja poslovne organizacije. Nužno je bilo istaknuti određene pokazatelje (Tablica 15.) kroz tri razine percepcije, a to su:

- percipirana važnost – iznošenje mišljenja o važnosti svake aktivnosti prilikom definiranja društvene odgovornosti
- percipirano obrazovanje – percepcija usmjerena na sadržaje u njihovim programima i
- željeno obrazovanje – studenti su izvještavali o svojim željama za daljnjim obrazovanjem dotičući se pojedinih elemenata društvene odgovornosti sveučilišta.

**Tablica 15. Pokazatelji sveučilišne društvene odgovornosti**

| Dionici                   | Pokazatelji   |
|---------------------------|---|
| Zaposleni                 | Prevenција rizika i osiguranje zdravlja i sigurnosti na poslu.    |
|                           | Profesionalni razvoj i cjeloživotno učenje.                       |
|                           | Jednake mogućnosti za zaposlenike.                                |
|                           | Balans poslovnog i privatnog života.                              |
|                           | Promocija odnosa pravednog poslovanja.                            |
|                           | Volonterske aktivnosti za zaposlenike.                            |
| Partneri                  | Etička privrženost partnerima i dionicima u poslovanju.           |
| Lanac vrijednosti dionika | Ponuda kvalitetnih proizvoda prilagođenih potrošačevim potrebama. |
|                           | Istinite informacije o proizvodima.                               |
|                           | Etička privrženost dobavljačima i distributerima.                 |
| Studenti                  | Odgovorni odnosi sa studentima.                                   |
| Zajednica/društvo         | Uključenost u interese zajednice.                                 |
|                           | Doprinos regionalnom razvoju.                                     |
|                           | Suradnja s javnim službama i neprofitnim organizacijama.          |
|                           | Socijalni dijalog s vladom i organizacijama.                      |
| Okoliš                    | Poštivanje okoliša.   |

*Izvor: Lanero, A., Licandro, O. Vasquez, J.L. (2013). Corporate Social Responsibility and higher education. Uruguay University student's perceptions. Economics & Sociology. Vol. 6 No. 2, str. 145–157.*

Correia i dr. (2018) su također proveli istraživanje na visoko obrazovnoj instituciji (Polytechnic of Porto) gdje su analizirali stavove studenata o sveučilišnoj društvenoj odgovornosti. Rezultati istraživanja definirali su različite stavove studenata o konceptu društveno odgovornih sveučilišta: povoljna percepcija koncepta, percepcija koja osporava važnost koncepta i percepcija koja koncept odmiče od sveučilišta. Pozitivni stavovi prema održivosti i društvenoj odgovornosti sveučilišta, povećana briga o kvaliteti života, briga o okolišu, dobrobit i briga prema drugima elementi su pozitivne percepcije studenata o društvenoj odgovornosti općenito. Prema istoj analizi vezano za percepciju studenata koja osporava važnost koncepta skepticizam ima glavnu ulogu jer znatno utječe na stavove i percepciju studenata što se može opravdati činjenicom da je etičko obrazovanje u visoko obrazovnim institucijama tek u začetku i razvidan je prostor za razvoj i poboljšanje. Analiza percepcije studenata menadžmenta i ekonomije iz Turske je pokazala da su studenti ocijenili najznačajnijom pravnu odgovornost, zatim ekonomsku, etičku i na kraju filantropsku odgovornost. Percepcije studenata o društvenoj odgovornosti pokazuju veću osjetljivost žena na koncept društvene odgovornosti u odnosu na muškarce dok radno iskustvo također ima određeni utjecaj na pozitivniju percepciju studenata (Fitzpatrick, 2013).

Studenti prepoznaju društveno odgovornu inicijativu kao dobru praksu (Diaz-Fernandez i dr., 2013 prema Pomeroy i Johnson, 2009). Institucije tu mogu pridonijeti definirajući aktivnosti i kriterije odgovornog ponašanja u organizaciji. Kao jedan od dobrih primjera društveno odgovornog djelovanja u Republici Hrvatskoj može se istaknuti Sveučilište u Rijeci koje navodi važnost ostvarivanja pozitivnog partnerskog odnosa sa studentima: „Jedno od ključnih obilježja koja ističu je biti socijalno odgovorno sveučilište koje brine o povećanju dostupnosti studiranja svim građanima (socijalno ugroženi, stariji studenti itd.). Gradnja sustava i servisa potpore tijekom studija, posebice studentima s većim potrebama, plansko uključivanje studenata u sveučilišne projekte te servisa za povećanje zapošljivosti podmakli su i valja ih dalje usavršavati. U praktičnoj fazi provedbe spomenute strategije dvije stvari posebno odražavaju socijalnu dimenziju sveučilišta: „Program stipendiranja s posebnim ciljevima“ i „Riječka

specifičnost – nagrade Rektora za volonterizam i aktivizam“ (Dobri primjeri društveno odgovornog poslovanja, 2016).

Zaključno, dosadašnja istraživanja pokazuju da se percepcija studenata vezana za koncept društveno odgovornog poslovanja polako mijenja i studenti sve više razmišljaju o konceptu društvene odgovornosti na pozitivan način. Razlog tomu je i nedovoljna informiranost o konceptu društvene odgovornosti u prošlosti. Intenziviranjem promocije društvene odgovornosti, informiranjem o programima i aktivnostima sveučilišta vezanima uz društveno odgovorno poslovanje, veća je i uključenost studenata u njihovu provedbu te se povećava zainteresiranost bavljenja ovom temom (Burcea, Marinescu, 2011).

## **5.2. Utjecaj društvene odgovornosti sveučilišta na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika**

Društveno odgovorno poslovanje kao izazov suvremenog menadžmenta vezan je i uz zaposlenike. Promatrajući sveučilište s aspekta njegovih ciljeva, vrlo su jasno izražena očekivanja u smjeru bavljenja tradicionalnim akademskim djelatnostima sveučilišnih nastavnika. Prvenstveno se odnose na obrazovanje/nastavu i istraživanje te se one ne promatraju kao izolirane, međusobno nespojive uloge, već kao uloge u stalnoj sinergiji koje se međusobno nadopunjavaju. Na tragu percipiranog očekivanja brige za zajednicu, nastavnici djeluju u okvirima brige o zajednici u kontekstu doprinosa ekonomskom razvoju i u kontekstu doprinosa društvenom razvoju (Ćulum i Turk, 2012). Među sveučilišnim nastavnicima postoje očita neslaganja kad je riječ o konceptu (njihova) zalaganja u zajednici pa se prema MacFarlanu (2005) otkriva pet različitih tumačenja o tome kako sveučilišni nastavnici shvaćaju „zalaganje u zajednici:

- administracija – gledano uglavnom u negativnom svjetlu, pri čemu se aktivnosti zalaganja u (akademskoj) zajednici doživljavaju kao sve veći teret za sveučilišne nastavnike koji se ne vrednuje adekvatno
- služba za korisnike – za studente i poslovne organizacije iz zajednice
- kolegijalna vrlina – kao moralna obveza u podržavanju kolega (osobito mlađih) unutar vlastite institucije i znanstvene discipline
- civilna dužnost – kao volonterski angažman ili pružanje pomoći za dobrobit lokalne zajednice, ne nužno povezano sa znanstvenim područjem djelovanja

- integrirano učenje (učenje zalaganjem u zajednici) – koje povezuje akademski angažman sveučilišnih nastavnika (kroz nastavu i istraživanje) s raznovrsnim projektima i mogućnostima volontiranja i stažiranja studenata u organizacijama i institucijama u (lokalnoj) zajednici.“ (Ćulum i dr., 2012a: 54)

Iako postoje određene nesuglasice u tumačenju samog koncepta, suradnja sveučilišnih nastavnika sa studentima (Ćulum, Ledić (2011: 48; prema Macfarlan, 2007) čini temelj piramide zajednice i pripadajućih aktivnosti javnog djelovanja sveučilišta. To je najmanje cijenjeno područje djelovanja sveučilišnih nastavnika koje nerijetko oduzima najveći udio vremena u svakodnevnim aktivnostima. Nadalje, u piramidi se kreće prema institucionalnom zalaganju nastavnika, zatim kolegijalnom zalaganju, zalaganju u znanstvenom području i, na kraju, javnom zalaganju u zajednici. Također se ističe kako tek peta dimenzija javnog djelovanja korespondira s temeljnom idejom civilne misije kao interakcije sveučilišta i šire zajednice. Predstavljena piramida je alat koji omogućuje bolje razumijevanje složenosti akademske profesije i višestrukog identiteta sveučilišnih nastavnika te različitih zajednica u sveučilišnom i vanjskom okruženju s kojima su sveučilišni nastavnici u redovitoj interakciji. Pritom Ćulum i Jelenc (2015) ističu kako postoje institucije koje učenje zalaganjem u zajednici definiraju kao metodu poučavanja koja integrira zalaganje u zajednici s jasnim uputama nastavnika i usredotočenost na kritičko promišljanje i društvenu odgovornost pojedinca/studenta. U praksi se pokazalo kako je „prosječno vrijeme usmjereno na zalaganje u zajednici kraće od vremena provedenog u administrativnim poslovima te da razmjerno mala količina vremena koju nastavnici posvećuju djelatnostima zalaganja u zajednici prije odražava hijerarhiju akademskih djelatnosti negoli njihovu međuovisnost“ (Ćulum i dr., 2012a: 63).

Ćulum i Ledić (2011: 78) smatraju da „civilna misija ne mora biti zapisana kao izjava o misiji u zakonu, strategiji ili nekom drugom dokumentu“, ali može biti od iznimnog značaja u promociji i integraciji pri razvoju društvene odgovornosti na sveučilištima. Istim se vode i Aristimuno i Rodriguez Monroy (2014) koji društvenu odgovornost sveučilišta ne promatraju kao institucionalnu praksu kroz razmatranja u misiji, viziji, načelima i vrijednostima institucija, već smatraju da je na upravljačkom tijelu da dizajnira smjernice i pravila koja će omogućiti njegovu primjenu. Isto tako, uz upravljački kadar bitno je utvrditi u kojoj mjeri su dionici upoznati s konceptom civilne misije, održivosti i društvene odgovornosti na sveučilištima i kako ih primjenjuju u svakodnevnom djelovanju, odnosno, kako Ćulum i Ledić (2011: 78)

napominju, važno je da „sveučilišni nastavnici prepoznaju potrebu za integracijom civilne misije i (jačom) ulogom sveučilišta u obrazovanju društveno odgovornih građana koji će djelovati za opće dobro, što je temeljna pretpostavka za njezino uvođenje i provedbu. Nakon što su nastavnici prepoznali važnost primjene civilne misije, potrebno je utvrditi aktivnosti i resurse koji će primjenu i omogućiti. Institucionalizacija civilne misije, a osobito njezina (snažnija) integracija u temeljne akademske djelatnosti, zahtijeva od sveučilišnih nastavnika čvrsto i dugoročno povezivanje nastave, istraživanja te profesionalnog i javnog djelovanja u rješavanju aktualnih društvenih problema u zajednici i društvu. Iako dolazi do promjena u kojima se generacije studenata izmjenjuju, a paralelno s njima i aktivnosti kojima se oni bave na sveučilištu i u zajednici, Čulum i Ledić (2011) zaključuju da su sveučilišni nastavnici sa svojim nastavnim programima, istraživačkim projektima i ostalim aktivnostima u kojima su angažirani predstavljaju iznimno važnu poveznicu između sveučilišta, (lokalne) zajednice i civilnog društva.

### **5.3. Utjecaj društvene odgovornosti na poslovnu uspješnost sveučilišta u RH**

Koncept društvene odgovornosti omogućuje stvaranje preduvjeta za povećanje uspješnosti sveučilišta i prilagođavanje potrebama tržišta. Uključivanjem načela društvene odgovornosti u strategije, sveučilišta pokazuju svojim dionicima da podupiru poslovanje prema ovom konceptu i potiču ih da djeluju u skladu s njim. Iz strategije Sveučilišta u Rijeci može se zaključiti kako je proces transformacije sveučilišta neophodan za „intenzivniji ekonomski i društveni razvoj, povećanje investicija i zapošljavanja te održivi razvoj zajednice.“ (Sveučilište u Rijeci, 2022). U ovoj se disertaciji analizom utvrdilo da deset<sup>5</sup> hrvatskih sveučilišta ima objavljene strategije razvoja na svojim mrežnim stranicama. Istraživanje je utvrdilo prisutnost elemenata vezanih za komponente koncepta društvene odgovornosti u strateškim dokumentima hrvatskih sveučilišta. Upravo to ukazuje na prilagodbu sveučilišta potrebama iz okruženja i novim trendovima u poslovanju. Temeljem konstantne prilagodbe poslovanja kretanjima na tržištu i potrebama šire društvene zajednice sveučilišta nastoje postići održivost i uspješnost u poslovanju. U kojoj mjeri je prisutnost društvene odgovornosti postojana u strategijama razvoja sveučilišta u

---

<sup>5</sup> Deset od dvanaest sveučilišta ima objavljene strategije razvoja, Sveučilište Vern i Sveučilište u Slavanskom Brodu su novo osnovana sveučilišta te nisu bili obuhvaćeni analizom, a niti nemaju strategije na svojim mrežnim stranicama.

Hrvatskoj te kako su sveučilišta usmjerena na postizanje izvrsnosti u svom djelovanju kritički će se protumačiti u daljnjem tekstu za svako sveučilište.

### **Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Pregledavajući informacije predstavljene u strategiji (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2014) mogu se vidjeti komponente treće misije sveučilišta u postavljenim strateškim ciljevima (nastavni proces, znanstvenoistraživačka djelatnost, međunarodna i međusveučilišna suradnja, sveučilište i okruženje, ljudski i materijalni resursi, obnova i razvoj sveučilišta, sustav upravljanja kvalitetom) što se indirektno odnosi na društveno odgovorno poslovanje kao dio strategije sveučilišta. Prema strategiji razvoja Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku 2021. – 2030. može se vidjeti kako je ostvarenje društvenih interesa studenata jedan od temelja postavljenih u navedenoj misiji. Postavljenim strateškim ciljem usmjerenim na nastavni proces i visoko obrazovanje naziru se aktivnosti usmjerene prema poštivanju i afirmaciji ljudskih prava te povezanosti i interakciji s društvenom zajednicom sa svrhom razvoja društvene odgovornosti studenata i drugih članova akademske i znanstvene zajednice. Nadalje, promatrajući znanstveno istraživačku djelatnost ističu se nastojanja ka stvaranju potpore gospodarskom, društvenom i humanom napretku društva temeljenog na znanju. Vezano za međunarodnu i međusveučilišnu suradnju te odnos sveučilišta s okruženjem kroz strateške ciljeve, ističe se želja za razvojem sveučilišta uz pomoć suradnje s gospodarstvom i civilnim sektorom, pri čemu sveučilište želi postati pokretač gospodarskog i regionalnog razvoja. (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2014).

### **Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Analizom strategije Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, politika kvalitete također potvrđuje opredijeljenost društvenoj odgovornosti, a glasi: „Sveučilište je predano osiguravanju i trajnom unapređivanju kvalitete svih svojih djelatnosti u skladu sa svim regulatornim, profesionalnim i ostalim zahtjevima svojih unutarnjih i vanjskih dionika, a u svrhu doprinosa razvoju društva.“ Promatrajući nadalje strateške prioritete i zadane strateške ciljeve, sveučilište indirektno dotiče društvenu odgovornost kroz održivost i određene stavke (osiguranje učinkovitosti i održivosti, stvaranje dugoročnog partnerskog odnosa s dionicima, informiranost studenata, uvođenje studijskih programa iz područja društvene znanosti npr. održivi razvoj, poticanje izvrsnosti kroz radnu praksu zaposlenika, i sl.) vezane za područja društveno odgovornog poslovanja (Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016). Također se mogu istaknuti vrijednosti sveučilišta pri



čemu se ono oslanja na tezu da je obrazovanje ključni čimbenik naprednog, prosvijećenog, produktivnog i prosperitetnog društva te svoju izvrsnost nastoje osigurati u programima obrazovanja, istraživanja i društvene uključenosti (Misija i vizija Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2019). Strateškim prioritetima donesenim u strategiji razvoja Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli ističe svoja nastojanja u istraživanju najviše kvalitete te podizanje izvrsnosti sveučilišta. Kroz strateški cilj „Poticati znanstvenu i umjetničku izvrsnost“ osnivaju se centri znanstvene izvrsnosti (npr. Centar znanstvene izvrsnosti za područje turizma). Nadalje, u strategiji se navodi da je „Sveučilište izradilo i provodi politiku poticanja znanstvene izvrsnosti“ čime se potvrđuju nastojanja za postizanjem poslovne uspješnosti i izvrsnosti (Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016). Na putu razvoja Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli u novodonesenoj strategiji razvoja sveučilišta, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli ističe održivost i zeleni koncept te odgovornost kao jedno od temeljnih vrijednosti sveučilišta (Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2022).

### **Sveučilište Sjever**

U strategiji Sveučilišta Sjever također je primjetno da se politika kvalitete poslovanja sveučilišta odnosi na širu društvenu zajednicu čime daje naznake društveno odgovornom poslovanju: „Sveučilište Sjever sa svojim preddiplomskim, diplomskim i poslijediplomskim studijima želi udovoljiti potrebama, zahtjevima i očekivanjima studenata, gospodarstva te široj društvenoj zajednici.“ Neizravna (indirektna) povezanost s društvenom odgovornošću može se interpretirati iz područja dotaknutih u strategiji – nastavni proces, znanstveni, umjetnički i stručni rad, sustav osiguranja kvalitete, mobilnost i međunarodna suradnja i razvoj resursa te infrastruktura, radilišta i laboratoriji. Izravna povezanost društvene odgovornosti i strateških ciljeva očituje se u tome da sveučilište ima poseban dio strategije vezan uz društvenu odgovornost. U okviru tog dijela definirani su sljedeći ciljevi:

- povećanje broja visokoobrazovanih u regiji sjeverozapadne RH
- povećanje pristupa visokom obrazovanju i cjeloživotnom obrazovanju širem broju građana regije
- promoviranje ekološke svijesti u zajednici
- pružanje potpore gospodarskom razvoju regije. Sveučilište podupire razvoj projekta VŽ Tech-Park 2
- promoviranje i podupiranje društveno prihvatljivih vrijednosti, što uvelike olakšava i omogućuje razvoj poslovanja na društveno odgovoran način.

U okviru strateških ciljeva u području nastavnog procesa Sveučilište Sjever također i izvrsnost podupire sa strateškim ciljem „Sveučilište nagrađuje izvrsnost svojih zaposlenika“ i u okviru područja osiguranja kvalitete sa strateškim ciljem „Podizanje kulture kvalitete na Sveučilištu Sjever u cilju poticanja izvrsnosti i zadovoljavanja potreba svih dionika sustava (Sveučilište Sjever, 2015).

### **Sveučilište u Dubrovniku**

Jedan od strateških ciljeva pod nazivom „Obrazovanje za potrebe zajednice i civilnoga društva“ u strategiji razvoja Sveučilišta u Dubrovniku upućuje na podržavanje društveno odgovornog poslovanja sveučilišta. Ta se povezanost pogotovo očituje definiranim cijelim područjem pod nazivom „Doprinos zajednici“ koje obuhvaća tri strateška cilja s pripadajućim zadacima usmjerenim na podržavanje društva kao dijela poslovne strategije sveučilišta:

1. Obrazovanje i istraživanje za održivi razvoj
2. Mjesto i uloga Sveučilišta u Dubrovniku u lokalnoj zajednici
3. Javnost podataka (Sveučilište u Dubrovniku, 2015).

Vezano za postizanje izvrsnosti, Sveučilište u Dubrovniku svoje poslovanje oslanja na „vrijednosti sveučilišta poput znanja, stručnosti, napretka, izvrsnosti, slobodu govora i misli, tradiciju“ (Misija i vizija Sveučilišta u Dubrovniku, 2019). Promišljajući o svojoj budućnosti, Sveučilište u Dubrovniku si je postavilo nekoliko ciljeva između kojih je i poticanje znanstvene i istraživačke izvrsnosti i to ne samo radi povećanja znanstvene produkcije, nego i radi koristi povezane s gospodarstvom i civilnim društvom. U strateškom cilju „Kvaliteta obrazovnog procesa, učinkovitost i izvrsnost na studijima“ spominje se izvrsnost, pri čemu se misli o definiranju kriterija edukacijske izvrsnosti koja može pridonijeti razvoju sveučilišta i podizanju kvalitete, ali nije izravno vezana za društvenu odgovornost (Sveučilište u Dubrovniku, 2015).

### **Sveučilište u Rijeci**

Neka načela kojima se vodi Sveučilište u Rijeci u svom poslovanju usko su vezana uz društveno odgovorno poslovanje koje obilježavaju načelo javnoga dobra i odgovornosti, načelo akademskog integriteta, načelo transparentnosti, načelo sustavnoga strateškog upravljanja, načelo samo održivosti, načelo izvrsnosti i međunarodne usporedivosti i načelo osiguranja kvalitete preuzimanjem odgovornosti za osobni i institucijski razvoj. U svojim opredjeljenjima jasno ističe civilnu misiju sveučilišta na način da su glavna područja djelovanja istraživanje, obrazovanje, javna funkcija i organizacija. Javna funkcija u strategiji podrazumijeva da se

sveučilište ponaša kao javno odgovorno i socijalno osjetljivo sveučilište, da omogućuje dvosmjerni transfer znanja, da je pokretač kulturnog razvoja regije i da promiče zdravlje kroz sustavni razvoj sveučilišnog sporta. Jedan od ključnih pokazatelja uspjeha u svojim strateškim opredjeljenjima, vezana uz društvenu odgovornost, je broj kolaborativnih projekata s javnim i organizacijama/institucijama civilnoga društva (Sveučilište u Rijeci, 2014). Analizom se također uočavaju i temeljna načela (načelo izvrsnosti i međunarodne usporedivosti) Sveučilišta u Rijeci kojima se ističe važnost podizanja izvrsnosti (Sveučilište u Rijeci, 2014). Da su nastojanja Sveučilišta u Rijeci usmjerena na pravi put, pokazuje i to da se našlo među najboljih tisuću sveučilišta u svijetu na QS listi (QS World University Rankings) te na RUR listi (Round University Ranking) prema Clarivate Analyticsu, gdje se riječko sveučilište nalazi na 705. od ukupno 829 mjesta (Kovačević, 2020). S obzirom na novo donesenu Strategiju Sveučilišta u Rijeci, može se vidjeti kako se sveučilište i dalje razvija u duhu društveno odgovornog poslovanja pri čemu ističu da im je društvena odgovornost jedan od četiri kvalitativnih ciljeva sveučilišta (Sveučilište u Rijeci, 2022).

### **Sveučilište u Splitu**

Jedno od strateških područja koje je donijelo Sveučilište u Splitu u svojoj strategiji pod nazivom je „Sveučilište u svom okruženju“ u kojemu su definirana četiri strateška cilja: pozicioniranje kao bitan pokretač gospodarskog razvoja regije, pokretanje inovativnih postupaka i rješavanja važnih društvenih i gospodarskih problema te promicanje kulture razvoja, zaštite i komercijalizacije intelektualnih kreacija, potom služenje društvu kao društveno odgovorna institucija u svim segmentima gdje se javlja potreba za aktiviranjem ljudskih i materijalnih resursa sveučilišta te promicanje znanstvenoistraživačkog i umjetničko-stvaralačkog rada kod mladih i razvoj programa s partnerima u post akademskom zapošljavanju studenata s ciljem smanjivanja broja nezaposlenih. U području organizacije sveučilišta postavljeni strateški cilj koji glasi „Kroz sustav osiguravanja kvalitete te strateškog upravljanja Sveučilište u Splitu transparentno održava sve unutarnje procese na najvišim razinama kvalitete, organiziranosti i odgovornosti“ (Sveučilište u Splitu, 2015) također nadopunjuje sliku o društvenoj odgovornosti sveučilišta. Međutim, izvrsnost kao pretpostavka uspješnom poslovanju u strategiji Sveučilišta u Splitu se ne spominje i nema direktne poveznice s njom, iako pokazuju izvrsnost svojom pozicijom prema rangiranju sveučilišta u svijetu. Tu se može istaknuti njihova pozicija među top 25 institucija u cijelom svijetu po broju znanstvenih radova u otvorenom pristupu, ali i pozicioniranje sveučilišta kao inovativne institucije s praksom društveno korisnog učenja na

međunarodnoj listi U-Multirank. Prema istoj listi, od 1800 obrazovnih institucija, sveučilište je zauzelo 335. mjesto u EU. U odnosu na Europu, našli su se na 472. mjestu, a na 803. mjestu u odnosu na svijet. Što se tiče rang liste CWUR (Centar za rangiranje svjetskih sveučilišta), zauzima 763. mjesto, a prema bodovima u kategoriji kvalitete znanstvenog rada 721. mjesto. Na WURI rang listi (World's Universities with Real Impact) u kategoriji etičke vrijednosti i društvene odgovornosti Sveučilište u Splitu zauzelo je visoko 15. mjesto (od 100 najinovativnijih sveučilišta s inovativnom praksom društveno korisnog učenja), a globalno (između svih sveučilišta na svijetu) na 78. mjestu (Kovačević, 2020). Prema objavi Times Higher Education u 2021. godini nalazi se na poziciji između 801. i 1000. mjesta (Lista najboljih sveučilišta u svijetu, 2021).

### **Sveučilište u Zadru**

Sveučilište u Zadru sebe vidi kao moderno međunarodno sveučilište koje je generator znanja i pokretač inovativnih promjena zasnovanih na potrebama društva te načelu jednakih mogućnosti, društveno odgovornog ponašanja i visokih etičkih standarda. Na tim temeljima su definirana četiri strateška cilja kojima se indirektno dotiče područje društvene odgovornosti. Kao osobito važna, istaknuta su i dva horizontalna cilja koja se primjenjuju na sve razvojne prioritete i mjere, a odnose se na:

- unapređenje položaja Sveučilišta u lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom okruženju
- osiguranje kulture kvalitete, društvene odgovornosti i etičnosti.

U obrazloženju drugog horizontalnog cilja napominje se da je u današnje vrijeme iznimno važno podizanje razine kvalitete, društvene odgovornosti i etičnosti unutar akademske zajednice. U cilju unapređenja ovih kategorija, na sveučilištu će se pristupiti sustavnom unapređivanju razine etičnog ponašanja nastavnika i studenata, povećanju ukupne znanstvene izvrsnosti te jačanju nastavničkih kompetencija. Odabir djelatnika temeljen je na izvrsnosti i etičnosti što će unaprjeđuje kadrovski potencijal sveučilišta te se poboljšava njegov kapacitet za razvoj visoko kvalitetnih i znanstvenih i nastavnih postignuća. Sveučilište kroz stalnu suradnju s drugim dionicima u okruženju te kroz zadovoljenje potreba društvenog i gospodarskog sektora teži odgovornom ponašanju. Posebno je to naglašeno u radu s društveno osjetljivim skupinama, kojima olakšava pristup i osiguravaju jednaka prava i mogućnosti na sveučilištu (studentima, zaposlenicima, vanjskim dionicima). Jedinostveni identitet Sveučilišta u Zadru koji će se stvoriti tijekom provedbe ovog strateškog dokumenta doprinijet će tomu da

unutarnji i vanjski dionici percipiraju ovu instituciju kao društveno odgovornu, s visokim etičkim standardima (Sveučilište u Zadru, 2017).

### **Sveučilište u Zagrebu**

Elementi društvene odgovornosti Sveučilišta u Zagrebu istaknuti su u ciljevima donesenim u strategiji Sveučilišta u Zagrebu, 2002. Te se na taj način Sveučilište u Zagrebu obvezuje svojim razvojem i promjenama postići sljedeće ciljeve koji su vezani uz društvenu odgovornost:

1. Izvrsnost u znanstvenom i umjetničkom istraživanju u nastojanju da zadrži mjesto jednog od vodećih istraživačkih sveučilišta u jugoistočnoj Europi.
2. Razvoj studijskih programa potrebnih društvu i gospodarstvu, na nacionalnoj i strateškoj razini. Poticati će izvrsnost u nastavi i akademskim postignućima studenata i nastavnika te u tu svrhu unaprjeđivati različite studentske i akademske službe.
3. Međunarodna prepoznatljivost i atraktivnost novih oblika istraživačke i studijske mobilnosti te studijskim programima dostupnima studentima iz drugih zemalja. Težit će poboljšanju kvalitete međunarodnom razmjenom znanstveno-nastavnoga kadra i studenata. U odabranim područjima od interesa za razvoj Sveučilišta u Zagrebu potražiti će se, kad god bude potrebno, ekspertiza u inozemstvu.“ (Misija i vizija Sveučilišta u Zagrebu, 2019).

U svrhu poboljšanja poslovanja Sveučilišta u Zagrebu, a prema odluci Senata donosi se pet strateških dokumenata, između kojih je Strategija studija i studiranja Sveučilišta u Zagrebu 2014. – 2025., Strategija razvoja sustava podrške studentima Sveučilišta u Zagrebu 2013. – 2025., Strategija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu, Strategija sporta na Sveučilištu u Zagrebu, Strategija razvoja edukacije u umjetnosti, umjetničkog stvaralaštva i istraživanja Sveučilišta u Zagrebu 2014. – 2020. s projekcijom na 2025. te Strategija prostornog i funkcionalnog razvoja Sveučilišta u Zagrebu i Strategija istraživanja, transfera tehnologije i inovacija Sveučilišta u Zagrebu Strategija internacionalizacije Sveučilišta u Zagrebu (Strateški dokumenti Sveučilišta u Zagrebu, 2022). Sveučilište u Zagrebu se našlo na CWUR (Centar za rangiranje svjetskih sveučilišta) listi najboljih sveučilišta za 2020. godinu na 517. mjestu, čime ulazi u 2,6 % najboljih svjetskih sveučilišta (Kovačević, 2020). Na istoj listi za 2021. godinu Sveučilište u Zagrebu je zadržalo svoju poziciju prema objavi Times Higher Education te se nalazi na poziciji ispod prvih 1000 najboljih sveučilišta (Lista najboljih sveučilišta u svijetu, 2021) što ipak ukazuje na prepoznatu izvrsnost.

## **Hrvatsko katoličko sveučilište**

Hrvatsko katoličko sveučilište teži jačanju povezanosti s hrvatskim društvom što ističe u svojoj strategiji razvoja. Kroz strateške ciljeve sveučilište nastoji pronaći i utvrditi širok raspon načina na koji se uključuje u širu zajednicu, ostvaruje dvosmjernu komunikaciju te doprinosi ukupnom napretku hrvatskog društva i gospodarstva. Neki od predviđenih načina obuhvaćaju široke konzultacije sa stručnjacima iz prakse pri uvođenju novih studijskih programa s ciljem usklađivanja sa stvarnim društvenim i gospodarskim potrebama te postizanjem što većeg pozitivnog učinka u okviru raspoloživih resursa. Zatim je tu razvoj dodatnih kurikularnih aktivnosti na sveučilištu, kreiranje znanstvenih i stručnih projekata te stručnih studija i analiza za potrebe društva i gospodarstva, dijalog s raznim društvenim skupinama u svrhu izravne upućenosti u stvarne probleme u hrvatskom društvu i gospodarstvu, te omogućavanje stručne prakse u tvrtkama i institucijama radi postizanja praktičnih znanja bliskih potrebama društva i gospodarstva (Hrvatsko katoličko sveučilište, 2015). Strateški ciljevi u temeljnim djelatnostima Hrvatskog katoličkog sveučilišta očituju se u razvoju žive zajednice, jačanje povezanosti s hrvatskim društvom i uključenost u međunarodnu akademsku zajednicu. Analizom strategije Hrvatskog katoličkog sveučilišta, može se vidjeti i da sveučilište stremi „postizanju izvrsnosti u istraživanju, znanosti i umjetnosti, a onda i zadržavanju izvrsnosti ne samo zbog značajnog podizanja utjecaja i učinaka istraživanja koja provode znanstvenici sa sveučilišta već i zbog kvalitete nastave na sveučilišnim studijima koji imaju znanstvenu komponentu. U usmjeravanju razvoja istraživačkog rada na sveučilištu i odabiru fokusa istraživanja sveučilište se nastoji ravnati međunarodnim kriterijima znanstvene i umjetničke izvrsnosti, potreba hrvatskog društva i Crkve, mogućnostima samog sveučilišta kao i okvirom izloženim u Apostolskoj konstituciji *Ex corde Ecclesiae*.“ Među navedenim ciljevima koji vode ostvarenju misije sveučilišta teže izvrsnim nastavnicima i znanstvenicima te postizanju izvrsnosti u istraživanju, znanosti i umjetnosti (Hrvatsko katoličko sveučilište, 2015). Prema novodonesenoj strategiji razvoja, Hrvatsko katoličko sveučilište ističe da pri procesu izgradnje sveučilišta prolaze četiri glavne skupine, a jedna od njih je jačanje društvenog doprinosa (Hrvatsko katoličko sveučilište, 2022: 14).

## **Libertas međunarodno sveučilište**

Usporedba strateškog opredjeljenja prema strategiji razvoja Libertas međunarodnog sveučilišta bila je nemoguća do 2019. godine zbog nedostupnosti iste na mrežnoj stranici sveučilišta. Prema novodonesenoj strategiji Libertas međunarodnog sveučilišta može se uvidjeti kako je

osiguravanje kvalitete i društvena uloga jedno od temeljnih područja za što su postavljeni strateški ciljevi (Libertas međunarodno sveučilište, 2019).

S obzirom da je analiza podataka izvršena sa stanjem do 2020. godine, Sveučilište Vern i Sveučilište u Slavonskom Brodu nisu bili uključeni u anketno ispitivanje.

### **Sveučilište Vern**

S obzirom na to da je Sveučilište Vern novoosnovano sveučilište, može se napomenuti kako strategija razvoja sveučilišta još nije dostupna na mrežnim stranicama sveučilišta, no iz njegove vizije i misije može se vidjeti da nastoji poslovati u duhu društvene odgovornosti. Pritom se ističe da su društveno odgovorni ljudi nositelji održivog razvoja i blagostanja zajednice, što nastoje postići akademskom izvrsnošću i društveno odgovornim poduzetničkim djelovanjem (Sveučilište Vern, 2022).

### **Sveučilište u Slavonskom Brodu**

Sveučilište u Slavonskom Brodu također je jedno od novoosnovanih sveučilišta te na svojim mrežnim stranicama nema vidljive strategije razvoja, čime je onemogućena analiza i usporedba.

Kako su sveučilišta promicatelji društveno odgovornog poslovanja, iz navedenih strategija sveučilišta u Republici Hrvatskoj može se zaključiti kako su Sveučilište Sjever, Sveučilište u Dubrovniku, Sveučilište u Rijeci i Sveučilište u Splitu u najvećoj mjeri prepoznali važnost prilagodbe konceptu društvene odgovornosti. Strategija promicanja održivosti temelji se na istraživanju, obrazovanju, partnerstvu sa zajednicom i upravljanju utjecajima na okoliš. Uz navedena sveučilišta i Sveučilište u Zadru, iako nema posebno izdvojeno područje posvećeno društveno odgovornom poslovanju, primjenjuje načela društvene odgovornosti kroz horizontalni cilj koji se pronalazi u svim područjima djelovanja sveučilišta. Sveučilišta u Osijeku, Zagrebu i Puli te Hrvatsko katoličko sveučilište informiranjem promiču društvenu odgovornost u obliku postavljenih strateških ciljeva koje namjeravaju realizirati unutar određenog područja, čime omogućavaju povećanje poslovne uspješnosti sveučilišta i konkurentnost. S obzirom na to da Sveučilište Vern i Sveučilište u Slavonskom Brodu nema dostupnu strategiju na svojim mrežnim stranicama, usporedba i analiza bile su nemoguće.

Analizom dostupnih strategija sveučilišta u Hrvatskoj može se istaknuti kako 10<sup>6</sup> od 12 sveučilišta na određeni način ističe svoju društvenu odgovornost kroz definiranje strateških ciljeva, područja i aktivnosti vezanih uz koncept društvene odgovornosti. Društvenu odgovornost pritom usko vezuju i definiraju kao iznimno važnu te nastoje informirati, obrazovati i promovirati. Iako je analiza i usporedba temeljena samo na dostupnim dokumentima na mrežnim stranicama može se zaključiti kako hrvatska sveučilišta polako idu u korak s novim trendovima te nastoje što više biti društveno odgovorne institucije.

## **6. Kvalitativna analiza društvene odgovornosti sveučilišta**

Teorijski okvir teme daje uvid u povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja, osnovne elemente koncepta društvene odgovornosti sveučilišta, područja primjene društvene odgovornosti na sveučilištima, standarde koji se primjenjuju u skladu s osnovnim zahtjevima kvalitete te mogućnosti za poboljšanje društvene odgovornosti na sveučilištima. Kombinacijom različitih znanstvenih metoda proučena je i analizirana dostupna domaća i strana literatura o razvoju koncepta društveno odgovornog poslovanja i njegovoj primjeni u organizacijama kao i literatura koja se odnosi na razvoj i primjenu društvene odgovornosti na sveučilištima. Time su stvoreni uvjeti za razumijevanje pojmova koji doprinose razvitku društveno odgovornih sveučilišta. Službene mrežne stranice sveučilišta također su pružile pregršt korisnih podataka i dodatnu dokumentaciju koja se odnosi na njihovo strateško djelovanje, čime osiguravaju transparentnost i odgovornost. Potreba je hrvatskih sveučilišta da se prilagođavaju novim trendovima te da osluškuju širu društvenu zajednicu i tržište. U tom smislu disertacijom se nastoji utvrditi stanje hrvatskih sveučilišta vezano uz primjenu društveno odgovornih aktivnosti i postizanju ciljeva sveučilišta vezano uz izvrsnost i konkurentnost na tržištu u skladu s prvom postavljenom hipotezom disertacije.

Istraživanje primjene koncepta društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima uključilo je kvalitativno (analiza sadržaja mrežnih stranica i *benchmarking*) i kvantitativno istraživanje (ispitivanje s pomoću upitnika dionika sveučilišta o pitanju društvene odgovornosti

---

<sup>6</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te podatci nastali nakon toga nisu uzeti u razmatranja, a do tada Sveučilište Vern i sveučilište u Slavonskom Brodu nisu postojali.



sveučilišta). Analizom sadržaja na mrežnim stranicama hrvatskih sveučilišta utvrđeni su osnovni elementi i aktivnosti koje se odnose na koncept društvene odgovornosti te su detektirana područja u kojima postoji mogućnost za razvoj i/ili poboljšanje. Rezultati analize sadržaja mrežnih stranica pokazali su da je najveća pokrivenost komponenti društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Rijeci, Osijeku, Splitu i Zagrebu, dok u slučaju ostalih sveučilišta postoji prostor za poboljšanje poput Sveučilišta u Zadru, Puli i Hrvatskog katoličkog sveučilišta, a posebice na sveučilištima u Dubrovniku, Libertas međunarodnom sveučilištu i Sveučilištu Sjever koji imaju najnižu pokrivenost prema dostupnim dokumentima na mrežnim stranicama. Rezultati su također pokazali kako su organizacijsko upravljanje, ljudska prava i studenti kao područja primjene društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj najviše zastupljeni u kontekstu definirane društvene odgovornosti, dok bi se na ostalim područjima primjene društveno odgovornog poslovanja trebalo poraditi.

## **6.1. Pregled sveučilišta u Republici Hrvatskoj**

Prema Črnjar i Črnjar (2009), obrazovni sustavi mogu se definirati na mikro i makro razini i imaju primarno društvenu, etičku i civilizacijsku misiju proizvodnje znanja, vještina i aktivnosti za čovjeka, pojedinca, skupine ljudi, društvo i čovječanstvo. S obzirom da obrazovanje prema Matešić i Tanković (2014:7 prema Alelaimat i Taha, 2013) „ima vodeću i neizostavnu ulogu u procesu društvene rekonstrukcije i oporavka“, pred obrazovnim sustavima u Republici Hrvatskoj je izazov i potreba za uvođenjem obrazovanja za održivi razvoj i društvenu odgovornost na svim razinama obrazovanja.

„Sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj bi trebao obrazovati i pripremiti studente za efikasan i odgovoran rad u promjenjivim uvjetima snažne konkurencije te za prilagođavanje tehnološkim promjenama koje, neposredno ili posredno, utječu na radne procese. Poticanjem društveno odgovornog ponašanja kroz institucije visokog obrazovanja može se značajno pridonijeti realizaciji zadanih prioriteta prema Strategiji Europe 2020.“ (Afrić Rakitovac i Žužić, 2014: 21). Navedenom u prilog ide i stav Matešić i Tanković (2014) da je nužna potreba integriranja strateške društvene odgovornosti u odnosu na prevladavajuću deklarativnu društvenu odgovornost, a to se može postići razvojem ponude predmeta i studija iz područja društveno odgovornog poslovanja što ukazuje na promjenu paradigme poslovanja i orijentacije organizacija prema društvenoj odgovornosti.

Visoko obrazovanje je u Republici Hrvatskoj definirano Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, 2022) te su putem njega definirani bitni elementi za djelovanje i razvoj visokih učilišta. „Znanstvena djelatnost i visoko obrazovanje predstavljaju djelatnosti od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i sastavni su dio međunarodnog, posebno europskoga, znanstvenoga, umjetničkog i obrazovnog prostora.“ (Narodne novine 123/2003, 2019).

Temelji visokog obrazovanja počivaju na:

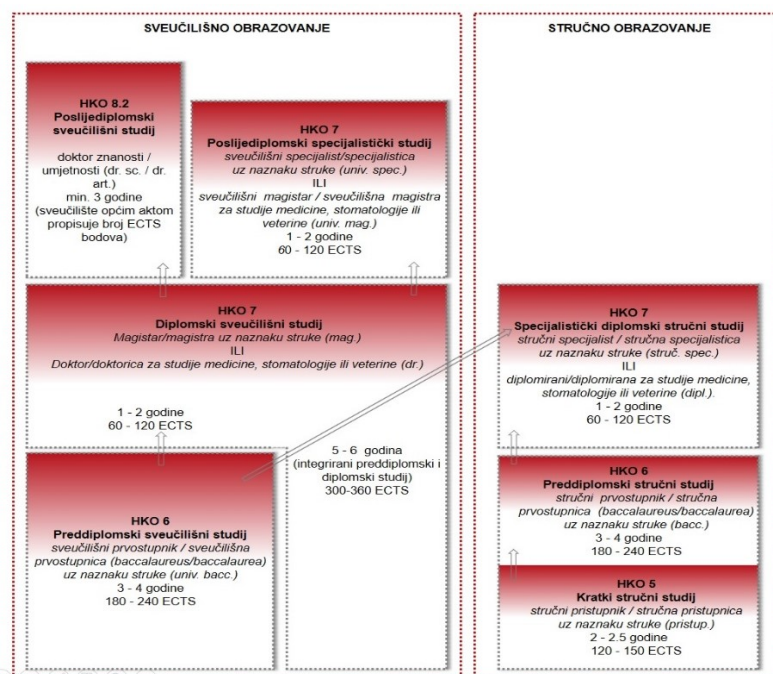
- akademskim slobodama, akademskoj samoupravi i autonomiji sveučilišta,
- otvorenosti visokih učilišta prema javnosti, građanima i lokalnoj zajednici,
- nedjeljivosti sveučilišnoga nastavnog rada i znanstvenog istraživanja, odnosno umjetničkog stvaralaštva,
- uzajamnosti i partnerstvu pripadnika akademske zajednice,
- europskoj humanističkoj i demokratskoj tradiciji te usklađivanju s europskim sustavom visokog obrazovanja,
- poštivanju i afirmaciji ljudskih prava,
- jedinstvu stručnog i obrazovnog rada u svrhu osposobljavanja za specifična stručna znanja i vještine,
- konceptu cjeloživotnog obrazovanja,
- povezanosti s predtercijarnim obrazovanjem te
- interakciji s društvenom zajednicom i obvezi sveučilišta, veleučilišta, visokih škola i javnih znanstvenih instituta da razviju društvenu odgovornost studenata i drugih članova akademske i znanstvene zajednice (Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, 2022).

U suvremenom društvu postoje tri oblika obrazovanja: formalno obrazovanje (unutar formalnog školskog obrazovanja), neformalno obrazovanje (izvan formalnog školskog obrazovanja) i informalno obrazovanje (prigodno, iskustveno, nenamjerno). Pritom se ne smije zanemariti ni novi oblik obrazovanja koji se odnosi na cjeloživotno obrazovanje, a koje otpočinje formalnim oblikom obrazovanja i traje cijeli život (Učiteljski fakultet u Rijeci, 2021).

Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj provodi se kroz sveučilišni i stručni studij. Sveučilišni studij osposobljava studente za obavljanje poslova u znanosti i visokom

obrazovanju, u poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu općenito te ih osposobljava za razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih dostignuća, dok ih stručni studij, koji studentima pruža primjerenu razinu znanja i vještina koje omogućavaju obavljanje stručnih zanimanja, osposobljava za neposredno uključivanje u radni proces. „Znanje i informacije su dostupniji nego ikada ranije, obrazovanje je javno i dostupno svima, a informacijska i digitalna revolucija, kao i svakodnevne novine u znanosti i tehnologiji ubrzano mijenjaju i način na koji učimo, pamtimo i prenosimo znanje mlađim generacijama. U takvom kontekstu sustav znanosti i obrazovanja zahtijeva kontinuirano unapređivanje kako bi nastavio na odgovarajući način ispunjavati svoju društvenu ulogu. Modernizacija sustava znanosti i obrazovanja strateški je cilj oko čijih je osnovnih načela potreban široki nacionalni, pa i akademski konsenzus. Iako to nije jednostavno Republika Hrvatska je ustrajna u aktivnostima koje poduzima, kao i u ostalim pitanjima javnih politika vezanih za doprinos, sugestije, partnerstvo i savjete akademske zajednice, koja ima posebnu odgovornost u društvu, i inovativnu, i predvodničku, pa i korektivnu ulogu.“ (Sveučilište u Osijeku, 2017) Na sljedećoj slici (Slika 16.) može se vidjeti shema sustava Visokog obrazovanja koja prikazuje razine obrazovanja na sveučilišnim i stručnim studijima u Republici Hrvatskoj.

**Slika 16. Shematski prikaz sustava visokog obrazovanja u RH**



Izvor: Vrste studija u Republici Hrvatskoj. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/vrste-studija-u-republici-hrvatskoj>. (15. 7. 2019.)

Visoka učilišta su sveučilišta, veleučilišta i visoke škole sa svim svojim sastavnicama. Prema podacima Agencije za znanost i visoko obrazovanje iz siječnja 2021. godine, u Republici Hrvatskoj djeluje 130 visokih učilišta, od čega je 105 javnih visokih učilišta (9 javnih sveučilišta s 82 sastavnice, 11 javnih veleučilišta i 3 javne visoke škole), a 24 su privatna visoka učilišta (3 privatna sveučilišta, 6 privatnih veleučilišta i 15 privatnih visokih škola) (AZVO, 2021). Sveučilište je ustanova koja organizira i provodi sveučilišne studije u najmanje dva znanstvena i/ili umjetnička područja u većem broju polja te interdisciplinarne studije. Sastavnice sveučilišta u Republici Hrvatskoj su: fakulteti, umjetničke akademije, odjeli i instituti te zaklade, fondacije, udruge, studentski centri, zdravstvene ustanove, knjižnice i tehnologijski centri. Fakultet je visoko učilište koje kao sastavnica sveučilišta ustrojava i izvodi sveučilišne studije te razvija znanstveni i stručni rad u jednom ili više znanstvenih i stručnih polja, a može izvoditi i stručne studije. Umjetnička akademija visoko je učilište koje kao sastavnica sveučilišta ustrojava i izvodi sveučilišne umjetničke studije te razvija vrhunsko stvaralaštvo i znanstveno-istraživačku djelatnost u području umjetnosti, a može izvoditi i stručne studije. Sveučilišni odjel se osniva kao sastavnica sveučilišta koja sudjeluje u izvedbi studijskih programa te razvija znanstveni, umjetnički i stručni rad u jednom znanstvenom polju ili interdisciplinarnom znanstvenom području te sudjeluje u izvedbi studija. Sveučilišni institut je sastavnica sveučilišta koja se osniva radi obavljanja znanstvene djelatnosti u jednom ili više srodnih znanstvenih polja, povezan je s procesom visokog obrazovanja na sveučilištu, može obavljati i visokostručni rad te sudjelovati u nastavi sukladno općim aktima sveučilišta (MZO, 2019).

Dužnost sveučilišta je pružanje obrazovnih programa za osposobljavanje i stjecanje kompetencija, potičući pritom istraživačku i obrazovnu kulturu mladih. U tome smislu sveučilišta su u cilju jačanja svoje društvene uloge dužna više nego ranije sudjelovati u interakciji s ostatkom društva i promicati društveni utjecaj njihovih istraživanja (Kantanen, 2005). Sagledavanjem razvoja sveučilišta tijekom povijesti pokazalo se da su temeljne akademske djelatnosti poučavanja, istraživanja i djelovanja za zajednicu uglavnom bila predmetom prilagodbe promjenjivim potrebama i zahtjevima društva (Ćulum i Ledić, 2011).

Pregled sveučilišta u tablici (Tablica 16.) uključuje osnovne podatke poput datuma osnivanja i broja i vrste sastavnica. Što se tiče područja djelovanja sveučilišta, može se istaknuti kako sva

hrvatska sveučilišta djeluju na svim područjima, osim Sveučilišta Vern koje djeluje samo u području tehničkih i društvenih znanosti te u umjetničkom području.

**Tablica 16. Pregled sveučilišta u Republici Hrvatskoj**

| <b>Sveučilište</b>                                     | <b>Datum osnivanja</b> | <b>Sastavnice</b>   |
|--|------------------------|---|
| <b>Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku</b> | 31. 5. 1975.           | 11 fakulteta, Akademija za umjetnost i kulturu, 5 sveučilišnih odjela               |
| <b>Sveučilište Jurja Dobrile u Puli</b>                | 19. 12. 2006.          | 8 fakulteta, Muzička akademija u Puli, 4 centra                                     |
| <b>Sveučilište Sjever</b>                              | 29. 5. 2015.           | 19 sveučilišnih odjela, 2 sveučilišna centra  |
| <b>Sveučilište u Dubrovniku</b>                        | 16. 12. 2003.          | 8 sveučilišnih odjela, Institut za more i priobalje, Zavod za mediteranske kulture  |
| <b>Sveučilište u Rijeci</b>                            | 17. 5. 1973.           | 11 fakulteta, Akademija primijenjenih umjetnosti, 4 sveučilišna odjela              |
| <b>Sveučilište u Splitu</b>                            | 15. 6. 1974.           | 11 fakulteta, 4 sveučilišna odjela, Umjetnička akademija                            |
| <b>Sveučilište u Zadru</b>                             | 1. 7. 2002.            | 26 sveučilišnih odjela, 5 znanstveno-istraživačka centara, 2 centra za nastavni rad |
| <b>Sveučilište u Zagrebu</b>                           | 23. 9. 1669.           | 31 fakultet, 3 umjetničke akademije, 1 sveučilišni centar                           |
| <b>Hrvatsko katoličko sveučilište</b>                  | 3. 6. 2006.            | 6 sveučilišnih odjela   |
| <b>Libertas međunarodno sveučilište</b>                | 30. 3. 2016.           | 4 fakulteta te Poslovna škola Libertas  |
| <b>Sveučilište Vern</b>                                | 8. 7. 2020. godine     | 3 fakulteta, 1 umjetnička akademija   |
| <b>Sveučilište u Slavanskom Brodu</b>                  | 3. 8. 2020.            | 1 fakultet, 3 odjela, 1 sveučilišni centar  |

*Izvor: Mozvag, 2019; Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2019; Sveučilište Jurja Dobrile, 2019; Hrvatska sveučilišta, 2017; Sveučilište, Sjever, 2019; Sveučilište u Dubrovniku, 2019; Sveučilište u Rijeci, 2019; Sveučilište u Splitu, 2019; Sveučilište u Zadru, 2019; Sveučilište u Zagrebu, 2019a; Hrvatsko katoličko sveučilište, 2019; Identitet Hrvatskog katoličkog sveučilište, 2019; Libertas međunarodno sveučilište, 2019; Sveučilište Vern, 2021; Sveučilište u Slavanskom Brodu, 2021*

S obzirom da se u disertaciji analiziraju strateške smjernice hrvatskih sveučilišta s ciljem detekcije količine primjene koncepta društvene odgovornosti dan je prikaz misija i vizija hrvatskih sveučilišta (Tablica 17.), nastoji se predstaviti smjer djelovanja sveučilišta i njihovu orijentiranost ka konceptu društvene odgovornosti.

**Tablica 17. Misije i vizije sveučilišta u Republici Hrvatskoj**

| Redni broj | Sveučilišta  | Misija  | Vizija  |
|------------|--|---|---|
| 1.         | <b>Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku</b> | Osječko Sveučilište obrazovna je ustanova koja povezivanjem znanstvenog istraživanja, umjetničkog stvaralaštva, studija i nastave razvija znanost, struku i umjetnost, priprema studente za obavljanje profesionalnih djelatnosti na temelju znanstvenih spoznaja i metoda, kao i umjetničkih vrijednosti, obrazuje znanstveni i umjetnički podmladak, <i>sudjeluje u ostvarivanju društvenih interesa</i> studenata te promiče međunarodnu, posebice europsku suradnju, u visokom obrazovanju te znanstvenoj i umjetničkoj djelatnosti.  | Vizija Sveučilišta je razvijanje kreativnih i inovativnih strategija, koje će se primijeniti kroz strateški proces planiranja i omogućiti Sveučilištu uspješno natjecanje u okruženju i upravljanje strateškim pitanjima, koja su kritična za postizanje naše vizije.   |
| 2.         | <b>Sveučilište Jurja Dobrile u Puli</b>                | <i>Kontinuirano unapređivanje dobiti lokalne i šire zajednice</i> unapređenjem kvalitete postojećih ishoda učenja sadržanih u obrazovnim programima koji se 3.nude na Sveučilištu i po4.dizanjem stupnja obra5.zovanosti lokalnog stanov6.ništva i šire regije, čime će se osigurati radna snaga koja može udovoljiti zahtjevima konkurentne ekonomije (EU).  | Postati globalno prepoznatljivo sveučilište predano postizanju izvrsnosti istraživačkih aktivnosti, umjetničkog stvaralaštva i obrazovnog iskustva čime postaje važan partner u <i>pokretanju društvenih promjena</i> i poboljšanja kvalitete života.   |
| 3.         | <b>Sveučilište Sjever</b>                              | Misija Sveučilišta Sjever je izobrazba kompetentnog stručnog kadra za potrebe realnog gospodarstva i zdravstvenog sustava u regiji sjeverozapadne Hrvatske kroz kvalitetno izvođenje stručnih i diplomskih studija prema zahtjevima Bolonjske deklaracije. U provedbi ovog cilja Sveučilište Sjever se ustrojava kao dinamična organizacija koja stalno prati, primjenjuje i ugrađuje znanstvene i stručne spoznaje u osuvremenjivanje postojećih i razvoj novih studijskih programa, promovira koncept cjeloživotnog obrazovanja te produbljuje i održava veze s gospodarstvom i | Vizija Sveučilišta Sjever je biti vodeća obrazovna, znanstvena, stručna i <i>društveno odgovorna visoko obrazovna ustanova</i> za obrazovanje kadrova iz područja tehničkih, ekonomskih, biomedicinskih i zdravstvenih, biotehničkih i interdisciplinarnih znanosti te umjetničkog područja u sjeverozapadnoj Hrvatskoj. Završeni studenti Sveučilišta Sjever jesu i ostat će poželjni i zapošljivi stručnjaci zbog visoke razine i širine usvojenih znanja i kompetencija, spremni na samostalan i kreativan rad u struci. U svom radu Sveučilište |

|    |                                 |   |   |
|----|---------------------------------|---|---|
|    |                                 | suradnju sa srodnim visoko obrazovnim ustanovama u zemlji i inozemstvu.   | Sjever njeguje načela kvalitete u visokom obrazovanju, načela etičnosti, kreativnosti, transparentnosti, suradnje s drugim visoko obrazovnim ustanovama te nadasve dobre međuljudske odnose.  |
| 4. | <b>Sveučilište u Dubrovniku</b> | Misija Sveučilišta u Dubrovniku je ostvarivati društvene interese provedbom obrazovanja na preddiplomskim, diplomskim i poslijediplomskim studijima, cjeloživotnog obrazovanja, znanstveno-istraživačkog, umjetničkog i stručnog rada - utemeljenoga na <i>načelima održivog razvoja, društveno odgovornog ponašanja i izvrsnosti koje se kontinuirano ugrađuju i u lokalnu i u širu društvenu zajednicu</i> , uz promicanje međunarodne i međusveučilišne suradnje.  | Sveučilište u Dubrovniku temeljit će svoj <i>dugoročni održivi razvoj na promicanju najviših moralnih i društvenih standarda</i> , poboljšanje postojećih i pokretanju novih visokokvalitetnih studijskih programa prilagođenih društvenim potrebama lokalne zajednice i Republike Hrvatske te standardima Europske unije, izvrsnosti obrazovanja, cjeloživotnom obrazovanju, znanstveno-istraživačkom i umjetničkom stvaralaštvu, međunarodnoj prepoznatljivosti, <i>društvenoj odgovornosti</i> , ekološkoj osviještenosti i sustavnom poticanju uključivanja i studenata i nastavnoga i nenastavnog osoblja kao nositelja svih ključnih aktivnosti i procesa na Sveučilištu. |
| 5. | <b>Sveučilište u Rijeci</b>     | Sveučilište u Rijeci svoju misiju temelji na zadaćama sveučilišta u skladu sa Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokome obrazovanju. Sveučilište provodi znanstvena, umjetnička i razvojna istraživanja, posebice programe od strateškoga interesa za Republiku Hrvatsku, umjetničko stvaralaštvo i stručni rad te na njima utemeljeno preddiplomsko, diplomsko i poslijediplomsko obrazovanje. Svoje zadaće sveučilište ostvaruje u skladu s potrebama <i>održivoga razvoja zajednice</i> u kojoj djeluje. Sveučilište integrira funkcije svojih sastavnica, posebno fakulteta, akademija i odjela te osigurava njihovo jedinstveno i usklađeno | Sveučilište u Rijeci bit će istraživačko sveučilište s jasnim istraživačkim profilom usmjerenim na <i>održivi razvoj</i> koje provodi kvalitetno i učinkovito obrazovanje temeljeno na ishodima učenja i konceptu cjeloživotnoga obrazovanja. Aktivnom suradnjom s gospodarstvom, partnerstvima za razvoj zajednice, uključivanjem u Europski istraživački prostor i Europski prostor visokoga obrazovanja, najvišom razinom organiziranosti i <i>odgovornosti</i> , Sveučilište u Rijeci pokazat će svoju <i>javnu odgovornost</i> i   |

|    |                             |   |   |
|----|-----------------------------|---|---|
|    |                             | <p>djelovanje. Sveučilište donosi strateške i razvojne odluke o akademskim pitanjima i o profiliranju znanstvenih istraživanja, o financijskome poslovanju i pravnome prometu, o investicijama i razvojnim planovima te u nastupu prema vanjskim partnerima u znanstvenim djelatnostima i visokome obrazovanju. Sveučilište osigurava unutarnju i vanjsku mobilnost studenata i nastavnika, racionalno korištenje ljudskih i materijalnih resursa, razvoj multidisciplinarnih studija te nadzor i stalni rast kvalitete, konkurentnosti i međunarodne kompetitivnosti nastavnoga, znanstvenoga, umjetničkoga i stručnoga rada. Sveučilište razvija jedinstveni informacijski i knjižnični sustav.</p> | <p><i>doprinijeti sociokulturnoj tranziciji u društvo znanja.</i> Sveučilište u Rijeci bit će dinamično sveučilište koje sustavno i organizirano potiče mobilnost i razvijanje istraživačkih karijera te omogućuje izražavanje talenta i poduzetničke energije svakog pojedinca (nastavnika, asistenta, administratora i studenta).</p>   |
| 6. | <b>Sveučilište u Splitu</b> | <p>Misija Sveučilišta u Splitu je <i>doprinositi društvu</i> kroz razvoj visokoškolskog obrazovanja i cjeloživotnog učenja, znanstveno-istraživačkog, umjetničko-stvaralačkog i stručnog rada na visokim standardima izvrsnosti, etike i morala. Sveučilište u Splitu kao javno sveučilište čuva znanje kao javno dobro te ga stalno stvara i unaprjeđuje kroz istraživanje i inovacije i ugrađuje ga u lokalnu i <i>širu društvenu zajednicu</i>, naročito u gospodarstvo kroz transfer znanja i tehnologija. Upravo stvaranje znanja i briga za njegovo stalno unaprjeđenje, širenje i dijeljenje, temelji su na kojima Sveučilište u Splitu crpi svoju snagu i autonomiju.</p>                     | <p>Sveučilište u Splitu spada u srednje velika sveučilišta u EU i svoju ulogu vidi kao vodeće regionalno Sveučilište u ovom dijelu Europe sa čvrstom mediteranskom orijentacijom. Sveučilište u Splitu treba postati prepoznatljivo europsko sveučilište koje svoju snagu crpi u stoljetnoj kulturnoj baštini, duhovnom i materijalnom nasljeđu i činjenici da je kolijevka hrvatske državnosti i pismenosti. Sveučilištu u Splitu primarna je zadaća provoditi nastavni, znanstveno-istraživački, umjetničko-stvaralački i stručni rad na principima poštivanja kontrole i osiguravanja kvalitete i EU standarda, a isto prenosi na sve suradnje ustanove, nastavne baze, lokalnu zajednicu i gradove te gospodarske čimbenike. Ono je lider u prijenosu znanja i rezultata istraživanja u gospodarstvu regije kao temelja bržeg razvoja gospodarstva,</p> |



|    |                                       |   |   |
|----|---------------------------------------|---|---|
|    |                                       |   | <p>pametnih specijalizacija te <i>ekološki prihvatljivog i održivog razvoja društva</i>. Sveučilište u Splitu fokusira se na cjelovit razvoj svojih studenata kako kroz vrijeme studiranja tako i kroz njihovo post akademsko praćenje i cjeloživotno učenje. S istom pažnjom skrbi i o razvoju i unaprjeđenju kvalitete svojih nastavnika i nenastavnog osoblja kao nositelja i kreatora svih ključnih procesa na Sveučilištu. Sveučilište u Splitu sebe vidi <i>kao društvenog predvoditelja koji zagovara i promiče najviša moralna, etička, društvena i ekonomska načela i standarde</i> na prostoru javnog dobra, a u svrhu razvoja Republike Hrvatske, regije i EU.</p> |
| 7. | <b>Sveučilište u Zadru</b>            | Sveučilište u Zadru je prostor kreativnog stvaranja i transfera novih znanja i tehnologija.   | Sveučilište u Zadru sebe vidi kao moderno međunarodno sveučilište koje je generator znanja i pokretač inovativnih promjena zasnovanih na <i>potrebama društva te načelu jednakih mogućnosti, društveno odgovornog ponašanja i visokih etičkih standarda</i> .   |
| 8. | <b>Sveučilište u Zagrebu</b>          | Sveučilište u Zagrebu ima posebnu ulogu i odgovornost u očuvanju i unaprjeđenju nacionalnoga intelektualnoga, znanstvenoga i kulturnoga naslijeđa te u jačanju međunarodne prepoznatljivosti i atraktivnosti hrvatskoga visokog obrazovanja i znanosti.   | Sveučilište u Zagrebu najstarije je, najveće i u akademskom i istraživačkom smislu vodeće sveučilište u Republici Hrvatskoj.  |
| 9. | <b>Hrvatsko katoličko sveučilište</b> | Misija Hrvatskog katoličkog sveučilišta kontinuirana je potraga za istinom kroz istraživanja, te očuvanje i prenošenje znanja za <i>dobrobit društva</i> , pri čemu osobitu pozornost posvećujemo odgoju cjelovite osobe u katoličkoj tradiciji i duhovnosti na temelju Apostolske konstitucije o katoličkim sveučilištima <i>Ex corde Ecclesiae</i> . Prema aktima Sveučilišta, zadaća | Vizija koja je navedena u <i>Strategiji razvoja Sveučilišta</i> je sljedeća: U godini 2020. Sveučilište stoji na čvrstim temeljima u poljima ključnih potpornih elementa: organizacijska shema Sveučilišta posložena je i provjerena; kampus Sveučilišta je obnovljen, opremljen, uređen i u bitnim elementima  |

|     |   |   |  |
|-----|---|---|--|
|     |   | <p>Sveučilišta je provođenje visoko obrazovne i znanstvene djelatnosti uz razvijanje nastavnog, znanstvenog, istraživačkog i stručnog rada te obavljanje odgovarajućih popratnih radova. Sveučilište povezivanjem znanstvenog istraživanja, umjetničkog stvaralaštva i izvođenja studijskih programa, razvija znanost, umjetnost i struku, priprema studente za obavljanje profesionalnih djelatnosti na temelju znanstvenih spoznaja i metoda kao i umjetničkih vrijednosti, stvara visokoobrazovni, znanstveni i umjetnički pomladak, sudjeluje u ostvarivanju društvenih interesa studenata te promiče međunarodnu suradnju u visokom obrazovanju i u znanstvenoj i umjetničkoj djelatnosti.</p> | <p>nadograđen te stavljen u funkciju rasta i razvoja integriranog Sveučilišta; sredstva za rast Sveučilišta efikasno su utrošena, a <i>model održivog poslovanja u potpunosti implementiran</i>; Sveučilište je privuklo izvrsne ljude u svim područjima svog djelovanja, od studenata, nastavnika, znanstvenika i umjetnika do administrativnog i drugog osoblja; uspostavljen je spektar kvalitetnih preddiplomskih, diplomskih i doktorskih studijskih programa; razvijena je istraživačka i stručna izvrsnost u različitim poljima znanosti i umjetnosti; uspostavljeni su raznoliki kanali <i>suradnje sa zajednicom izvan kampusa i cijelim društvom</i>; Sveučilište je prepoznatljivo na nacionalnoj i internacionalnoj razini; na Sveučilište rado dolaze svi njegovi dionici, s pažnjom doprinose njegovu rastu i razvoju te se međusobno duhovno i intelektualno obogaćuju.</p> |
| 10. | <b>Libertas međunardono sveučilište</b> | <p>Misija Libertas međunarodnog sveučilišta je postati visokoobrazovna institucija koja pruža znanja, vještine i kompetencije za cijeli život.</p>  | <p>U skladu s potrebama okruženja na pravi način, u pravo vrijeme i s pravim ljudima educirati kompetitivne diplomante sveučilišnih i stručnih studija.</p>  |
| 11. | <b>Sveučilište Vern</b>                 | <p>Akademskom izvrsnošću i društveno odgovornim poduzetničkim djelovanjem razvijamo kompetencije stručnosti, poduzetnosti i poslovnosti kroz interakciju, ispunjenje i zadovoljstvo</p>   | <p>Obrazovani, poduzetni i društveno odgovorni ljudi nositelji su održivog razvoja i blagostanja zajednice</p>   |
| 12. | <b>Sveučilište u Slavanskom Brodu</b>   | <p>Na mrežnim stranicama nije istaknuta misija Sveučilišta u Slavanskom Brodu</p>   | <p>Na mrežnim stranicama nije istaknuta vizija Sveučilišta u Slavanskom Brodu</p>  |

*Izvor: obrada autora prema mrežnim stranicama sveučilišta u RH (preuzeto u razdoblju od 25. srpnja - 12. listopada 2022)*

Analizirajući objavljene misije i vizije sveučilišta na mrežnim stranicama, može se zaključiti kako većina sveučilišta u svojim temeljnim opredjeljenjima (misiji i viziji) navodi i predstavlja održivost i društvenu odgovornost kao bitne stavke u njihovu djelovanju. Tu se ne uklapaju jedino Libertas međunarodno sveučilište i Sveučilište u Zagrebu koji u svojim misijama i vizijama nemaju istaknute odrednice koncepta društvene odgovornosti (Tablica 17.). Sveučilište u Zagrebu nema iskazanu društveno odgovorno orijentiranu misiju i viziju, no predstavljenim ciljevima daje naznake društvene odgovornosti. „Svojim razvojem i promjenama obvezuje se postići naznačene ciljeve:

1. Sveučilište će se razvijati kao sveobuhvatno sveučilište sa širokim spektrom istraživačkih i studijskih programa u skladu s ekonomskim mogućnostima i *potrebama društva*.
2. Daljnjim preustrojem i razvojem Sveučilište će zadržati sadašnju vodeću akademsku i istraživačku ulogu u nacionalnim okvirima.
3. Sveučilište će se angažirati u javnom djelovanju kao generator tehnološkoga, gospodarskoga i *društvenoga razvitka* u skladu sa strateškim potrebama Republike Hrvatske.
4. Sveučilište će razvijati i pružati različite oblike *cjeloživotnoga obrazovanja* za potrebe stanovnika Republike Hrvatske.
5. Sveučilište će njegovati principe *moralnosti, etičnosti i tolerancije* kako bi se studenti kroz studije formirali kao sudionici modernoga demokratskoga i multikulturnoga društva.
6. Sveučilište će povećati svoju *međunarodnu prepoznatljivost i atraktivnost* novim oblicima *istraživačke i studijske mobilnosti* te studijskim programima dostupnima studentima iz drugih zemalja. Težit će poboljšanju kvalitete međunarodnom razmjenom znanstveno-nastavnoga kadra i studenata. U odabranim područjima od interesa za razvoj Sveučilišta u Zagrebu potražiti će se, kad god bude potrebno, ekspertiza u inozemstvu.“ (Sveučilište u Zagrebu, 2019).

Utvrđivanjem misije Sveučilišta u Osijeku, vidljivo je da je visoko obrazovanje od iznimne važnosti za društvenu zajednicu jer visoko obrazovanje doprinosi regionalnom razvoju i nacionalnom razvoju društva RH (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2019). Visoka prisutnost organizacijskog upravljanja baziranog na konceptu DOP-a očituje se i u „temeljnim vrijednostima Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, a to su:

- hrabrost za stvaranje boljitka

- racionalnost, kvaliteta i izvrsnost
- akademski integritet i čestitost
- bogatstvo baštine
- raznovrsnost i suradnja među ljudima i idejama
- osobna i društvena odgovornost
- spoznaja, inovativnost i kreativnost
- transparentnost i etičnost.“ (Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2019).

Na istom tragu je i Sveučilište Sjever koje „njeguje načela kvalitete u visokom obrazovanju, načela etičnosti, kreativnosti, transparentnosti, suradnje s drugim visoko obrazovnim ustanovama te nadasve dobre međuljudske odnose.“ (Sveučilište Sjever, 2019) Prema Statutu djelovanje Hrvatskog katoličkog sveučilišta temelji se na interakciji s društvenom zajednicom i obvezi razvoja društvene odgovornost studenata i drugih članova akademske i znanstvene zajednice, a vrijednosti Hrvatskog katoličkog sveučilišta očituju se u uravnoteženosti misije s vrijednostima koje su usmjerene prema: razvoju cjelovite osobe, katoličkom identitetu, integritetu, postignućima, ulaganjima i razboritosti (Hrvatsko katoličko sveučilište, 2019).

## **6.2. Analiza sadržaja mrežnih stranica sveučilišta u RH u kontekstu društvene odgovornosti**

Ocjenom sadržaja (*Content Analysis*) hrvatskih sveučilišta u kontekstu primjene društveno odgovornog poslovanja dat će se uvid u stanje društveno odgovornog poslovanja hrvatskih sveučilišta i utvrditi uloga i značaj društvene odgovornosti sveučilišta. Analiza sadržaja mrežnih stranica provedena je po uzoru na studiju društveno odgovornog poslovanja na 10 najboljih sveučilišta na svijetu, koju su proveli Daraei i suradnici 2011. godine. Analiza se provela u sedam ključnih područja društveno odgovornog poslovanja koji uključuju komponente 7 načela društvene odgovornosti prema normi ISO 26000. To su područja vezana uz organizacijsko upravljanje (odgovornost), radnu praksu (blagostanje), ljudska prava i okoliš, pravednost u poslovanju (uključenost javnosti) i studente (pristup informacijama), kao i fokus na uključenje u razvoj zajednice (Amorim i dr., 2015). Prisutnošću točno određenih elemenata u područjima primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na mrežnim stranicama može se utvrditi povezanost uobičajenog poslovanja sveučilišta, kroz obrazovanje i istraživanje, i društvene odgovornosti. Gomez Vasquez i dr. (2014; prema Daraei, Nejati, Salamzadeh, Shafaei 2011) utvrdili su prisustvo osnovnih područja društvene odgovornosti

(npr. organizacijsko upravljanje, ljudska prava, radna praksa, okoliš, pravedno poslovanje, studentska pitanja te uključenost i razvoj zajednice) na mrežnim stranicama najboljih 10 svjetskih sveučilišta. Na tim temeljima, u ovoj disertaciji promatranjem navedenih elemenata provedena je analiza sadržaja mrežnih stranica na hrvatskim sveučilištima. S obzirom na to da je u vrijeme istraživanja (2018. godine) bilo 8 javnih i 2 privatna sveučilišta, analiza sadržaja mrežnih stranica, ispitivanje putem upitnika i konkurentski *benchmarking* odnose se upravo na navedena sveučilišta, iako su tijekom 2020. i 2021. godine otvorena dva nova sveučilišta (Sveučilište u Slavanskom Brodu i Sveučilište Vern) koja nisu analizirana.

U analizi prisutnosti komponenti društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj na mrežnim stranicama pretraživane su ključne riječi koje se odnose na određeno područje DOP-a te je na taj način dobiven postotni udio. Odabir ključnih riječi za analizu sadržaja mrežnih stranica hrvatskih sveučilišta odnosio se na glavne aktivnosti koncepta društvene odgovornosti i ključne riječi povezane s tim prema Daraei i dr. (2011:445):

- „Organizacijsko upravljanje (odgovornost, transparentnost)
- Ljudska prava (raznosvrstnost)
- Okoliš (briga o okolišu, studijski programi vezani za zaštitu okoliša)
- Radna praksa (naknade i potpore zaposlenima, razvoj zaposlenika kroz edukacije i osiguravanje prava i sigurnosti na radnom mjestu)
- Pravedno poslovanje (odgovorno uključivanje u razvoj, promoviranje društvene odgovornosti)
- Studentska pitanja (razne vrste informacija za buduće i sadašnje studente)
- Uključenost i razvoj zajednice (potpore za društvene projekte, potpore za stambena pitanja).“

Na temelju odabranih ključnih riječi vezanih za koncept društvene odgovornosti analizirane su mrežne stranice sveučilišta, gdje su se vezali slični pojmovi i grupirali te se prema broju podataka mogućih za promatranje određivao postotak onoga što se je/nije našlo na mrežnim stranicama (dobiveni postotci korišteni su za izradu Tablice 18., Tablice 21. i Grafikona 2.). U okviru analize sadržaja provelo se pretraživanje i analiza strateških dokumenata na mrežnim stranicama sveučilišta u RH, što je doprinijelo većem obimu podataka radi utvrđivanja pokrivenosti određenog područja društvene odgovornosti kroz načela dobrog poslovanja prema normi ISO 26000. Rezultat prisutnosti određenih komponenti društveno odgovornog poslovanja analize sadržaja mrežnih stranica na sveučilištima grupiran je prema područjima te je prikazan u sljedećoj tablici (Tablica 18.).

**Tablica 18. Prisutnost komponenti društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj prema ISO 26000 u %**

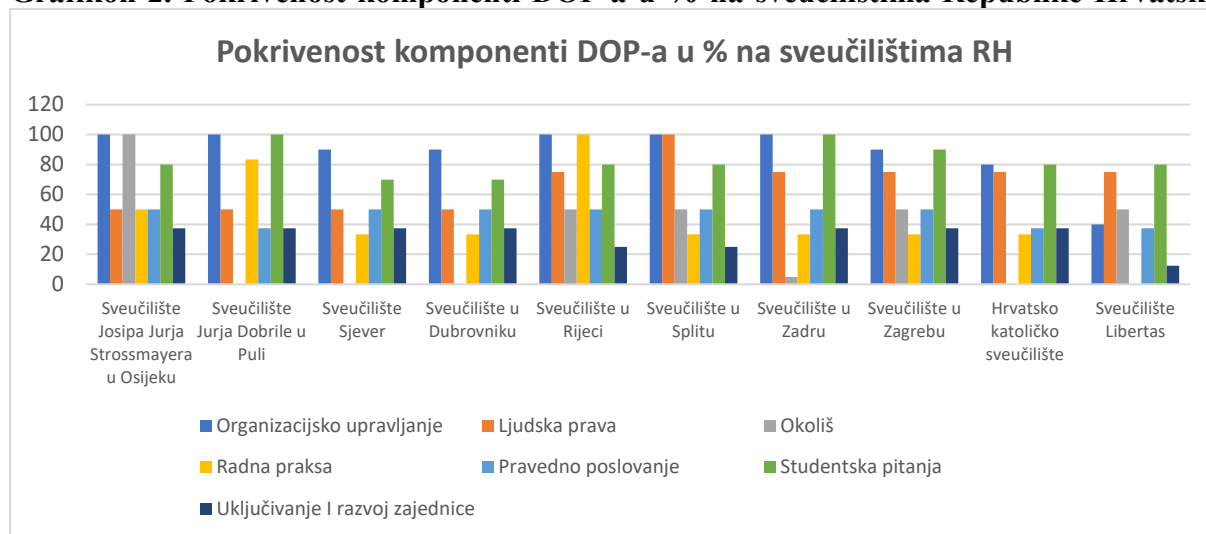
| Sveučilišta                     | Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku | Sveučilište Juja Dobriše u Puli | Sveučilište Sjever | Sveučilište u Dubrovniku | Sveučilište u Rijeci | Sveučilište u Splitu | Sveučilište u Zadru | Sveučilište u Zagrebu | Hrvatsko katoličko sveučilište | Sveučilište Libertas | Prosjek po sveučilištima (%) |
|---------------------------------|---|---------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------|
| <b>Područja DOP-a</b>           |   |                                 |                    |                          |                      |                      |                     |                       |                                |                      |                              |
| Organizacijsko upravljanje      | 100   | 100                             | 90                 | 90                       | 100                  | 100                  | 100                 | 90                    | 80                             | 40                   | 89                           |
| Ljudska prava                   | 50  | 50                              | 50                 | 50                       | 75                   | 100                  | 75                  | 75                    | 75                             | 75                   | 67,5                         |
| Okoliš                          | 100   | 0                               | 0                  | 0                        | 50                   | 50                   | 5                   | 50                    | 0                              | 50                   | 30,5                         |
| Radna praksa                    | 50  | 83,32                           | 33,32              | 33,32                    | 100                  | 33,32                | 33,32               | 33,32                 | 33,32                          | 0                    | 43,324                       |
| Pravedno poslovanje             | 50  | 37,5                            | 50                 | 50                       | 50                   | 50                   | 50                  | 50                    | 37,5                           | 37,5                 | 46,25                        |
| Studentska pitanja              | 80  | 100                             | 70                 | 70                       | 80                   | 80                   | 100                 | 90                    | 80                             | 80                   | 83                           |
| Uključivanje i razvoj zajednice | 37,5  | 37,5                            | 37,5               | 37,5                     | 25                   | 25                   | 37,5                | 37,5                  | 37,5                           | 12,5                 | 32,5                         |

*Izvor: obrada autora<sup>7</sup>*

Uspoređujući pokrivenost društvene odgovornosti na mrežnim stranicama 10 najboljih sveučilišta (Harvard University, University of Cambridge, Yale University, University College London, Imperial College London, University of Oxford, University of Chicago, Princeton University, Massachusetts Institute of Technology, California Institute of Technology) sa sveučilištima na području Republike Hrvatske, mogu se usporediti osnovne komponente društveno odgovornog poslovanja. Kako su, prema Daraei i dr. (2011), proučavana sveučilišta visoko pokrivala područja organizacijskog upravljanja, ljudskih prava, radne prakse, okoliša, pravednog poslovanja i studentskih pitanja na svojim mrežnim stranicama, može se argumentirati kako imaju visok stupanj primjene ovog koncepta. Slabija pokrivenost područja DOP-a na tim sveučilištima je vidljiva samo u području uključenosti i razvoja zajednice. Prisutnost komponenti društveno odgovornog poslovanja na dokumentima dostupnim na mrežnim stranicama hrvatskih sveučilišta demonstrira slabiju pokrivenost određenih dimenzija. Postotak pokrivenosti pojedinih komponenti varira iz područja u područje, no grupiranjem rezultata (Grafikon 2.), uviđa se da sveučilišta Republike Hrvatske najveću pokrivenost komponenti društvene odgovornosti posjeduju u područjima organizacijskog upravljanja (89 %) studentskih pitanja (83 %) i području ljudskih prava (67,5 %). Ispodprosječna pokrivenost vidljiva je u preostala četiri područja (pravedno poslovanje (46,25 %), radna praksa (43,32 %), uključivanje i razvoj zajednice (32,5 %) i okoliš (30,5 %).

<sup>7</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te podatci nastali nakon toga nisu uzeti u razmatranja.

**Grafikon 2. Pokrivenost komponenti DOP-a u % na sveučilištima Republike Hrvatske**



Izvor: obrada autora<sup>8</sup>

Postotne vrijednosti u prethodnom grafikonu (Grafikon 2.) dobivene su na način da su na mrežnim stranicama promatrane ključne riječi vezane uz koncept društvene odgovornosti grupirane prema područjima (organizacijsko upravljanje, ljudska prava, radna praksa, okoliš, pravedno poslovanje, studentska pitanja te uključenost i razvoj zajednice) po uzoru na istraživanje Daraei i dr. (2011). Prosječna zastupljenost područja društveno odgovornog poslovanja po sveučilištima može se vidjeti na prethodnom grafikonu (Grafikon 2.), a ukazuje kako višu ukupnu pokrivenost imaju sveučilišta u Rijeci, Osijeku, Splitu i Zagrebu. Najniža ukupna pokrivenost područja utvrđena je na sveučilištima Libertas međunarodnom sveučilištu, Sveučilištu u Dubrovniku i Sveučilištu Sjever. Analiza je pokazala da je pokrivenost područja društveno odgovornog poslovanja na mrežnim stranicama vrlo niska uzimajući u obzir da se radi o relativno općenitim podacima na koji se odnose i na redovito poslovanje. To potvrđuju i Kadlec i Leko Šimić (2021:63), koje ističu „jasnu razliku između dobro razvijenog unutarnjeg društveno odgovornog poslovanja i nerazvijenog vanjskog društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj.

Analizom stanja hrvatskih sveučilišta po pitanju društvene odgovornosti, može se istaknuti kako su obuhvaćene različite komponente u području **organizacijskog upravljanja**, kao što su odgovornost (razni dostupni podatci o sveučilištu, od organizacijske sheme do strateških

<sup>8</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te podatci objavljeni nakon toga nisu uzeti u razmatranja.

usmjerenja sveučilišta) i transparentnost (osiguranje kvalitete na sveučilištima te pristup raznim financijskim i nefinancijskim dokumentima). Što omogućuje stvaranje organizacijske kulture koja koristi temeljne vrijednosti društvene odgovornosti objavljivanjem činjenica i podataka u obliku izvještaja dostupnih široj javnosti. Odgovornost kao komponenta organizacijskog upravljanja odnosi se na osnovne informacije vezane za odabrani način djelovanja na tržištu, stoga je važno promotriti vizije i misije (Tablica 17.) te strategije poslovanja hrvatskih sveučilišta kako bi se utvrdila primjena načela društvene odgovornosti. Analizirajući svako ponaosob, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Zadru te Sveučilište u Splitu imaju najveću pokrivenost komponentama u području organizacijskog upravljanja. Ni ostala sveučilišta poput Sveučilišta Sjever, Sveučilišta u Dubrovniku i Sveučilište u Zagrebu ne zaostaju značajnije. Najmanja prisutnost ovih komponenti vidljiva je na Libertas međunarodnom sveučilištu koje na svojim stranicama nema jasno istaknute elemente koji podupiru komponentu odgovornosti i transparentnosti.

Što se tiče *ljudskih prava* i radnih praksi, sva najbolja sveučilišta prema Daraei i dr. (2011) ulažu ogromna sredstva u zapošljavanje te učenje i razvoj. Bave se aspektima različitosti te ukazuju na važnost zdrave ravnoteže rada i života za svoje osoblje. Ljudska prava kao područje društveno odgovornog poslovanja odnosi se na raznovrsnost gdje se očekuje poštovanje svih pojedinaca i pružanje pomoći ranjivim skupinama. Uspoređujući područje ljudskih prava na mrežnim stranicama hrvatskih sveučilišta dolaze do izražaja vrijednosti poput etičkih kodeksa i zaštite osobnih podataka. Zaštita osobnih podataka spominje se na sveučilištima u Splitu, Zadru, Zagrebu, Rijeci na Sveučilištu Sjever te na Hrvatskom katoličkom sveučilištu i Libertas međunarodnom sveučilištu. Sveučilišta u Osijeku, Puli, Splitu i Dubrovniku ne spominju ove komponente na svojim mrežnim stranicama. Ono što može privući pažnju jest činjenica da Sveučilište Sjever jedino na mrežnoj stranici nema javno objavljen etički kodeks kojim se uređuju odnosi među dionicima sveučilišta, ljudska prava i razvoj. Suvremeni trendovi zahtijevaju uvođenje Etičkih kodeksa u poslovanje organizacija. Etički kodeksi sveučilišta uređuju temeljne odnose i prava između svih dionika, a definirani su osnovnim elementima (dionici, vrijednosti, strategije, pokazatelji i socijalna revizija). U svim su etičkim kodeksima (Etički kodeks Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2011; Etički kodeks Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, 2008; Etički kodeks znanstvenika, nastavnika i suradnika sveučilišta u Dubrovniku, 2006; Etički kodeks Sveučilišta u Rijeci, 2018; Etički kodeks Sveučilišta u Splitu,



2009; Etički kodeks Sveučilišta u Zadru, 2010; Etički kodeks Sveučilišta u Zagrebu, 2007; Etički kodeks Hrvatskog katoličkog sveučilišta, 2017; Etički kodeks Libertas međunarodnog sveučilišta, 2019) hrvatskih sveučilišta sadržani navedeni elementi. Na samom početku uglavnom su definirane vrijednosti sveučilišta koja se promiču u njihovom poslovanju. Etički kodeksi određuju temeljna načela i strategije u svrhu praćenja danih vrijednosti te se utvrđivanjem pokazatelja i metodologije praćenja djelotvornosti omogućuje socijalna revizija koja prati i nadzire zadane odnose u interakciji dionika sveučilišta. Oni služe kao temelj za praćenje, primjenu i kontrolu poslovanja kojim se podržava i društveno odgovorno poslovanje. Socijalna revizija se u etičkim kodeksima vezuje uz etička povjerenstva kojima se vrednuje postupak provedbe etičkih i moralnih načela.

**Radne prakse** vezane su za osiguravanje pravednih i sigurnih uvjeta za zaposlenike u interakciji i dvosmjernoj komunikaciji pri rješavanju problema. Interakcija i komunikacija između zaposlenika i nadređenih na sveučilištima definirana je pravilnicima o radu. Većina sveučilišta objavila su neke svoje pravilnike, kao što su pravilnik o radu vezano za komponentu balansa zdravog radnog vijeka, uvjeti za izbore u zvanja vezano za komponentu razvoja zaposlenika, pravilnik o nagrađivanju zaposlenika vezano za komponentu naknada i potpora zaposlenima, te pravilnik o stegovnoj odgovornosti. Među analiziranim 10<sup>9</sup> od 12 sveučilišta, Libertas međunarodno sveučilište na svojoj mrežnoj stranici nije pružilo niti jedan ključni dokument koji uređuje navedene radne odnose (npr. Pravilnik o radu, uvjete za izbore u zvanja, Pravilnik o nagrađivanju, Pravilnik o stegovnoj odgovornosti i slično). Za daljnju prosudbu trebalo bi provjeriti postoje li ti dokumenti ili je sveučilište smatralo da nije potrebno objaviti na mrežnoj stranici sveučilišta i učiniti dostupnim svojim dionicima. Sveučilište u Puli i Sveučilište u Rijeci jedini imaju objavljen Pravilnik o nagrađivanju, a sveučilišta u Osijeku i Rijeci imaju Pravilnike o stegovnoj odgovornosti zaposlenika na svojim mrežnim stranicama. Ocjenom stanja vezano uz radnu praksu hrvatskih sveučilišta utvrđeno je da Sveučilište u Rijeci (100 %) i Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (83,32 %) imaju vrlo visok postotak pokrivenosti ovog područja.

Usporedba aktivnosti vezane za društvenu odgovornost u području **okoliša** promatrala su komponente vezane za očuvanje okoliša i pružanje specifičnih studijskih programa na sveučilištima. Usporedbom istraživanja autora Daraei i dr. (2011), koje navodi kako su sva

---

<sup>9</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te podatci nastali nakon toga nisu uzeti u razmatranja, a do tada Sveučilište Vern i sveučilište u Slavonskom Brodu nisu postojali.

sveučilišta na neki način uključena u očuvanje okoliša kroz razne inicijative i napore ili razvijanjem posebnih sveučilišnih programa te analize mrežnih stranica sveučilišta u Republici Hrvatskoj, može se zaključiti kako se sveučilišta u Republici Hrvatskoj vrlo malo (30,5%) bave pitanjem zaštite okoliša. Jedino Sveučilište u Osijeku ima web stranicu zaštite okoliša kojom pruža informacije o akcijskom planu zaštite okoliša, iako je iz 2015. godine. Uz ovaj program zaštite okoliša Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Zadru, Sveučilište u Splitu i Sveučilište u Zagrebu imaju određene studijske programe vezane za okoliš poput „Zaštita prirode i okoliša“, „Politika zaštite okoliša u EU“, „Zaštita okoliša“, „Održivo gospodarstvo vodenim ekosustavima“, „Znanosti o okolišu“ i „Ekologija i zaštita prirode“. Ostala sveučilišta bez ijednog elementa u području zaštite okoliša i održivosti trebaju intenzivno poraditi kako bi podigli postotak primjene određenih kategorija vezan za društveno odgovoran način poslovanja na sveučilištima. Iako su određene stavke o zaštiti okoliša prisutne u nekoj mjeri na određenom sveučilištu postoji veliki prostor za poboljšanje na svim sveučilištima. Tu se svakako može istaknuti i to da je ograničenje ovog istraživanja i da sveučilišta možda i provode određene aktivnosti vezano za ovo područje no nisu posebno istaknuli na mrežnim stranicama.

U okviru *pravednog poslovanja*, sveučilišta su do određene razine uključena u društveno odgovorno poslovanje i tu su prvenstveno prisutni razni oblici suradnje sveučilišta sa širim okruženjem, mogućnost mobilnosti, razni projekti i programi te novosti koje se odnose na pravednost u tržišnom poslovanju. Vezano za društvenu odgovornost u okviru ove komponente pravednog poslovanja hrvatska sveučilišta svoju društvenu odgovornost ističu omogućavanjem raznih oblika suradnje, programa mobilnosti, te raznih projekata i informacija iz ovog područja djelovanja. Sva sveučilišta osim Hrvatskog katoličkog sveučilišta, imaju istaknutu mogućnost međunarodne suradnje. Međutim, na mrežnim stranicama sveučilišta nisu prisutni ikakvi promotivni materijali o društveno odgovornom poslovanju.

S obzirom na to da je mrežna stranica važan medij za informiranje dionika o sveučilištu, zanimljivo je kako nijedno sveučilište u Republici Hrvatskoj nije prepoznalo važnost informiranja u okviru pravednog poslovanja putem mrežnih stranica. Jedno od mogućnosti razvijanja društveno odgovornog poslovanja je nefinancijsko izvještavanje sveučilišta kojim će informirati širu javnost o svojim nastojanjima i razvoju društvene odgovornosti na sveučilištima, kao i o ovom području pravednog poslovanja.

Uz organizacijsko upravljanje, *studentska pitanja* nalaze se na vrhu pokrivenosti područja društveno odgovornog poslovanja jer se na mrežnim stranicama sveučilišta pružaju gotovo sve informacije vezane za upise, o e-učenju, o pohađanju studijskih programa, polaganju ispita, o raznim dodatnim modulima, tečajevima i školama, zatim podatke o sveučilišnoj knjižnici, studentskim udrugama, kao i informacije o sveučilišnim potporama. Postotak pokrivenosti od 83 % (Tablica 18.) je pokazatelj iznimnog doprinosa sveučilišta u pružanju odgovarajuće količine i kvalitete informacija za sadašnje i buduće studente.

Prema podacima iz analize posljednje područje *uključenost i razvoj zajednice* jedno je od manje zastupljenih na hrvatskim sveučilištima i odnosi se na treću misiju sveučilišta, a promatralo se kroz pružanje potpora za društvene projekte u okviru organiziranih istraživanja, projekata sveučilišta za uključenost zajednice te raznih informacija o mogućnostima sudjelovanja te kroz potpore za stambena pitanja koje su definirane raznim pravilnicima. Unoseći ključne riječi (poput društveno odgovorno) u tražilice na mrežnim stranicama sveučilišta i povezivanjem sa zajednicom, može se prosuditi kako su sveučilišta u Zadru i Zagrebu iznimno aktivna po pitanju obavještavanja javnosti o događanjima, projektima i suradnjama vezanim za društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj i zaštitu okoliša, a kojima žele uključiti širu društvenu zajednicu. Nakon njih slijede sveučilišta u Puli i Sveučilište Sjever. Slabu ili gotovo nikakvu aktivnost obavještavanja šire javnosti imaju sveučilišta u Rijeci, Splitu, Hrvatsko katoličko sveučilište i Libertas međunarodno sveučilište te na kraju sveučilišta u Dubrovniku i Osijeku. Također i prema Daraei i dr. (2011) samo dva od deset promatranih najboljih svjetskih sveučilišta nisu izravno objavila svoje sudjelovanje u zajednici, dok ostali navode niz aktivnosti: bespovratna sredstva za projekte u zajednici, sredstva i podrška za stvaranje i očuvanje povoljnog stanovanja za stanovnike s niskim i srednjim primanjima itd. Prisutni su pozivi i obavijesti za sudjelovanje u projektima za širu društvenu zajednicu i informiranje o realizaciji projekata. Zanimljivo je spomenuti kako se prema istom istraživanju Daraei i dr. (2011) u području uključenosti i razvoja zajednice spominje kategorija potpora za stambena pitanja što se prema podacima s mrežnih stranica hrvatskih sveučilišta ne može pronaći, iako ne mora značiti da oni to i ne pružaju i provode samo što informacija nije dostupna na mrežnim stranicama. Informacije dobivene s mrežnih stranica uglavnom se odnose na organizirane skupove, konferencije, razne vijesti te projekte koji su u provedbi ili su provedeni, što baš i ne odražava puninu ove aktivnosti. Daljnjom analizom zaključuje se kako Sveučilište u Rijeci ima posebnu pod stranicu posvećenu sveučilištu i društvu (s pod stranicama sveučilište

i zajednica te sveučilište i gospodarstvo) kojom Sveučilište u Rijeci ističe svoje napore za doprinos razvoju lokalne i nacionalne zajednice, kao otvoreno, društveno osjetljivo i odgovorno sveučilište. Naglasak se stavlja na razvijanje neposredne društvene odgovornosti za napredak zajednice, a koja povratno profilira te razvija samo sveučilište. Stvarajući brojna partnerstva i pružajući podršku onima kojima je ona potrebna, riječko sveučilište podupire i potiče poduzetničke i brojne druge inicijative koje su od zajedničkog interesa za boljitak zajednice (Sveučilište i društvo, 2019).

Lozo i Tafra-Vlahović (2012) preporučuju da hrvatske organizacije bolje iskorištavaju dijaloške prednosti mrežnih stranica za ostvarenje bolje komunikacije društveno odgovornog poslovanja. I ovo istraživanje sugerira da se područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja moraju jasnije prezentirati na mrežnim stranicama sveučilišta. Na taj način omogućio bi se bolji pristup aktivnostima društvene odgovornosti svim dionicima kao i bolja informiranost šire društvene zajednice. Dakle, uz dobar početak za sveučilišta u Osijeku, Splitu i Zagrebu, koja su dala pripadajuće mjesto DOP-u u svojim strategijama, potrebno je osnažiti promoviranje i izvještavanje o društvenoj odgovornosti na mrežnim stranicama sveučilišta. Takav pristup primijenilo je Sveučilište u Rijeci koje je na taj način osiguralo širi prostor za informiranje o društvenoj odgovornosti na mrežnoj stranici sveučilišta. Promatrajući ključne komponente društvene odgovornosti može se zaključiti kako je funkcija obrazovanja i istraživanja djelomično pokrivena mrežnim sadržajem dok su komponente treće misije sveučilišta tek u povojima. Postoje određene informacije vezane uz društvenu odgovornost te je prilika promatranim sveučilištima svakako prisutnost što više informacija s aspekta ključnih područja prema normi ISO 26000 i komponenti treće misije sveučilišta (društvena, ekonomska, kulturna). Jedno od mogućnosti promatranja primjenjivosti i informiranja o društveno odgovornom poslovanju putem mrežnih stranica jest i primjena matrice odgovornosti dionika sveučilišta. Matrica odgovornosti dionika služi kao pristup konceptu društvene odgovornosti prezentirajući glavne skupine dionika i razine primjene društvene odgovornosti. Po uzoru na matricu odgovornosti dionika Carroll (1991:444) napravljen je predložak matrice odgovornosti (Tablica 19.) dionika sveučilišta, koji se može primijeniti u istraživanjima vezanim za društvenu odgovornost na sveučilištima.

**Tablica 19. Matrica odgovornosti dionika sveučilišta**

| Matrica odgovornosti dionika sveučilišta |                                   |        |        |             |
|--|-----------------------------------|--------|--------|-------------|
|  | Komponenta društvene odgovornosti |        |        |             |
|  | Ekonomska                         | Pravna | Etička | Dobrotvorna |
| Studenti                                 |                                   |        |        |             |
| Zaposlenici                              |                                   |        |        |             |
| Uprava                                   |                                   |        |        |             |

*Izvor: prilagođeno prema Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, str. 444.*

Za potrebe istraživanja ove disertacije ovaj analitički alat kojeg je definirao Carroll (1991) koristio se pri ispitivanju dionika sveučilišta (Tablica 31.), a može služiti i pri budućim istraživanjima veznim za koncept društvene odgovornosti i povezanost dionika sveučilišta sa određenom razinom primjene društvene odgovornosti. Na takav način uprava može razvijati svoju bazu za pristup određenoj grupi dionika sveučilišta kroz strateški pristup poslovanju u skladu s društveno odgovornim poslovanjem.

Sa svrhom povezivanja stanja sveučilišta u RH, a s obzirom na primjenu društveno odgovornog poslovanja u radu, proveden je i konkurentski *benchmarking* koji se također temeljio na metodi analize sadržaja (analiza mrežnih stranica sveučilišta i objavljenih strateških dokumenata – strategije, statuta i sl.) koji su sažeti i uspoređeni sa sveučilištima u Europi. Konkurentski *benchmarking* kao proces kontinuirane analize organizacijskih resursa, područja, primjene i sličnih aktivnosti s primjerima iz šireg geografskog područja predstavljen je detaljnije u sljedećem poglavlju.

### **6.3. Benchmarking društvene odgovornosti hrvatskih sveučilišta sa sveučilištima u Europi**

Vezano za usporedbu sveučilišta i odrednice njihove društvene odgovornosti, promatrana i analizirana sveučilišta u Europi su sveučilišta navedena prema projektu EU-USR, a uspoređuju se s hrvatskim sveučilištima prema ocjeni stanja primjene koncepta društvene odgovornosti. Martin (2015) smatra da je, unatoč tomu što u području visokog obrazovanja nema ničeg poput koherentnog političkog okvira ili eksplicitnih standarda za društvenu odgovornost ni na europskoj ni na nacionalnim razinama, potrebno poduzeti radnje za buduće usporedbe na tom

području. Projekt EU-USR težio je osiguranju seta specifičnih standarda područja društvene odgovornosti, razvijenih iz ISO 26000, radi mogućnosti usporedbe sveučilišne društvene odgovornosti u prostoru Europskog visokog obrazovanja. Megaidēs i Osuna (2015) ističu kako referentne vrijednosti konceptualnog okvira društvene odgovornosti sveučilišta moraju biti povezane s njihovom misijom, vrijednostima i aktivnostima. Implementacija referentnih vrijednosti društvene odgovornosti u sveučilišne strategije odvija se prema unaprijed utvrđenim koracima koji se odnose na poznavanje koncepta društvene odgovornosti, podizanje svijesti i uvjerenja o društvenoj odgovornosti i na kraju utvrđivanje kompromisa i uključivanje koncepta u poslovanje. Glavni elementi koji potiču implementaciju koncepta društveno odgovornog poslovanja su kanali suradnje i komunikacije, uključenost dionika, koordinacija, strateški planovi, javni pristup informacijama i pokretanje programa. S druge strane, glavne barijere su nedostatak ekonomskih resursa, nedostatak internih sustava praćenja i ocjenjivanja, pretjerani formalizam i birokracija, niska razina unutarnje demokracije, nedostatak odgovarajuće organizacijske kulture i oskudna institucionalna podrška studentima. Konkretni ciljevi EU-USR projekta (prikupljanje i analiza dobrih praksi te razvoj zajednice kroz društvenu odgovornost na sveučilištima) dobili su jaku podršku za razvoj referentnih vrijednosti standarda za društvenu odgovornost sveučilišta (European USR Preliminary model definition and validation report, 2019). To je omogućilo identificiranje primjera društveno odgovornih praksi sveučilišta u različitim zemljama.

Na temelju tih referentnih vrijednosti standarda promatrana su sveučilišta glavnih partnera<sup>10</sup> (Partners of EU-USR project, 2019) na projektu te su analizirani osnovni elementi društvene odgovornosti vidljivi na njihovim službenim stranicama. *Sveučilište u Bukureštu (Universty Politehnica of Bucharest)* ističe obrazovanje, znanstveno istraživanje i tehnološke inovacije, dionike, internacionalizam, vodstvo, kvalitetu i društvenu odgovornost kao glavne ciljeve i aktivnosti provedbe za društvenu odgovornost (University Politehnica of Bucharest, 2019). Na istom tragu djeluju i Međunarodno sveučilište de La Rioja (Universidad Internacional de La Rioja), Katoličko sveučilište u Portugalu (Universidade Catolica Portuguesa) (Universidade Catolica Portuguesa, 2019), Sveučilište u Portu (Universty of Porto) (University of Porto, 2019), Sveučilište u Edinburghu (University of Edinburgh – Joint Union) (University of

---

<sup>10</sup> Partneri na projektu su bili: University Politehnica of Bucharest, Menon Network EEIG, Scierter Espana, Foundation University of Granada Enterprise, Universidad Internacional de La Rioja, Universidade Catolica Portuguesa, University of Porto, University of Edinburgh – Joint Union, University of Cadiz.

Edinburg, 2019; Naš fokus, 2019; Društvena i građanska odgovornost, 2019) i Sveučilište u Cadizu (University of Cadiz) (Strateški plan, University of Cadiz, 2019), koja kroz misiju, vrijednosti i strateške aktivnosti provode politiku prema osnovnim načelima društvene odgovornosti (Mission and values, Universidad Internacional de La Rioja, 2019; Strategic Plan, Universidad Internacional de La Rioja, 2019). Važnost podrške za regionalni i društveno ekonomski razvoj usklađen s ciljevima UN-a za održivi razvoj ističu Sveučilište u Edinburghu i Sveučilište u Cadizu. Navedena sveučilišta svojim strateškim aktivnostima i usmjerenjem te partnerstvom na EU-USR projektu pokazala su veliku zainteresiranost u razvoju i primjeni sveučilišne društvene odgovornosti.

Analizirajući literaturu (Ćulum i dr., 2008; Oberman Peterka, 2008; Ćulum, 2009; Ćulum, 2010; Perić, 2010; Ćulum, Ledić, 2010b; Ćulum, 2012; Ćulum i dr., 2012a; Ćulum, Turk, 2012; Turk i dr., 2012; Rončević, Rafajac, 2012; Hunjet, Kozina, 2013; Afrić Rakitovac, Žužić, 2014; Hunjet i dr., 2014; Kraus, Lisec, 2014; Oberman Peterka, Singer, 2014; Stanisavljević, 2016; Vuković, 2014) koja govori o društvenoj odgovornosti sveučilišta u Republici Hrvatskoj te ocjenom stanja hrvatskih sveučilišta u istraživanju disertacije, može se zaključiti kako su sveučilišta u Republici Hrvatskoj također zainteresirana za društveno odgovorno poslovanje te se usklađujući aktivnosti poslovanja prema konceptu društvene odgovornosti postupno razvijaju. Iako je usporedba sveučilišta na području Republike Hrvatske i sveučilišta u drugim zemljama otežana s obzirom na različite standarde društveno odgovornog poslovanja, sličnosti i razlike u primjeni koncepta na sveučilištima se mogu analizirati. Usporedbom svih 7 područja društvene odgovornosti na temelju analiziranih 10 najboljih sveučilišta na svijetu (Daraei i dr., 2011) s hrvatskim sveučilištima, može se zaključiti kako je Republika Hrvatska na dobrom putu ka implementaciji i razvoju društvene odgovornosti sveučilišta, iako je potrebno provesti dublju analizu u koju bi bila uključena sveučilišta kako bi istaknuli sve ono što se provodi a nije javno dostupno. Podatci za usporedbu s istraživanjem Daraei i suradnika iz 2011. godine preuzeti su sa službenih mrežnih stranica hrvatskih sveučilišta i iz javno objavljenih dokumenata. Na tim podacima izvršila se usporedba sveučilišno odgovornih praksi u Europskoj uniji (Sveučilište Cambridge, Sveučilišta College London, Imperial College London, Sveučilište Oxford), SAD-u (Sveučilište Harvard, Sveučilište Yale, Sveučilište u Chicagu, Sveučilište Princeton, Tehnološki institut Massachusetts, Institut za tehnologiju u Kaliforniji) i sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Podaci sveučilišta u Republici Hrvatskoj korišteni za usporedbu su iz provedene analize sadržaja mrežnih stranica sveučilišta te grupirani u skupne postotke po

određenim područjima, dok su podaci vezani za sveučilišta EU i SAD-a korišteni iz rada Daraei i dr. (2011). Usporedivi podatci sa sveučilišta u Republici Hrvatskoj govore da je koncept tek u začetcima definiranja, promocije i provedbe. Podaci o prisutnosti komponenti (Tablica 20.) vezano za organizacijsko upravljanje na sveučilištima (89 %) i studentska pitanja (83 %) su najzastupljenije komponente društvene odgovornosti sveučilišta u Republici Hrvatskoj, dok su najmanje zastupljene komponente društvene odgovornosti vezane za okoliš (30,5 %; najmanja zastupljenost) te se u njemu očekuje potpuna reforma u definiranju i primjeni aktivnosti društvene odgovornosti. Nadalje je ispodprosječna zastupljenost kod komponenti uključivanja i razvoja zajednice (32,5 %), radne prakse (43,3 %) i pravednog poslovanja (46,3 %). Kako su navedena područja mogućnost za razvoj društvene odgovornosti, može se zaključiti kako sveučilišta trebaju poraditi na većem uključivanju šire društvene zajednice u proces djelovanja na sveučilištima i razvoj istih. Usporedni prikaz prisutnosti komponenti sveučilišne društvene odgovornosti u RH, EU i SAD-u mogu se vidjeti u sljedećoj tablici (Tablica 20.).

**Tablica 20. Prisutnost komponenti društvene odgovornosti sveučilišta**

| <b>Sveučilišta</b><br>/<br><b>Područja DOP-a</b> | RH (%) | EU (%) | SAD (%) | <b>Prosjek po sveučilištima (%)</b> |
|--|--------|--------|---------|-------------------------------------|
| Organizacijsko upravljanje                       | 89,0   | 100,0  | 100,0   | 96,3                                |
| Ljudska prava                                    | 67,5   | 100,0  | 100,0   | 89,2                                |
| Okoliš   | 30,5   | 100,0  | 100,0   | 76,8                                |
| Radna praksa                                     | 43,3   | 100,0  | 100,0   | 81,1                                |
| Pravedno poslovanje                              | 46,3   | 100,0  | 100,0   | 82,1                                |
| Studentska pitanja                               | 83,0   | 100,0  | 100,0   | 94,3                                |
| Uključivanje i razvoj zajednice                  | 32,5   | 75,0   | 83,0    | 63,5                                |

**Grupe sveučilišta:**

**RH** (Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište Sjever, Sveučilište u Dubrovniku, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Splitu, Sveučilište u Zadru, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatsko katoličko sveučilište, Libertas međunarodno sveučilište)

**EU** (Sveučilište Cambridge, Sveučilišta College London, Imperial College London, Sveučilište Oxford)

**SAD** (Sveučilište Harvard, Sveučilište Yale, Sveučilište u Chicagu, Sveučilište Princeton, Tehnološki institut Massachusetts i Institut za tehnologiju u Kaliforniji)

*Izvor: obrada autora<sup>11</sup>*

<sup>11</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te podatci nakon toga nisu uzeti u razmatranja.



Hrvatska sveučilišta u svom djelovanju imaju dosta prostora za razvoj i unaprjeđenje društvene odgovornosti u usporedbi sa sveučilištima na području Europske unije i u odnosu na američka sveučilišta. Moguće je utvrditi područja i razlike od iznimne važnosti za poboljšanje društvene odgovornosti sveučilišta. Važno je primijetiti kako sveučilišta u Europskoj uniji sve više teže prepoznatljivosti na temelju svoje društvene odgovornosti i uključivanja društveno odgovornog poslovanja u svoja strateška usmjerenja što se temelji na brojnim dobrim primjerima prakse kao i visokim postocima primjene (Tablica 20.).

S obzirom da su u prethodno navedenoj tablici (Tablica 20.), u grupi sveučilišta EU objedinjeni podaci samo četiri sveučilišta pokazala se potreba usporedbe hrvatskih sveučilišta sa određenim sveučilištima koji se također nalaze na području Europske unije. U tu svrhu odabrana su španjolska sveučilišta, točnije podaci iz objavljenog rada Ruiz Mora i Sorie Ibanez iz 2009, a koji obrađuju upravo ovu tematiku. Još jedan razlog odabira podataka za ovu usporedbu leži u tome da su španjolska sveučilišta sa Španjolskom strategijom EU 2015 usklađena za promicanje razvoja i integraciju društvene odgovornosti, kvalitete i izvrsnosti, a uz to se mogu vidjeti i brojni primjeri dobre prakse (Tablica 21.) u okviru koncepta društvene odgovornosti. Ruiz Mora i Soria Ibanez (2009) su napravili analizu sadržaja na mrežnim stranicama španjolskih sveučilišta kako bi utvrdili prisutnost koncepta sveučilišne odgovornosti u statutima sveučilišta, prisustvo strateškog plana koji integrira koncept društvene odgovornosti, organizirane aktivnosti vezane za navedeni koncept, segmentaciju dionika na mrežnoj stranici kao simbol transparentnosti i društvene odgovornosti, planove koji se odnose na društveno odgovorno poslovanje, povratne informacije o dvosmjernoj komunikaciji institucije i dionika korištenjem elemenata Web 2.0 te godišnje izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju. Čak 90 % promatranih institucija ne integrira društvenu odgovornost u svojim statutima, ali što se tiče strateških planova, sva sveučilišta posjeduju neki oblik promišljanja o društveno odgovornom poslovanju. Hrvatska sveučilišta (9 od njih 10) imaju dostupne strategije i u njima imaju određene strateške ciljeve i mjere koje se odnose na primjenu društvene odgovornosti. Sveučilište Sjever (poglavlje Društvena odgovornost), Sveučilište u Dubrovniku (poglavlje Doprinos zajednici) i Sveučilište u Splitu (Sveučilište u svom okruženju) imaju posebno poglavlje u strategiji koje se odnosi na društveno odgovorno poslovanje, a čak dva sveučilišta društvenu odgovornost provlače kroz sve strateške ciljeve u strategiji poput horizontalnih ciljeva koji se dotiču svih područja društvene odgovornosti (Sveučilište Rijeci i Sveučilište u Zadru). Ostala se sveučilišta kroz određene aktivnosti i mjere dotiču ovog koncepta. Valja uzeti

u obzir da je razlika u promatranim aktivnostima sveučilišta u Španjolskoj desetak godina, dok je ocjena stanja hrvatskih sveučilišta iz istraživanja ove disertacije. Bilo bi zanimljivo promotriti kakvo je stanje španjolskih sveučilišta danas po tom pitanju. Sva sveučilišta iz analize španjolskih sveučilišta (100 %) identificiraju svoje interesne dionike na svojim mrežnim stranicama (grupe studenata, alumnija, nastavnog i istraživačkog osoblja i zaposlenika), što je jednako kao i u slučaju hrvatskih sveučilišta. Čak 90 % promatranih španjolskih sveučilišta organizira dodatne obrazovne aktivnosti poput foruma ili seminara koji se odnose na održivost i okoliš, stvaranja planova za mlade poduzetnike ili edukacije o novim tehnologijama kao sredstvu socijalne transformacije, što je velik postotak u odnosu na hrvatska sveučilišta koja na mrežnim stranicama imaju većinom aktivnosti vezane uz osnovnu svrhu djelovanja sveučilišta (učenje i istraživanje), dok su aktivnosti vezane za eksternu društvenu odgovornost nezamjetne, izuzev već spomenutog Sveučilišta u Rijeci koje ima poseban odjeljak pod nazivom „Sveučilište i društvo“ gdje su istaknute aktivnosti kroz razne programe, suradnje i slično. 50 % promatranih španjolskih sveučilišta koristi Web 2.0 tehnologije s pomoću dvije aplikacije „Virtualni kampus“ i „Elektronička uprava“, a poneke sadržaje vezane za udruge studenata oglašava i putem RSS-a (*Really Simple Syndication*) ili blogova za studente. Hrvatska sveučilišta na svojim mrežnim stranicama imaju samo aplikaciju e-učenja i to Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Zadru, Sveučilište u Zagrebu i Libertas međunarodno sveučilište, što predstavlja nisku razinu komunikacije u okviru Web 2.0 tehnologije. Nadalje, 60 % promatranih španjolskih sveučilišta uključuje svoje godišnje izvještaje na mrežne stranice, a čak dva sveučilišta imaju primjetan poseban odjeljak posvećen odgovornim politikama sveučilišta. Hrvatska sveučilišta imaju vidljiva godišnja izvješća, ali ne ona posvećena konceptu društvene odgovornosti na sveučilištima (uglavnom se radi o financijskim izvješćima i određenim dokumentima koji potvrđuju transparentnost informacija). Španjolska sveučilišta također se ističu po tome što u okviru svog djelovanja imaju osobu/osobe zadužene za provedbu aktivnosti sveučilišne društvene odgovornosti, dok na hrvatskim sveučilištima taj podatak nije vidljiv na mrežnim stranicama sveučilišta.

Projektom EU-USR obuhvaćeno je 19 pozitivnih primjera primjene društveno odgovornih komponenti na sveučilištima. Na sljedećem grafičkom prikazu (Tablica 21.) može se vidjeti koja društveno odgovorna praksa na području Europske unije ima posebno istaknute inovativne aspekte u sedam bitnih područja društveno odgovornog poslovanja.

**Tablica 21. Primjena inovativnih aspekta društveno odgovornih sveučilišta u Europskoj uniji u područjima DOP-a**

| Područja DOP-a   | Organizacijsko upravljanje | Ljudska prava | Okoliš | Radna praksa | Pravedno poslovanje | Studentska pitanja | Uključenost i razvoj zajednice |
|--|----------------------------|---------------|--------|--------------|---------------------|--------------------|--------------------------------|
| <b>Društveno odgovorne prakse na području EU</b>   |                            |               |        |              |                     |                    |                                |
| Praksa 1. „Sustainability 4U“ – program suradnje između četiri sveučilišta u Grazu (Austrija)  | -                          | -             | +      | -            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 2. Europsko sveučilište u Madridu (Španjolska)  | -                          | -             | -      | -            | +                   | -                  | -                              |
| Praksa 3. HEAR (Higher Education Access Route) (Irski)   | -                          | -             | -      | -            | -                   | -                  | +                              |
| Praksa 4. SAEDUP Sveučilište u Portu (Portugal)  | -                          | +             | -      | -            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 5. Visoko i obrazovanje za održivi razvoj; inovativni pristup obrazovnim promjenama na Leuphana sveučilištu iz Lüneburga (Njemačka) | -                          | -             | +      | -            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 6. Sveučilište Leicestershire (UK)  | -                          | -             | -      | -            | -                   | +                  | -                              |
| Praksa 7. Sveučilište Groningen (Nizozemska)   | -                          | -             | -      | -            | -                   | -                  | +                              |
| Praksa 8. LINK – mreža organizacija visokoobrazovnih ustanova i njenih dionika   | -                          | -             | -      | -            | -                   | -                  | +                              |
| Praksa 9. Volontersvo UPort – Komisija za volontiranje sveučilišta iz Porta (Portugal)   | -                          | -             | -      | -            | -                   | -                  | +                              |
| Praksa 10. sustav osiguranja kvalitete u Estoniji, ISO 26000 (Estonija)  | +                          | -             | -      | -            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 11. Sveučilište Auvergne (Francuska)  | -                          | +             | -      | -            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 12. EconomEtica – suradnja 25 talijanskih sveučilišta (Italija)   | -                          | -             | -      | -            | +                   | -                  | -                              |
| Praksa 13. Sveučilište u Padovi (Italija)  | -                          | -             | -      | +            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 14. Sveučilište Oberta iz Katalonije (Španjolska)   | -                          | +             | -      | +            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 15. Nottingham nagrada za izvannastavne aktivnosti – Sveučilište u Nottinghamu (Španjolska)   | -                          | -             | -      | +            | -                   | -                  | -                              |
| Praksa 16. Sveučilište u Castilla la Mancha (Španjolska)   | -                          | +             | -      | -            | -                   | -                  | -                              |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Praksa 17. Sveučilište u Budimpešti (Mađarska)      | - | - | + | - | - | - | - |
| Praksa 18. VU Sveučilište u Amsterdamu (Nizozemska) | - | - | - | - | + | - | - |
| Praksa 19. Baltički sveučilišni program (Švedska)   | - | - | - | - | - | - | + |

*Izvor: prilagođeno prema WP2 USR Good Practice Collection – final Report, D2 Syntesis of Best Practices. EU-USR. [http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2014/05/EU-USR\\_D2.2\\_Synthesis\\_of\\_Best\\_practice.pdf](http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2014/05/EU-USR_D2.2_Synthesis_of_Best_practice.pdf). (12. 10. 2019.).*

## **7. Kvantitativna analiza primjene koncepta društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima**

S obzirom na to da su se početnim istraživanjem vezanim uz prvi cilj disertacije prikupili sekundarni podatci o sveučilištima, bilo je nužno ispitati dionike sveučilišta (upravu, zaposlenike i studente) kako bi se utvrdila njihova percepcija primjene koncepta društvene odgovornosti i kako bi se utvrdio percipirani utjecaj društvene odgovornosti na pojedine skupine dionika, čime se pokušava ostvariti drugi cilj ove disertacije koji će poslužiti potvrđivanju treće hipoteze ovog rada. Nakon prikupljenih primarnih i sekundarnih podataka i analize istih, istaknula se potreba za analizom i usporedbom hrvatskih sveučilišta u kontekstu primjene društvene odgovornosti sa sveučilištima na području Europske unije. Analizirajući promatrane aktivnosti i mogućnosti primjene društveno odgovornog poslovanja sveučilišta u Europskoj uniji sintetizirani su osnovni standardi društvene odgovornosti na sveučilištima, koji će poslužiti za analizu primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Sveučilišta u Europi primjenom društveno odgovornih aktivnosti podupiru održivi rast i razvoj sveučilišta. Na temelju elemenata i aktivnosti primjene društvene odgovornosti u područjima DOP-a na sveučilištima u Europi, što se veže za postizanje trećeg cilja disertacije, omogućuje se usporedba sa hrvatskim sveučilištima. Temeljem *benchmarkinga* zastupljenih područja DOP-a na sveučilištima u Hrvatskoj i Europskoj uniji primijećene su određene razlike u primjeni koncepta, a što je vezano za četvrti cilj disertacije.

## **7.1. Metodološki aspekti kvantitativnog istraživanja**

Metoda anketiranja putem upitnika za tri skupine dionika (studenti, zaposlenici, uprava) poslužila je za prikupljanje podataka vezanih za utvrđivanje percepcija i stavova dionika sveučilišta o konceptu društveno odgovornog poslovanja kako bi se dobio dodatni uvid u utvrđeno stanje primjene koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima kroz analizu sadržaja mrežnih stranica i strateških dokumenata sveučilišta. Na temelju prikupljenih podataka, putem statističke analize su obrađeni podatci te su dobivene konkretne informacije vezane za istraživano područje. Ispitivanjem putem upitnika podaci su prikupljeni putem interneta, telefonski i licem u lice pri čemu se postupak provodio u dužem vremenskom periodu, od ožujka do rujna 2018. godine. Za potrebe prikupljanja podataka konstruirana su tri upitnika i to za studente, zaposlenike i članove uprave sveučilišta. Upitnike je konstruirala autorica disertacije, a konstruirani su na temeljima proučene literature o razinama i područjima primjene društveno odgovornog poslovanja. Upitnik je odaslan na e-mail adrese odabranih dionika određene skupine (uprava i zaposlenici), kao i na Facebook stranice studentskih zborova hrvatskih sveučilišta (za studente sveučilišta). Jedan dio upitnika za studente ispunjen je na licu mjesta (ispunjavanjem tiskane verzije upitnika). Te su se za ispunjavanje upitnika za studente slali podsjetnici u nekoliko navrata kako bi se prikupio relevantan uzorak. S obzirom da je bio relativno slab odaziv u ispunjavanju upitnika i za skupinu zaposlenika i članova uprave, kontaktirala su se i tajništva koja su zamoljena da ponovno proslijede upitnike.

## **7.2. Analiza rezultata kvantitativnog istraživanja**

Primarnu kategoriju promatranja u ovom istraživanju čini populacija dionika sveučilišta Republike Hrvatske – studenti, zaposlenici i uprava. Sveučilišta u Republici Hrvatskoj podijeljena su u dvije skupine, i to na javna sveučilišta kojih je 8 te na privatna sveučilišta kojima pripadaju 2 sveučilišta<sup>12</sup>. Karakteristike uzoraka su uobičajeno sociodemografske i promatrane su kroz nezavisne varijable koje definiraju sociodemografska obilježja ispitanika:

- spol ispitanika
- dob ispitanika
- stupanj obrazovanja

---

<sup>12</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te podatci nastali nakon toga nisu uzeti u razmatranja, a do tada Sveučilište Vern i sveučilište u Slavonskom Brodu nisu postojali.

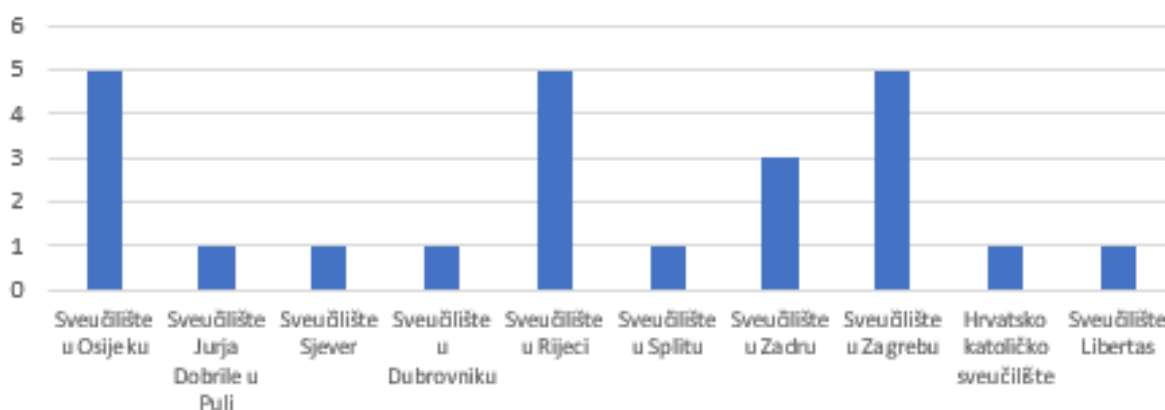
- pripadnost sveučilištu
- pripadnost ispitanika prema ustrojstvu radnih mjesta (položajna radna mjesta, radna mjesta).

Zavisne varijable predstavljaju stavove i mišljenja ispitanika:

- stupanj poznavanja društveno odgovornog poslovanja
- kategoriziranje primjenjivosti društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima kroz:
  - područja primjene društvene odgovornosti na sveučilištima
  - razine primjene društveno odgovornog poslovanja
- utvrđivanje važnosti primjene društvene odgovornosti na sveučilištima.

Osim **članova uprave** u koje se ubrajaju rektor, prorektori i glavni tajnik, a u svrhu prikupljanja što većeg broja odgovora te kako bi se obuhvatila sva sveučilišta, na upitnik mogle su odgovoriti i osobe koje su na neki način upućene u strateška opredjeljenja sveučilišta, a nisu direktno među članovima uprave poput voditelja ureda rektorata odnosno sveučilišta, članova senata, sveučilišnog savjeta, vijeća sveučilišta. Što se tiče uzorka, za skupinu članova uprave prikupljeni su upitnici sa svih deset hrvatskih sveučilišta (Grafikon 3.), a od članova uprave (ukupno 24 ispitanika) najviše ih je odgovorilo sa Sveučilišta u Osijeku (5 ispitanika), Sveučilišta u Rijeci (5 ispitanika), Sveučilišta u Zagrebu (5 ispitanika) i Sveučilišta u Zadru (3 ispitanika).

**Grafikon 3. Struktura respondenata u grupi Uprava sveučilišta**



*Izvor: obrada autora*

S obzirom na to da su prikupljeni odgovori sa svih sveučilišta, važno je istaknuti da je čak 63 % odgovora bilo direktno iz uprave, odnosno upitnike su popunjavali dionici čije je radno mjesto u samom rektoratu, a 37 % njih na je upitnik za članove uprave odgovorilo iz skupine znanstveno nastavnih sastavnica sveučilišta.

Upitnikom za skupinu **zaposlenika** sveučilišta obuhvaćen je uzorak od 5 965 zaposlenika kojima je upućen poziv na ispunjavanje upitnika. Prikupljeno je 858 ispunjenih upitnika, što predstavlja 14,38 % od odaslanih poziva. S obzirom na to da je u prethodnim istraživanjima<sup>13</sup> najčešći postotak putem upitnika između 10 – 30 %, prikupljeni uzorak može se smatrati zadovoljavajućim. Uz to je bitno napomenuti kako se do zaposlenika došlo prikupljanjem e-mail adresa na službenim stranicama sveučilišta te prosljeđivanjem poveznice za ispunjavanje upitnika, zaposlenima na sveučilištu, u čemu su pomogla sveučilišna tajništva te druga sveučilišna tijela. S obzirom na slabiji odaziv u prvom krugu ispunjavanja upitnika, ponovno se kontaktiralo tajništvo te je upućen podsjetnik za ispunjavanje upitnika, što je rezultiralo prikupljanjem dodatnog broja ispunjenih upitnika.

Kvantitativna obilježja skupine **studenata** sa sveučilišta Republike Hrvatske vidljiva su iz sljedeće tablice (Tablica 22.).

**Tablica 22. Broj studenata po akademskoj godini i vrsti ustanove**

| Vrsta ustanove       | 2013/2014      | 2014/2015      | 2015/2016      | 2016/2017      | 2017/2018      | 2018/2019      | 2019/2020      | 2020/2021      |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Sveučilište          | 130.936        | 131.536        | 131.834        | 135.766        | 136.246        | 136.720        | 131.526        | 134.463        |
| Javna sveučilišta    | 130.502        | 130.943        | 131.007        | 133.514        | 133.458        | 133.453        | 128.132        | 129.337        |
| Privatna sveučilišta | 434            | 593            | 827            | 2.252          | 2.788          | 3.267          | 3.394          | 5.126          |
| <b>UKUPNO</b>        | <b>130.936</b> | <b>131.536</b> | <b>131.834</b> | <b>135.766</b> | <b>136.246</b> | <b>136.720</b> | <b>131.526</b> | <b>134.463</b> |

\* u 2020/2021 osnovani Sveučilište u Slavonskom Brodu i Sveučilište Vern

Izvor: Agencija za visoko obrazovanje. Statistika. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/statistike/2111-broj-studenata-po-akademskoj-godini-i-vrsti-ustanove>, (12. 10. 2022.).

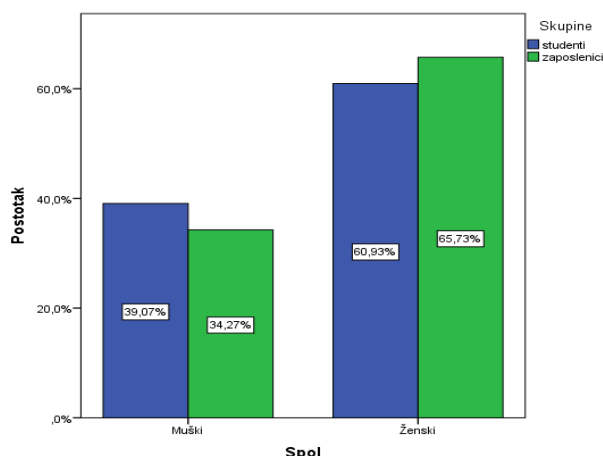
<sup>13</sup> Više o uzorku: Čulum, B., Ledić, J. (2011): Sveučilišni nastavnici i civilna misija sveučilišta, Filozofski fakultet u Rijeci, Gravema d. o. o., Rijeka, str. 63.

Na temelju cjelokupne populacije upitnik je odaslan na e-mail adrese (email adrese studenata koji su dio određenih udruga, skupina ili aktivnosti vezanih za sveučilište na kojem su email im se nalazio na mrežnim stranicama sveučilišta) studenata koje su prikupljene prilikom analize sadržaja mrežnih stranica, zatim na Facebook stranice studentskih zborova sveučilišta (broj članova Facebook grupe studentskih zborova sveučilišta, pri čemu je stavljena napomena da ispunjavaju samo studenti sveučilišta) u Republici Hrvatskoj te su ispunjeni upitnici licem u lice. Od ukupno 12 032 poslanih i podijeljenih upitnika prikupljeno je 1285 ispunjenih upitnika, što predstavlja 10,68 % povrata. Može se reći kako je prikupljen zadovoljavajući broj potpunih upitnika koji je poslužio kao uzorak u ovom istraživanju. Obrada podataka prikupljenih putem metode anketiranja izvršena je s pomoću deskriptivne i inferencijalne statistike. Korištenjem programa za statističku obradu i analizu podataka (SPSS) analizirani su i obrađeni podatci te su se dobile informacije važne u interpretaciji i raspravi o percipiranoj primjeni koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima Republike Hrvatske. U obradi podataka korišten je Hi kvadrat test s Fisherovom korekcijom za male uzorke u slučaju uprave, pri čemu se htjelo utvrditi odstupaju li neke dobivene frekvencije od frekvencija koje su očekivane pod određenom hipotezom. Zatim je korišten t-test radi utvrđivanja značajnosti razlike između aritmetičkih sredina promatranih skupina ispitanika. Analiza varijance (ANOVA) koristila se radi usporedbe nekoliko različitih uzoraka kako bi se ispitala razlika u aritmetičkim sredinama. Testovi statističke značajnosti prosječnih rezultata skupina provedeni su mjerom odstupanja opaženih od teoretskih frekvencija (Hi kvadrat testom s već spomenutom Fisherovom korekcijom za male uzorke). Uz izračunate osnovne vrijednosti deskriptivne statistike (aritmetička sredina, frekvencije i standardna devijacija) dani su prikazi putem tabelarnih i grafičkih prikaza. Interpretacija podataka prikazana je u nastavku.

Promatrajući uzorak, daje se zaključiti kako je značajno više studenata ženskog spola (60,93 %) i zaposlenih ženskog spola (65,73 %) odgovorilo na upitnik u ovom istraživanju, što se može vidjeti i grafički (Grafikon 4.).



#### Grafikon 4. Spol ispitanika po skupinama



Izvor: obrada autora

Prema sljedećoj tablici (Tablica 23.), kod *dobi studenata* može se uočiti kako je sudjelovalo najviše studenata u dobi od 22 do 25 godina (57,9 %) što je normalno s obzirom na dob u kojoj upisuju studijski smjer, a najmanje (2,0 %) u dobi od 31 do 35 godina što je opet razumljivo jer se ova dob odnosi na izvanredne studente, absolvente i dr.. Promatrajući *dob zaposlenika* može se uočiti kako je najviše (39,0 %) ispitanika/ zaposlenika u dobi od 35 do 44 godine, a najmanje (0,8 %) u dobi od 18 do 24 godine.

**Tablica 23. Dob ispitanika**

|                                 |                   | N    | %       |
|---------------------------------|-------------------|------|---------|
| Dob ispitanika<br>(studenti)    | 18 – 21 godine    | 171  | 13,3 %  |
|                                 | 22 – 25 godine    | 744  | 57,9 %  |
|                                 | 26 – 30 godine    | 199  | 15,5 %  |
|                                 | 31 – 35 godine    | 26   | 2,0 %   |
|                                 | 35 i više godina  | 145  | 11,3 %  |
|                                 | Ukupno            | 1285 | 100,0 % |
| Dob ispitanika<br>(zaposlenici) | 18 – 24 godine    | 7    | 0,8 %   |
|                                 | 25 – 34 godine    | 236  | 27,5 %  |
|                                 | 35 – 44 godine    | 335  | 39,0 %  |
|                                 | 45 – 54 godine    | 149  | 17,4 %  |
|                                 | više od 55 godina | 131  | 15,3 %  |
|                                 | Ukupno            | 858  | 100,0 % |

Izvor: obrada autora

Promatrajući sveučilišta kao cjeline (Tablica 24.), na upitnik je odgovorilo najviše studenata Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (33,3 %), a najmanje studenata Sveučilišta u Dubrovniku (2 %). Vezano za članove uprave, najveći odaziv bio je sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilišta u Rijeci i Sveučilišta u Zagrebu u istom postotku od 20,8

% . Vezano za zaposlenike, najviše ispitanika je sa Sveučilišta u Rijeci i Sveučilišta u Zadru, s istim postotkom od 18,9 %, a najmanje sa Sveučilišta Sjever (0,9 %).

**Tablica 24. Pripadnost skupina određenom sveučilištu u RH**

|                             |   | Skupine  |         |             | Ukupno  |        |
|-----------------------------|---|----------|---------|-------------|---------|--------|
|                             |   | studenti | uprava  | zaposlenici |         |        |
| Kojem sveučilištu pripadate | Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku | N        | 428     | 5           | 73      | 506    |
|                             |   | %        | 33,3 %  | 20,8 %      | 8,5 %   | 23,4 % |
|                             | Sveučilište Jurja Dobrile u Puli                | N        | 27      | 1           | 49      | 77     |
|                             |   | %        | 2,1 %   | 4,2 %       | 5,7 %   | 3,6 %  |
|                             | Sveučilište Sjever                              | N        | 81      | 1           | 8       | 90     |
|                             |   | %        | 6,3 %   | 4,2 %       | 0,9 %   | 4,2 %  |
|                             | Sveučilište u Dubrovniku                        | N        | 26      | 1           | 39      | 66     |
|                             |   | %        | 2,0 %   | 4,2 %       | 4,5 %   | 3,0 %  |
|                             | Sveučilište u Rijeci                            | N        | 134     | 5           | 162     | 301    |
|                             |   | %        | 10,4 %  | 20,8 %      | 18,9 %  | 13,9 % |
|                             | Sveučilište u Splitu                            | N        | 80      | 1           | 122     | 203    |
|                             |   | %        | 6,2 %   | 4,2 %       | 14,2 %  | 9,4 %  |
|                             | Sveučilište u Zadru                             | N        | 188     | 3           | 162     | 353    |
|                             |   | %        | 14,6 %  | 12,5 %      | 18,9 %  | 16,3 % |
|                             | Sveučilište u Zagrebu                           | N        | 107     | 5           | 146     | 258    |
|                             |   | %        | 8,3 %   | 20,8 %      | 17,0 %  | 11,9 % |
|                             | Hrvatsko katoličko sveučilište                  | N        | 56      | 1           | 56      | 113    |
|                             |   | %        | 4,4 %   | 4,2 %       | 6,5 %   | 5,2 %  |
|                             | Libertas međunarodno sveučilište                | N        | 158     | 1           | 41      | 200    |
|                             |   | %        | 12,3 %  | 4,2 %       | 4,8 %   | 9,2 %  |
| Ukupno                      | N   | 1285     | 24      | 858         | 2167    |        |
|                             | %   | 100,0 %  | 100,0 % | 100,0 %     | 100,0 % |        |

*Izvor: obrada autora*

Prema istraživanju koje je provedeno, može se reći kako je u skupini ispitanih najviše onih s radnih mjesta iz uprave rektorata (62,5 %), dok je u skupini zaposlenika najviše predstavnika zaposlenika s radnih mjesta nastavnika i suradnika (59,9%).

Nakon što su utvrđene socioekonomske komponente promatrane populacije, nadalje će se predstaviti percepcija triju skupina dionika sveučilišta o različitim aspektima društvene odgovornosti i njezinim utjecajima na sveučilišno poslovanje. Prvo pitanje ispitanicima odnosilo se na poznavanje koncepta društvene odgovornosti (Tablica 25.). Analizom se

pokušao odrediti stupanj poznavanja društveno odgovornog poslovanja putem ispitivanja stavova dionika sveučilišta o poznavanju pojma DOP-a i njegovoj primjeni, usklađenosti aktivnosti sveučilišta s konceptom, primjena koncepta po razinama DOP-a te stavovima o utjecaju DOP-a na poslovanje sveučilišta.

**Tablica 25. Percepcija poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja**

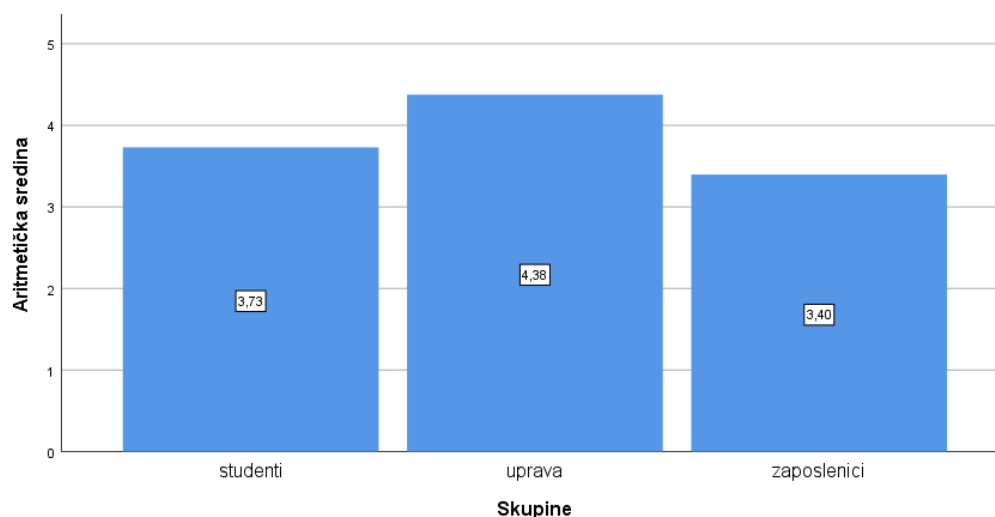
|  |                                      |        | Skupine  |         |             | Ukupno  | p*                |
|--|--------------------------------------|--------|----------|---------|-------------|---------|-------------------|
|  |                                      |        | studenti | uprava  | zaposlenici |         |                   |
| Je li vam poznat koncept društveno odgovornog poslovanja | uopće mi nije poznat koncept DOP-a   | N      | 27       | 0       | 86          | 113     | <b>p&lt;0,001</b> |
|  |                                      | %      | 2,1 %    | 0,0 %   | 10,0 %      | 5,2 %   |                   |
|  | nije mi poznat koncept DOP-a         | N      | 80       | 0       | 94          | 174     |                   |
|  |                                      | %      | 6,2 %    | 0,0 %   | 11,0 %      | 8,0 %   |                   |
|  | niti ga poznajem niti ga ne poznajem | N      | 401      | 2       | 243         | 646     |                   |
|  |                                      | %      | 31,2 %   | 8,3 %   | 28,3 %      | 29,8 %  |                   |
|  | poznam koncept DOP-a                 | N      | 481      | 11      | 264         | 756     |                   |
|  |                                      | %      | 37,4 %   | 45,8 %  | 30,8 %      | 34,9 %  |                   |
| u potpunosti poznam koncept DOP-a                        | N                                    | 296    | 11       | 171     | 478         |         |                   |
|  | %                                    | 23,0 % | 45,8 %   | 19,9 %  | 22,1 %      |         |                   |
| Ukupno   |                                      | N      | 1285     | 24      | 858         | 2167    |                   |
|  |                                      | %      | 100,0 %  | 100,0 % | 100,0 %     | 100,0 % |                   |

\*Hi kvadrat test

*Izvor: obrada autora*

Promatrajući rezultate istraživanja (Tablica 25.) može se zaključiti kako je percepcija poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja najveća kod uprave, zatim studenata te na kraju zaposlenika. Utvrđena je statistički značajna razlika  $p<0,001$  ( $p<0,05$ ), s obzirom na promatrane skupine (studenti, zaposlenici, uprava), pri čemu je najviše ispitanika koji u potpunosti poznaju koncept DOP-a iz uprave (45,8 %). Promatrajući percepciju poznavanja koncepta po prosječnim ocjenama za svaku skupinu dionika sveučilišta (Grafikon 5.) uprava prednjači s prosječnom ocjenom 4,38, slijede ju studenti s 3,73 i na kraju zaposlenici s 3,40.

## Grafikon 5. Percepcija poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja



*Izvor: obrada autora*

S obzirom na to da je uprava ona koja se strateški opredjeljuje za uvođenje i primjenu određenih koncepta poslovanja, važno je da je skupina članova uprave ona koja najviše poznaje koncept DOP-a (91,6 % ispitanika iz uprave). Uspoređujući podatke dobivene iz analize strategija razvoja sveučilišta Republike Hrvatske, razvidna je primjena ovog koncepta, barem što se tiče strateške opredijeljenosti koja se može vidjeti u poglavlju koje raspravlja o uspostavljanju društveno odgovornog poslovanja kao dijela poslovne strategije. Zanimljivo je da su zaposlenici skupina koja ima najveći postotak nepoznavanja koncepta društvene odgovornosti (21,0 % ispitanika), što ukazuje na problem osviještenosti i informiranosti zaposlenika oko koncepta DOP-a te upućuje na potrebu informiranja i edukacije zaposlenika. Istovremeno su zaposlenici bitna veza u prenošenju znanja i iskustva drugim dionicima – posebice studentima jer se najveći broj zaposlenika odnosi upravo na znanstveno nastavno osoblje. Zanimljivo je kako nijedan ispitanik uprave nije iznio mišljenje da ne poznaje koncept društveno odgovornog poslovanja, što predstavlja pozitivnu tendenciju u poznavanju i razvoju ovog koncept ove skupine ispitanika. S obzirom na to da 777 od ukupno ispitanih 1285 studenata smatra da u potpunosti poznaje ili poznaje koncept DOP-a, što predstavlja većinu ispitanih studenata, može se reći da postoji visok stupanj percepcije studenta o poznavanju koncepta društvene odgovornosti. Važno je pri tome istaknuti kako istraživanjem za potrebe ove disertacije nigdje nije provjereno što oni pod konceptom društvene odgovornosti podrazumijevaju i koliko njihova percepcija tog pojma odgovara onome što taj pojam predstavlja.

S obzirom na relativno visoke prosječne ocjene o poznavanju koncepta društvene odgovornosti prema promatranim skupinama (uprava  $\bar{x}=4,38$ , studenti  $\bar{x}=3,73$ , zaposlenici  $\bar{x}=3,40$ ) također se može potvrditi kako i veći broj ispitanika unutar pojedine skupine gravitira poznavanju koncepta DOP-a (uprava 22/24, studenti 777/1285, zaposlenici 435/858), dok vrlo mali broj ispitanika smatra da ne poznaje ovaj koncept (uprava 0/24, studenti 107/1285, zaposlenici 180/858). Predstavljeni rezultati dobar su pokazatelj za pospješivanje budućega rada u osvješćivanju o mogućnostima primjene društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima. Najveći broj ispitanika koji tvrde da u potpunosti poznaju koncept DOP-a vezano za skupinu uprave dolazi sa Sveučilišta u Zadru (3/24 ispitanika) te Sveučilišta u Rijeci (2/24 ispitanika) i Sveučilišta u Zagrebu (2/24 ispitanika). Dok ispitanici iz skupine uprave koji poznaju koncept DOP-a dolaze sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (5/24) te sa Sveučilišta u Rijeci (3/24) i Sveučilišta u Zagrebu (3/24). Što se tiče skupine studenata, najveći dio ispitanika koji u potpunosti poznaju koncept DOP-a dolazi sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (188/1285) i sa Sveučilišta Sjever (81/1285). Da poznaju koncept DOP-a ističe također 159/1285 ispitanika sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i 106/1285 ispitanika sa Libertas međunarodnog sveučilišta iz skupine studenata. Što se tiče skupine zaposlenika, najveći dio ispitanika koji u potpunosti poznaju koncept DOP-a dolazi sa Sveučilišta u Zadru (60/858) i sa Sveučilišta u Zagrebu (24/858). Dok se u skupini zaposlenika njih 55/858 sa Sveučilišta u Zagrebu i 55/858 s Hrvatskog katoličkog sveučilišta. S obzirom na predstavljene rezultate, važno je istražiti kakva je percepcija dionika sveučilišta o primjeni koncept društvene odgovornosti po skupinama dionika (Tablica 26.).

**Tablica 26. Percepcija o primjeni društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima od strane skupina dionika**

|   |  |   | Skupine  |        |             | Ukupno | p*                |
|---|--|---|----------|--------|-------------|--------|-------------------|
|   |  |   | studenti | uprava | zaposlenici |        |                   |
| Smatrate li da je sveučilište kojem pripadate institucija koja primjenjuje društveno odgovorno poslovanje | uopće ne primjenjuje DOP                   | N | 27       | 0      | 50          | 77     | <b>p&lt;0,001</b> |
|   |  | % | 2,1 %    | 0,0 %  | 5,8 %       | 3,6 %  |                   |
|   | ne primjenjuje DOP                         | N | 54       | 2      | 92          | 148    |                   |
|   |  | % | 4,2 %    | 8,3 %  | 10,7 %      | 6,8 %  |                   |
|   | niti ga primjenjuje niti ga ne primjenjuje | N | 482      | 4      | 380         | 866    |                   |
|   |  | % | 37,5 %   | 16,7 % | 44,3 %      | 40,0 % |                   |

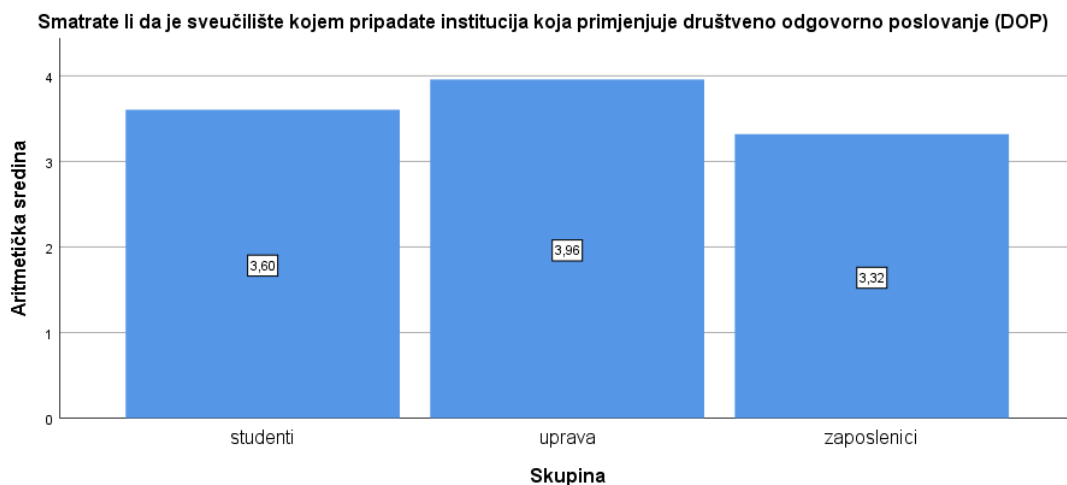
|        |                 |   |         |         |         |         |
|--------|-----------------|---|---------|---------|---------|---------|
|        | primjenjuje     | N | 560     | 11      | 206     | 777     |
|        | DOP             | % | 43,6 %  | 45,8 %  | 24,0 %  | 35,9 %  |
|        | u potpunosti    | N | 162     | 7       | 130     | 299     |
|        | primjenjuje DOP | % | 12,6 %  | 29,2 %  | 15,2 %  | 13,8 %  |
| Ukupno |                 | N | 1285    | 24      | 858     | 2167    |
|        |                 | % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % |

\*Hi kvadrat test

Izvor: obrada autora

Utvrđena je statistički značajna razlika  $p < 0,001$  ( $p < 0,05$ ) s obzirom na promatrane skupine (studenti, uprava i zaposlenici) sveučilišta. Promatrajući najveće postotke percepcije primjene DOP-a i broj dionika određene skupine, vidljivo je da najveći dio ispitanika dolazi iz uprave (45,8 % ispitanika smatra da njihovo sveučilište primjenjuje, a 29,2 % smatra da u potpunosti primjenjuje koncept DOP-a), zatim ispitanika u grupi studenata (43,6 % smatra da primjenjuje i 12,6 % smatra da u potpunosti primjenjuje koncept DOP-a), dok je skupina zaposlenika s najvećim postotkom (44,3 % smatra da ga niti primjenjuje niti ga ne primjenjuje) neodlučnog stava o primjeni ovog koncepta. Iako studenti u većem postotku (56,2 %) smatraju da njihova sveučilišta primjenjuju DOP, dosta je visok postotak i podijeljenog mišljenja o primjeni (37,5 % ispitanika). Percepcija primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima predstavljena je s najvećom prosječnom ocjenom uprave (3,96), zatim studenata (3,60) i na kraju zaposlenika (3,32), što se može vidjeti i na prethodnom grafikonu (Grafikon 6.).

### Grafikon 6. Percepcija o primjeni društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima od strane skupina dionika



Izvor: obrada autora

Nadalje, slijedi prikaz o percepciji uprave vezan uz primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja iz perspektive pripadnosti određenom sveučilištu u Republici Hrvatskoj (Tablica 27.).

**Tablica 27. Percepcija uprave određenog sveučilišta RH o primjeni koncepta društvene odgovornosti**

|                                  | Smatrate li da je sveučilište kojem pripadate institucija koja primjenjuje društveno odgovorno poslovanje |  |                 |                              | Broj ispitanika | $\bar{x}$ | p*    |
|----------------------------------|---|--|-----------------|------------------------------|-----------------|-----------|-------|
|                                  | ne primjenjuje DOP  | ni ga primjenjuje ni ga ne primjenjuje | primjenjuje DOP | u potpunosti primjenjuje DOP |                 |           |       |
|                                  | N   | N                                      | N               | N                            | N               |           | 0,002 |
|                                  | 0   | 0                                      | 5               | 0                            | 5               | 4,00      |       |
| Sveučilište Jurja Dobrile u Puli | 0   | 1                                      | 0               | 0                            | 1               | 3,00      |       |
| Sveučilište Sjever               | 0   | 0                                      | 0               | 1                            | 1               | 5,00      |       |
| Sveučilište u Dubrovniku         | 0   | 0                                      | 1               | 0                            | 1               | 4,00      |       |
| Sveučilište u Rijeci             | 0   | 0                                      | 3               | 2                            | 5               | 4,40      |       |
| Sveučilište u Splitu             | 0   | 0                                      | 1               | 0                            | 1               | 4,00      |       |
| Sveučilište u Zadru              | 0   | 0                                      | 0               | 3                            | 3               | 5,00      |       |
| Sveučilište u Zagrebu            | 2   | 2                                      | 1               | 0                            | 5               | 2,80      |       |
| Hrvatsko katoličko sveučilište   | 0   | 1                                      | 0               | 0                            | 1               | 3,00      |       |
| Libertas međunarodno sveučilište | 0   | 0                                      | 0               | 1                            | 1               | 5,00      |       |
| Ukupno                           | 2   | 4                                      | 11              | 7                            | 24              | 3,96      |       |

\*Fisherov egzaktni test

Izvor: obrada autora

Uočena je statistički značajna razlika  $p=0,002$  ( $p<0,05$ ) s obzirom na promatrana sveučilišta (Tablica 27.). Analizirajući podatke o prosječnim ocjenama uprave vezano za primjenu koncepta društvene odgovornosti, može se uočiti da su najveću prosječnu ocjenu ( $\bar{x}=5,0$ ) dale uprave Sveučilišta Sjever, Sveučilišta u Zadru i Libertas međunarodnog sveučilišta. Također, bitno je spomenuti kako je najveći ukupan broj ispitanika, koji se izjasnio da im sveučilište u potpunosti primjenjuje i primjenjuje DOP prema poretku sveučilišta ovakav: Sveučilište u

Rijeci (5 ispitanika), Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (5 ispitanika) i Sveučilište u Zadru (3 ispitanika). Ovdje se može istaknuti Sveučilište u Zagrebu jer se jedino u njegovu slučaju određeni dio ispitanika (uprava) izjasnio kako se DOP ne primjenjuje, iako su se istaknuli s visokim postotkom poznavanja navedenog koncepta.

**Tablica 28. Percepcija zaposlenika određenog sveučilišta RH o primjeni koncepta društvene odgovornosti**

|   | Smatrate li da je sveučilište kojem pripadate institucija koja primjenjuje društveno odgovorno poslovanje |                |                    |                |  |                |                 |                |                              |                | Broj ispitanika | $\bar{x}$   | p*      |
|---|---|----------------|--------------------|----------------|--|----------------|-----------------|----------------|------------------------------|----------------|-----------------|-------------|---------|
|   | uopće ne primjenjuje DOP  |                | ne primjenjuje DOP |                | niti ga primjenjuje niti ga ne primjenjuje |                | primjenjuje DOP |                | u potpunosti primjenjuje DOP |                |                 |             |         |
|   | N   | %              | N                  | %              | N  | %              | N               | %              | N                            | %              |                 |             |         |
| Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku | 0   | 0,0 %          | 3                  | 3,3 %          | 34   | 8,9 %          | 35              | 17,0 %         | 1                            | 0,8 %          | 73              | 3,47        | p<0,001 |
| Sveučilište Jurja Dobrile u Puli                | 0   | 0,0 %          | 24                 | 26,1 %         | 14   | 3,7 %          | 11              | 5,3 %          | 0                            | 0,0 %          | 49              | 2,73        |         |
| Sveučilište Sjever                              | 0   | 0,0 %          | 0                  | 0,0 %          | 8  | 2,1 %          | 0               | 0,0 %          | 0                            | 0,0 %          | 8               | 3,00        |         |
| Sveučilište u Dubrovniku                        | 0   | 0,0 %          | 0                  | 0,0 %          | 22   | 5,8 %          | 5               | 2,4 %          | 12                           | 9,2 %          | 39              | 3,74        |         |
| Sveučilište u Rijeci                            | 26  | 52,0 %         | 16                 | 17,4 %         | 57   | 15,0 %         | 27              | 13,1 %         | 36                           | 27,7 %         | 162             | 3,19        |         |
| Sveučilište u Splitu                            | 0   | 0,0 %          | 1                  | 1,1 %          | 72   | 18,9 %         | 33              | 16,0 %         | 16                           | 12,3 %         | 122             | 3,52        |         |
| Sveučilište u Zadru                             | 12  | 24,0 %         | 23                 | 25,0 %         | 78   | 20,5 %         | 37              | 18,0 %         | 12                           | 9,2 %          | 162             | 3,09        |         |
| Sveučilište u Zagrebu                           | 12  | 24,0 %         | 25                 | 27,2 %         | 73   | 19,2 %         | 24              | 11,7 %         | 12                           | 9,2 %          | 146             | 2,99        |         |
| Hrvatsko katoličko sveučilište                  | 0   | 0,0 %          | 0                  | 0,0 %          | 1  | 0,3 %          | 28              | 13,6 %         | 27                           | 20,8 %         | 56              | 4,46        |         |
| Libertas međunarodno sveučilište                | 0   | 0,0 %          | 0                  | 0,0 %          | 21   | 5,5 %          | 6               | 2,9 %          | 14                           | 10,8 %         | 41              | 3,83        |         |
| <b>Ukupno</b>                                   | <b>50</b>   | <b>100,0 %</b> | <b>92</b>          | <b>100,0 %</b> | <b>380</b>                                 | <b>100,0 %</b> | <b>206</b>      | <b>100,0 %</b> | <b>130</b>                   | <b>100,0 %</b> | <b>858</b>      | <b>3,32</b> |         |

\*Hi kvadrat test

Izvor: obrada autora



Utvrđena je statistički značajna razlika  $p < 0,001$  ( $p < 0,05$ ) s obzirom na promatrana sveučilišta (Tablica 28.). Analizirajući prosječne ocjene zaposlenika vezane za primjenu koncepta društvene odgovornosti, može se uočiti da su najveću prosječnu ocjenu ( $\bar{x}=4,46$ ) dali zaposlenici Hrvatskog katoličkog sveučilišta, zatim Libertas međunarodnog sveučilišta ( $\bar{x}=3,83$ ) i Sveučilišta u Dubrovniku ( $\bar{x}=3,74$ ). Također je bitno spomenuti kako je najveći ukupan broj ispitanika koji se izjasnio da im sveučilište u potpunosti primjenjuje ili primjenjuje DOP na Sveučilištu u Rijeci (40,8 %) i Hrvatskom katoličkom sveučilištu (34,1 %). U navedenim rezultatima važno je istaknuti kako najveći broj ispitanika/zaposlenika daje prosječnu ocjenu (3) primjeni DOP-a na sveučilištima (44,3 % ispitanika).

**Tablica 29. Percepcija studenata određenog sveučilišta RH o primjeni koncepta društvene odgovornosti**

|   | Smatrate li da je sveučilište kojem pripadate institucija koja primjenjuje društveno odgovorno poslovanje |         |                    |        |  |        |                 |        |                              |        | Broj ispitanika | $\bar{x}$ | p*                |
|---|---|---------|--------------------|--------|--|--------|-----------------|--------|------------------------------|--------|-----------------|-----------|-------------------|
|   | uopće ne primjenjuje DOP  |         | ne primjenjuje DOP |        | niti ga primjenjuje niti ga ne primjenjuje |        | primjenjuje DOP |        | u potpunosti primjenjuje DOP |        |                 |           |                   |
|   | N   | %       | N                  | %      | N  | %      | N               | %      | N                            | %      |                 |           |                   |
| Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku | 0   | 0,0 %   | 0                  | 0,0 %  | 188  | 39,0 % | 213             | 38,0 % | 27                           | 16,7 % | 428             | 3,62      | <b>p&lt;0,001</b> |
| Sveučilište Jurja Dobrile u Puli                | 0   | 0,0 %   | 0                  | 0,0 %  | 27   | 5,6 %  | 0               | 0,0 %  | 0                            | 0,0 %  | 27              | 3,00      |                   |
| Sveučilište Sjever                              | 0   | 0,0 %   | 0                  | 0,0 %  | 0  | 0,0 %  | 81              | 14,5 % | 0                            | 0,0 %  | 81              | 4,00      |                   |
| Sveučilište u Dubrovniku                        | 0   | 0,0 %   | 0                  | 0,0 %  | 26   | 5,4 %  | 0               | 0,0 %  | 0                            | 0,0 %  | 26              | 3,00      |                   |
| Sveučilište u Rijeci                            | 27  | 100,0 % | 0                  | 0,0 %  | 53   | 11,0 % | 54              | 9,6 %  | 0                            | 0,0 %  | 134             | 3,00      |                   |
| Sveučilište u Splitu                            | 0   | 0,0 %   | 0                  | 0,0 %  | 54   | 11,2 % | 0               | 0,0 %  | 26                           | 16,0 % | 80              | 3,65      |                   |
| Sveučilište u Zadru                             | 0   | 0,0 %   | 27                 | 50,0 % | 81   | 16,8 % | 27              | 4,8 %  | 53                           | 32,7 % | 188             | 3,56      |                   |
| Sveučilište u Zagrebu                           | 0   | 0,0 %   | 27                 | 50,0 % | 27   | 5,6 %  | 53              | 9,5 %  | 0                            | 0,0 %  | 107             | 3,24      |                   |
| Hrvatsko katoličko sveučilište                  | 0   | 0,0 %   | 0                  | 0,0 %  | 0  | 0,0 %  | 0               | 0,0 %  | 56                           | 34,6 % | 56              | 5,00      |                   |

|                                  |    |         |    |         |     |         |     |         |     |         |      |      |
|----------------------------------|----|---------|----|---------|-----|---------|-----|---------|-----|---------|------|------|
| Libertas međunarodno sveučilište | 0  | 0,0 %   | 0  | 0,0 %   | 26  | 5,4 %   | 132 | 23,6 %  | 0   | 0,0 %   | 158  | 3,84 |
| Ukupno                           | 27 | 100,0 % | 54 | 100,0 % | 482 | 100,0 % | 560 | 100,0 % | 162 | 100,0 % | 1285 | 3,60 |

\*Hi kvadrat test

Izvor: obrada autora

Utvrđena je statistički značajna razlika  $p < 0,001$  ( $p < 0,05$ ) s obzirom na promatrana sveučilišta (Tablica 29.). Analizirajući podatke o prosječnim ocjenama studenata vezano za primjenu koncepta društvene odgovornosti, može se uočiti da su najveću prosječnu ocjenu ( $\bar{x}=5,00$ ) dali studenti Hrvatskog katoličkog sveučilišta, zatim Sveučilišta Sjever ( $\bar{x}=4,00$ ) i Libertas međunarodnog sveučilišta ( $\bar{x}=3,84$ ). Uz visoke prosječne ocjene može se istaknuti kako se i najveći ukupan broj studenata (722/1285) izjasnio da njihovo sveučilište u potpunosti primjenjuje ili primjenjuje koncept društvene odgovornosti, a s najvišim postocima takvih odgovora su studenti sa Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (54,7 %), Sveučilišta u Zadru (37,5 %), i Hrvatskog katoličkog sveučilišta (34,6 %). Zanimljivo je da su i studenti i zaposlenici Hrvatskog katoličkog sveučilišta dali najveće prosječne ocjene i imali najveći broj ispitanika koji se izjasnio da u potpunosti primjenjuje ili primjenjuje koncept društvene odgovornosti, pri samom vrhu pozitivne percepcije o primjeni.

Nadalje, u Tablici 30. prikazani su rezultati istraživanja promatranih skupina s pojedinim aktivnostima sveučilišta te percepcijom o njihovoj usklađenosti s konceptom društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj.

**Tablica 30. Usklađenost aktivnosti sveučilišta s konceptom društvene odgovornosti prema percepciji promatranih skupina sveučilišta**

|                                    | Skupine  |           |      |        |           |      |             |           |      |        |           |      | p*                |
|------------------------------------|----------|-----------|------|--------|-----------|------|-------------|-----------|------|--------|-----------|------|-------------------|
|                                    | studenti |           |      | uprava |           |      | zaposlenici |           |      | Ukupno |           |      |                   |
|                                    | N        | $\bar{x}$ | Sd   | N      | $\bar{x}$ | Sd   | N           | $\bar{x}$ | Sd   | N      | $\bar{x}$ | Sd   |                   |
| Znanstveno istraživačka djelatnost | 1285     | 3,13      | 1,85 | 24     | 3,88      | 1,15 | 858         | 2,83      | 1,70 | 2167   | 3,02      | 1,79 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Transfer znanja kroz obrazovanje   | 1285     | 3,23      | 1,51 | 24     | 3,58      | 0,93 | 858         | 2,76      | 1,65 | 2167   | 3,05      | 1,58 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Sustav upravljanja kvalitetom      | 1285     | 3,21      | 1,58 | 24     | 3,92      | 1,06 | 858         | 2,79      | 1,67 | 2167   | 3,05      | 1,63 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Studentski standard                | 1285     | 3,14      | 1,34 | 24     | 4,25      | 0,68 | 858         | 3,01      | 1,65 | 2167   | 3,10      | 1,47 | <b>p&lt;0,001</b> |

|   |      |      |      |    |      |      |     |      |      |      |      |      |                   |
|---|------|------|------|----|------|------|-----|------|------|------|------|------|-------------------|
| Mobilnost i međunarodna suradnja                    | 1285 | 3,56 | 1,43 | 24 | 4,21 | 0,88 | 858 | 3,05 | 1,70 | 2167 | 3,37 | 1,56 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Javnost djelovanja                                  | 1285 | 3,21 | 1,57 | 24 | 4,08 | 0,97 | 858 | 2,91 | 1,70 | 2167 | 3,10 | 1,63 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Upravljanje ljudskim resursima                      | 1285 | 2,94 | 1,63 | 24 | 3,79 | 1,22 | 858 | 2,48 | 1,75 | 2167 | 2,76 | 1,69 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju               | 1285 | 2,79 | 1,72 | 24 | 3,88 | 1,15 | 858 | 2,40 | 1,81 | 2167 | 2,65 | 1,77 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Zdravlje i sigurnost na poslu                       | 1285 | 3,20 | 1,65 | 24 | 4,04 | 0,81 | 858 | 2,87 | 1,71 | 2167 | 3,08 | 1,68 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse | 1285 | 3,15 | 1,90 | 24 | 4,13 | 0,74 | 858 | 2,64 | 1,75 | 2167 | 2,96 | 1,85 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Odnos sa studentima                                 | 1285 | 3,35 | 1,45 | 24 | 4,46 | 0,72 | 858 | 3,12 | 1,66 | 2167 | 3,27 | 1,54 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Odnos s partnerima s kojima posluje                 | 1285 | 3,27 | 1,69 | 24 | 4,33 | 0,70 | 858 | 2,93 | 1,77 | 2167 | 3,15 | 1,73 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Odnos sa širom društvenom zajednicom                | 1285 | 3,31 | 1,67 | 24 | 4,25 | 0,79 | 858 | 2,97 | 1,73 | 2167 | 3,19 | 1,70 | <b>p&lt;0,001</b> |

\*ANOVA analiza

*Izvor: obrada autora*

Utvrđena je statistički značajna razlika  $p < 0,001$  ( $p < 0,05$ ) s obzirom na promatrane skupine (studenti, uprava, zaposlenici). Najveću ocjenu po pojedinim područjima aktivnosti se značajno razlikuje po skupinama različitih dionika: uprava je dala 4,46 za aktivnost odnosa sa studentima, zatim skupina studenata je dala 3,56 za mobilnost i međunarodnu suradnju, a potom skupina zaposlenika je za najveću ocjenu dala 3,12 za odnos sa studentima, čime se upravo ta aktivnost izdvaja kao najbolje usklađena s konceptom DOP-a. Analizom prosječne ocjene za aktivnosti sveučilišta i njihove usklađenosti s konceptom društvene odgovornosti, može se vidjeti da u procjeni uprave 8/13 aktivnosti ima ocjenu veću od 4,00, a među njima su odnos sa studentima, odnos s partnerima, odnos sa širom društvenom zajednicom i studentski standard. U skupini zaposlenika najveću ocjenu procjene dobile su aktivnosti za odnos sa studentima, studentski standard te mobilnost i međunarodna suradnja, a skupina studenata najveću ocjenu dala je mobilnosti i međunarodnoj suradnji, odnosima sa studentima i odnosima sa širom društvenom zajednicom. Zanimljivo je kako su najveće ocjene otišle istim aktivnostima u svim skupinama. Najniža ocjena o usklađenosti aktivnosti sveučilišta s konceptom društvene odgovornosti može se pronaći u skupini zaposlenika (2,40) za aktivnost odgovornog ponašanja

pri zapošljavanju, u skupini studenata (2,79) za istu aktivnost, a u upravi za transfer znanja kroz obrazovanje (3,58).

**Tablica 31. Primjena koncepta društvene odgovornosti po razinama primjene**

|                             | Skupine  |           |      |        |           |      |             |           |      |        |           |      | p*                |
|-----------------------------|----------|-----------|------|--------|-----------|------|-------------|-----------|------|--------|-----------|------|-------------------|
|                             | studenti |           |      | uprava |           |      | zaposlenici |           |      | Ukupno |           |      |                   |
|                             | N        | $\bar{x}$ | Sd   | N      | $\bar{x}$ | Sd   | N           | $\bar{x}$ | Sd   | N      | $\bar{x}$ | Sd   |                   |
| Dobrotvorna razina          | 1285     | 3,59      | 0,91 | 24     | 3,96      | 0,75 | 858         | 3,47      | 1,08 | 2167   | 3,55      | 0,98 | <b>p=0,004</b>    |
| Etička razina               | 1285     | 3,83      | 1,01 | 24     | 4,42      | 0,65 | 858         | 3,45      | 1,18 | 2167   | 3,69      | 1,10 | <b>p&lt;0,001</b> |
| Pravna razina               | 1285     | 3,79      | 1,12 | 24     | 4,29      | 0,62 | 858         | 3,65      | 1,11 | 2167   | 3,74      | 1,12 | <b>p=0,001</b>    |
| Ekonomska (poslovna) razina | 1285     | 3,75      | 1,01 | 24     | 3,88      | 1,12 | 858         | 3,38      | 1,09 | 2167   | 3,60      | 1,06 | <b>p&lt;0,001</b> |

\*ANOVA analiza

Izvor: obrada autora

Utvrđena je statistički značajna razlika ( $p<0,05$ ) s obzirom na promatrane skupine (studenti, uprava, zaposlenici) za sve razine, što je vidljivo u prethodnoj tablici (Tablica 31.). Analizirajući prosječne ocjene skupina za određenu razinu društvene odgovornosti najveću ocjenu su dale skupina uprave (4,42) i studenata (3,83) za etičku razinu, pri čemu se procjenjuje da sveučilište posluje na etičan i moralan način, dok su zaposlenici dali prednost pravnoj razini s najvećom prosječnom ocjenom (3,65). Najmanju ocjenu za ekonomsku razinu dala je skupina zaposlenika (3,38) i skupina uprave (3,88), dok je najmanju ocjenu za dobrotvornu razinu dala skupina studenta (3,59).

Analizom sadržaja na mrežnim stranicama sveučilišta u Republici Hrvatskoj ističe se da je najveća pokrivenost komponenti društvene odgovornosti na Sveučilištu u Rijeci, Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Sveučilište u Splitu, Sveučilište u Zagrebu, Sveučilište u Puli i Sveučilište u Zadru. Spomenuta sveučilišta također su ona na kojima su dionici istaknuli visoke prosječne ocjene poznavanja koncepta i primjene društvene odgovornosti na sveučilištima.

Na sljedećim će stranicama biti prikazani deskriptivni pokazatelji vezani uz percepciju dionika o utjecaju DOP-a na poslovanje i uspješnost sveučilišta. Prva tablica u nizu (Tablica 32.) predstavlja skupinu studenata i njihovu percepciju o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje i uspješnost sveučilišta, dok druga tablica (Tablica 33.) predstavlja percepcije

uprave i zaposlenika o uspješnosti poslovanja sveučilišta temeljem provedbe aktivnosti DOP-a, pri čemu su tvrdnje u upitnicima bile prilagođene promatranim skupinama sveučilišta, zbog čega su i promišljanja o utjecaju društvene odgovornosti razdijeljena u dvije tablice. U ovoj etapi istraživanja skupina studenata se razlikuje od skupine zaposlenika i uprave po stajalištu s kojeg promatraju primjenu koncepta za sveučilište. Razlika bi se mogla objasniti time što zaposleni i uprava imaju više znanja o obrazovnom procesu i koncept društveno odgovornog poslovanja promatraju s puno većim uvidom u detalje poslovanja sveučilišta, dok studentima (iako ih se sve više uključuje u proces poslovanja sveučilišta kroz predstavnike koji ih predstavljaju u tijelima sveučilišta) proces poslovanja sveučilišta nije prioritetan jer su usmjereni na stjecanje znanja i vještina kroz obrazovanje za budućnost. Sveučilište za studente predstavlja prolaznu fazu koja ih priprema „za život“ dok uprava i zaposlenici o sveučilištu promišljaju kao „o životu“ u smislu da im omogućuje egzistenciju, posao, pripadnost, napredak i održivost u nadolazećem razdoblju.

**Tablica 32. Stavovi studenata o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje sveučilišta**

|  | Skupina  |             |      |
|--|----------|-------------|------|
|  | Studenti |             |      |
|  | N        | $\bar{x}$   | Sd   |
| Primjena koncepta DOP-a ima bitnu ulogu po pitanju brige o zaposlenicima na sveučilištu kojem pripadam   | 1285     | 3,71        | 0,94 |
| Sveučilište kojem pripadam se drži svojih pravnih i zakonskih regulativa u svom poslovanju   | 1285     | <b>3,81</b> | 1,06 |
| Sveučilište kojem pripadam ostvaruje bolje odnose sa širom društvenom zajednicom kroz povjerenje i poštivanje želja i potreba  | 1285     | 3,58        | 1,04 |
| Sveučilište kojem pripadam redovito razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse   | 1285     | <b>3,48</b> | 1,06 |
| Sveučilište kojem pripadam redovite primjenjuje dobrotvorni rad  | 1285     | 3,65        | 1,01 |
| Sveučilište kojem pripadam pruža sve informacije vezane za donacije, smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, odgovorno ponašanje pri zapošljavanju te druge aktivnosti u korist cijelog društva u cjelini | 1285     | <b>3,43</b> | 1,17 |
| Sveučilište kojem pripadam je društveno odgovorna institucija koja radi za dobrobit studenata i šire društvene zajednice   | 1285     | 3,71        | 1,05 |
| Sveučilište koje primjenjuje koncept DOP-a ima konkurentsku prednost i održivost u poslovanju u odnosu na druga sveučilišta  | 1285     | <b>3,84</b> | 1,16 |

*Izvor: obrada autora*

Analizirajući stavove studenata (Tablica 32.) o utjecaju koncepta društveno odgovornog poslovanja na uspješnost sveučilišta može se zaključiti kako su srednje ocjene vrlo visoke (s obzirom da je skala ocjene od 1 do 5, ocjene gravitiraju višim ocjenama) što ukazuje da postoji i prostor za poboljšanje oko poznavanja nekih elemenata koncepta društvene odgovornosti studenata. S obzirom na dosta niske ocjene o informiranosti studenata sveučilišta o konceptu društvene odgovornosti ( $\bar{x} = 2,04$ ) te o percepciji primjene društvene odgovornosti na sveučilištima ( $\bar{x} = 3,6$ ), ovdje je definitivno prostor na kome sveučilišta moraju raditi kako bi ih što bolje informirali i uključili u primjenu DOP-a, kako bi omogućili da se strateški ciljevi, koji su u skladu s društvenom odgovornosti, realiziraju. Najvišu vrijednost aritmetičkih sredina percepcije studenata nose koristi koje primjena DOP-a donosi sveučilištima, koji se odnose na konkurentnost i održivost ( $\bar{x} = 3,84$ ; Sd = 1,16) te pridržavanje pravnih i zakonskih regulativa ( $\bar{x} = 3,81$ ; Sd = 1,06). Najniža vrijednost aritmetičkih sredina uočava se u pružanju informacija vezanih za donacije, utjecaj na okoliš, odgovorno ponašanje pri zapošljavanju ( $\bar{x} = 3,43$ ; Sd = 1,17) i u brizi o zaštiti prirodnih resursa i okoliša prilikom donošenja poslovnih odluka ( $\bar{x} = 3,48$ ; Sd = 1,06).

**Tablica 33. Percepcija zaposlenika i uprave o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje sveučilišta**

|  | Skupine |           |      |             |           |      |        |           |      | p*           |
|--|---------|-----------|------|-------------|-----------|------|--------|-----------|------|--------------|
|  | uprava  |           |      | zaposlenici |           |      | Ukupno |           |      |              |
|  | N       | $\bar{x}$ | Sd   | N           | $\bar{x}$ | Sd   | N      | $\bar{x}$ | Sd   |              |
| Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima | 24      | 3,25      | 0,68 | 858         | 2,97      | 0,94 | 2167   | 2,98      | 0,94 | 0,151        |
| Održivost stečene prednosti                        | 24      | 3,29      | 0,62 | 858         | 2,92      | 0,98 | 2167   | 2,93      | 0,98 | 0,067        |
| Kvaliteta usluge                                   | 24      | 3,88      | 0,54 | 858         | 3,43      | 0,96 | 2167   | 3,44      | 0,95 | <b>0,001</b> |
| Zadovoljstvo korisnika pruženim uslugama           | 24      | 3,83      | 0,56 | 858         | 3,43      | 0,89 | 2167   | 3,45      | 0,88 | <b>0,002</b> |
| Cijena usluge                                      | 24      | 3,92      | 0,78 | 858         | 3,24      | 0,88 | 2167   | 3,26      | 0,89 | <b>0,000</b> |
| Mobilnost i međunarodna suradnja                   | 24      | 3,67      | 0,92 | 858         | 3,49      | 1,04 | 2167   | 3,50      | 1,04 | 0,423        |
| Transfer znanja kroz obrazovanje                   | 24      | 3,75      | 0,90 | 858         | 3,37      | 0,98 | 2167   | 3,38      | 0,98 | 0,060        |

\*t-test

Izvor: obrada autora

Utvrđena je statistički značajna razlika  $p < 0,001$  ( $p < 0,05$ ) s obzirom na promatrane skupine (uprava, zaposlenici) za kvalitetu usluge, statistički značajna razlika  $p < 0,002$  ( $p < 0,05$ ) s

obzirom na promatrane skupine (uprava, zaposlenici) za zadovoljstvo korisnika pruženim uslugama i statistički značajna razlika  $p < 0,000$  ( $p < 0,05$ ) s obzirom na promatrane skupine (uprava, zaposlenici) za cijenu usluge (Tablica 33.). Promatrajući navedene aktivnosti vezane za uspješnost sveučilišta u odnosu na konkurente, a promatrano iz percepcije zaposlenika i uprave, uočava se ograničenije istraživanja. Rezultati su pokazali da je uprava najveću prosječnu ocjenu dala za cijenu usluge (3,92) a zaposlenici za mobilnost i međunarodnu suradnju (3,49), dok je najmanju prosječnu ocjenu uprava dala za općenitu prednost pred najznačajnijim konkurentima (3,25) a zaposlenici za održivost stečene prednosti (2,92). Za što bolju analizu aktivnosti sveučilišta koje su u vezi s uspješnošću sveučilišta za buduća istraživanja je poželjno navesti aktivnosti koje se specifično odnose na koncept društveno odgovornog poslovanja kako bi ocjena stanja bila sveobuhvatnija.

Analizirajući stanje pokrivenosti komponenti DOP-a na dokumentima dostupnim na mrežnim stranicama sveučilišta u Republici Hrvatskoj, utvrdilo se da su sveučilišta u Rijeci, Osijeku, Splitu i Zagrebu visoko rangirana (Grafikon 2.), a najniže rangirana s ukupnom pokrivenošću područja DOP-a su Libertas međunarodno sveučilište, Sveučilište u Dubrovniku i Sveučilište Sjever. Prema analizi stanja hrvatskih sveučilišta za čije potrebe su uzeti podaci s njihovih mrežnih stranica te iz strateških dokumenata (strategije sveučilišta, etički kodeksi sveučilišta, misija, vizija...), pokazalo se da su sveučilišta u Rijeci, Osijeku, Splitu i Zagrebu na dobrom putu s obzirom na zastupljenost koncepta društvene odgovornosti u strateškim dokumentima, Iako postoji prostor za poboljšanje u smislu veće promocije sveučilišta kao društveno odgovornog, Sveučilište u Rijeci se i tu dobro snalazi te je dalo posebno mjesto na svojoj mrežnoj stranici ovom konceptu, čime je osiguralo širu pokrivenost i vidljivost područja društvene odgovornosti u svom djelovanju. U skladu s analizom sadržaja dostupnih strateških dokumenata sveučilišta su i rezultati percepcije dionika – na sveučilištima na kojima je koncept DOP-a dobro zastupljen i sudionici istraživanja dali su prosječno više ocjene o poznavanju i primjeni DOP-a na njihovim sveučilištima. Nastavno na rečeno, važno je istaknuti da se u lipnju 2020. godine, prema ljestvici najboljih sveučilišta na svijetu, Sveučilište u Rijeci našlo na QS listi najboljih tisuću sveučilišta u svijetu te na RUR listi prema Clarivate Analyticsu, gdje se nalazi na 705. mjestu od 829 sveučilišta (Kovačević, 2020). Sveučilište u Zagrebu našlo se na CWUR listi najboljih sveučilišta za 2020. godinu s 517. mjestom, čime se ubraja u 2,6 % najboljih svjetskih sveučilišta (Kovačević, 2020). Na istoj listi za 2021. godinu Sveučilište u Zagrebu je zadržalo svoju poziciju prema objavi Times Higher Educationa te se nalazi na

poziciji ispod prvih 1000 najboljih sveučilišta (Lista najboljih sveučilišta u svijetu, 2021). „Sveučilište u Splitu također se našlo među boljima pa je tako među top 25 institucija u cijelom svijetu po broju znanstvenih radova u otvorenom pristupu, ali i kao inovativna institucija s praksom društveno korisnog učenja na međunarodnoj listi U-Multirank. Prema istoj listi, od 1800 obrazovnih institucija nalaze se na 335. mjestu u EU, na 472. mjestu u odnosu na Europu te 803. mjestu u odnosu na svijet. Što se tiče ljestvici CWUR-a, zauzimaju 763. mjesto, a prema bodovima u kategoriji kvalitete znanstvenog rada zauzimaju 721. mjesto. Na ljestvici WURI u kategoriji etičke vrijednosti i društvene odgovornosti Sveučilište u Splitu zauzelo je visoko 15. mjesto, a globalno (između svih sveučilišta na svijetu) na 78. mjestu“ (Kovačević, 2020). Sveučilište u Splitu se prema objavi Times Higher Educationa u 2021. godini nalazi na poziciji između 801. i 1000. mjesta (Lista najboljih sveučilišta u svijetu, 2021). Navedenim pozicijama sveučilišta koja su se našla među najboljima u svijetu svakako doprinosi i primjena koncepta društvene odgovornosti, ali i svijest o važnosti primjene ovog koncepta. Posebice je to istaknuto kod Sveučilišta u Splitu s 15. mjestom u kategoriji etičke vrijednosti i društvene odgovornosti. Shodno tomu, može se zaključiti kako hipoteza H1: Koncept društveno odgovornog poslovanja (kroz područje primjene i karakteristike koje se odnose na društvenu odgovornost sveučilišta) doprinosi uspješnosti u poslovanju sveučilišta u Republici Hrvatskoj, djelomično prihvaćena<sup>14</sup> jer se analizom i istraživanjem u radu pokazalo da su sveučilišta koja se u većoj mjeri po postocima pokrivenosti područja nalaze i na svjetski prepoznatim rang listama najboljih sveučilišta. Promatrajući podatke o rangiranosti sveučilišta također se može vidjeti kako tu postoji još puno prostora za poboljšanje, ali daje naznake da su sveučilišta svjesna važnosti primjene koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Tako se u slučaju uprave može izdvojiti prosječna ocjena  $\bar{x}=5,0$  kod Sveučilišta u Zadru, Sveučilišta Sjever i Libertas međunarodnog sveučilišta, no i sveučilišta poput Sveučilišta u Rijeci ( $\bar{x}=4,4$ ), Sveučilišta u Splitu ( $\bar{x}=4,0$ ) koji imaju visoke prosječne ocjene. Percepcija studenata o primjeni DOP-a najvišim prosječnim ocjenama ocijenjena je na Hrvatskom katoličkom sveučilištu ( $\bar{x}=5,0$ ), Sveučilištu Sjever ( $\bar{x}=4,0$ ) i Libertas međunarodnom sveučilištu ( $\bar{x}=3,84$ ). Dok visoko rangirana sveučilišta i ovdje imaju dobre prosječne ocjene, npr. Sveučilište u Rijeci ( $\bar{x}=3,0$ ), Sveučilište u Splitu ( $\bar{x}=3,65$ ) i Sveučilište u Zagrebu ( $\bar{x}=3,14$ ). Što se tiče zaposlenika i njihove percepcije o primjeni, tu se ističu Hrvatsko katoličko sveučilište ( $\bar{x}=4,46$ , Libertas međunarodno sveučilište ( $\bar{x}=3,83$ ) i Sveučilište u Dubrovniku ( $\bar{x}=3,74$ ) s relativno visokim

---

<sup>14</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te su se u razmatranjima i analizi koristili podatci prikupljeni do navedenog razdoblja.



prosječnim ocjenama, dok se Sveučilište u Rijeci ( $\bar{x}=3,19$ ) i Sveučilište u Splitu ( $\bar{x}=3,52$ ) također izdvajaju sa zadovoljavajućim prosječnim ocjenama vezano za percepciju primjene koncepta društvene odgovornosti. Prema percepciji o primjeni koncepta društvene odgovornosti može se zaključiti kako svi dionici imaju pozitivnu percepciju o njegovoj primjeni, no još uvijek postoji prostor za poboljšanje, na što ukazuju srednje prosječne ocjene dionika određenih sveučilišta. Svemu doprinosi i percepcija dionika o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje sveučilišta, pri čemu su najveću prosječnu ocjenu dali uprava ( $\bar{x}=3,92$ ) za cijenu usluge i zaposlenici ( $\bar{x}=3,49$ ) za mobilnost i međunarodnu suradnju, dok su najniže ocjene dali uprava ( $\bar{x}=3,25$ ) za općenitu prednost pred najznačajnijim konkurentima i zaposlenici ( $\bar{x}=2,92$ ) za održivost stečene prednosti. Što se tiče percepcije studenata o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje sveučilišta najveću prosječnu ocjenu studenti su dali za konkurentnost i održivost ( $\bar{x}=3,84$ ) i pridržavanje pravnih i zakonskih regulativa ( $\bar{x}=3,81$ ), dok su najnižu prosječnu ocjenu dali za odgovorno ponašanje pri zapošljavanju ( $\bar{x}=3,43$ ) i za brigu o zaštiti prirodnih resursa i okoliša prilikom donošenja poslovnih odluka ( $\bar{x}=3,48$ ). Promatrajući ocjene percepcije o utjecaju DOP-a na poslovanje sveučilišta može se zaključiti kako su prosječne ocjene dionika zapravo dosta dobre i nalaze se većinom pri gornjim prosječnim ocjenama (iznad 3,00). Isto tako navedene kategorije (cijena usluge, mobilnost i međunarodna suradnja, konkurentnost i održivost te pridržavanje pravnih i zakonskih regulativa) o kojima su se dionici izjašnjavali o utjecaju koncepta DOP-a su usko vezane i s pokrivenim komponentama DOP-a (područje organizacijskog upravljanja, ljudskih prava i studentskih pitanja) na mrežnim stranicama sveučilišta u RH.

Vezano za drugu hipotezu (H2: Poslovanje visokih učilišta u Republici Hrvatskoj usklađeno je s konceptom društveno odgovornog poslovanja) može se utvrditi da je ova hipoteza djelomično prihvaćena i to iz perspektive pokrivenosti područja DOP-a i percepcije dionika o poznavanju i primjeni koncepta na hrvatskim sveučilištima. Razlog djelomičnog prihvaćanja stoji u ograničenju ovog istraživanja jer se istraživanje temelji samo na percepciji određenog broja dionika i ono što je još važnije na strateškim dokumentima i mrežnim stranicama koji su dostupni putem interneta što ne mora značiti da se određene aktivnosti provede ili ne provode. Ovim se podacima potkrjepljuje percepcija da su sveučilišta u početnoj fazi primjene društvene odgovornosti i tu se, promatrajući područja i načela, odražava jaz u stupnju usklađenosti poslovanja sveučilišta s konceptom društveno odgovornog poslovanja. Prema prvom cilju istraživanja, gdje se nastojala provesti analiza stanja hrvatskih sveučilišta, utvrđene su snage i

slabosti u primjeni određenih područja pri konceptu društvene odgovornosti. Nije da sveučilišta ne poznaju i ne uključuju elemente primjene društveno odgovornog poslovanja, već im prema pokrivenosti područja i percepciji dionika sveučilišta postoje prostori za poboljšanja na kojima mogu poraditi u budućnosti ili ih bolje istaknuti u strateškim dokumentima i na mrežnim stranicama. S obzirom da su definirani standardi primjene koncepta društvene odgovornosti koji olakšavaju usporedbu, dotiče se i četvrti cilj istraživanja. Na tom tragu usporedbom analiziranih hrvatskih sveučilišta sa sveučilištima na području Europske unije utvrdile su se mogućnosti za primjenu DOP-a i bolje usklađivanje poslovanja sveučilišta s konceptom, čime se dotiče i treći cilj istraživanja. Isto tako, izvještavanje sveučilišta o održivosti i društvenoj odgovornosti omogućilo bi daljnju lakšu usporedbu i analizu područja primjene ovog koncepta, što sveučilišta zasada ne koriste.

Hipoteza H3: Percepcija dionika sveučilišta pozitivno je usmjerena ka primjeni i definiranju uloge društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima sa svim pod hipotezama (H3a, H3b i H3c) je prihvaćena jer se testiranjem podataka dobivenih ispitivanjem putem upitnika potvrdila pozitivno stajalište dionika oko primjene i implementacije koncepta, čime se dotaknuo drugi cilj istraživanja. Analizom percepcije dionika sveučilišta o poznavanju i primjeni koncepta društvene odgovornosti može se zaključiti kako su zaposlenici kritična točka na kojoj sveučilišta moraju poduzeti iznimne napore u osvještavanju, informiranju i primjenjivanju koncepta društveno odgovornog poslovanja jer su na kraju krajeva zaposlenici, od kojih je u istraživanju većina znanstveno nastavno osoblje, bitna poveznica sadržaja koncepta društvene odgovornosti i njegove primjene sa znanjem i sviješću studenata. Nadalje, zaposlenici (znanstveno nastavno osoblje) prenose znanja i iskustva, ali su i primjer studentima u primjeni koncepta DOP-a. S tim u vezi može se istaknuti kako su dionici sveučilišta poznavanje koncepta DOP-a ocijenili prosječnom ocjenom na sljedeći način: uprava 4,38, studenti 3,73 i zaposlenici 3,40. S obzirom na neobjektivnost ocjenjivanja studenata Sveučilišta Sjever (jer su svi anketirani studenti Sveučilišta Sjever dali najveću prosječnu ocjenu  $\bar{x}=5,00$ ) može se istaknuti da se s najvećom prosječnom ocjenom ističe Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku ( $\bar{x}=4,19$ ), a za zaposlenike ispitanici sa Sveučilišta u Dubrovniku ( $\bar{x}=4,28$ ) i Sveučilišta Sjever ( $\bar{x}=5,00$ ). Tu je bitno istaknuti i percepciju o primjeni koncepta DOP-a pri čemu su prosječne ocjene uprave 3,96, studenata 3,60 a zaposlenika 3,32. Provedenim ispitivanjem stavova i analizom sadržaja o primjeni naslućuje se pozitivna percepcija o poznavanju i primjeni društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima. Uz to, sveučilišta trebaju i dalje razvijati

svoju društvenu odgovornost i prilagođavati se trendovima primjene koncepta DOP-a na globalnoj razini.

### 7.3. Ograničenja provedenog istraživanja

Ograničenja u provedbi istraživanja za potrebe ove disertacije mogu se identificirati na nekoliko područja. Kod analize sadržaja mrežne stranice sveučilišta ne pružaju potrebne podatke o društvenoj odgovornosti sveučilišta ili nisu primarno usmjerene u pravcu transparentnosti strateških dokumenata, što je otežavalo procjenu. Nadalje, jedno od ograničenja u analizi stanja o primjeni koncepta DOP-a i njegovih karakterističnih elemenata jest nepostojanje<sup>15</sup> strateških dokumenta Libertas međunarodnog sveučilišta na službenoj mrežnoj stranici, što umanjuje transparentnost podataka i onemogućava usporedbu s ostalim sveučilištima u Republici Hrvatskoj, kao i nepostojanje izvještaja o održivosti ili društveno odgovornom poslovanju. S obzirom da je društveno odgovorno poslovanje dinamičan koncept te da sveučilišta značajno mijenjaju pristup, rezultati istraživanja koje je provedeno 2020. godine se mogu razlikovati s trenutnim stanjem. Tu se svakako može istaknuti i to da možda određena sveučilišta provode još koju aktivnost ili pokrivaju određeno područje društvene odgovornosti, ali nisu posebno istaknuli na strateškim dokumentima i na mrežnim stranicama sveučilišta.

Vezano za metodu prikupljanja podataka ispitivanjem putem upitnika, a s obzirom na to da se ispitivanje vršilo na 10 od 12 sveučilišta u Republici Hrvatskoj, jedno od ograničenja u provedbi ispitivanja bio je pristup sveučilištima jer je odaziv na odaslani elektronički upitnik bio dosta slab (pogotovo među članovima uprave i studentima) pa se moralo pribjeći zamolbama tajništvima, studentskim udrugama i društvenim mrežama kako bi se prikupio što veći uzorak za sve tri skupine dionika. U kontekstu ograničenja prilikom ispitivanja svakako je važno napomenuti kako u ispitivanju postoji i nerazmjern broj ispitanika po sveučilištima (npr. 27 ispitanih studenata u Puli, 428 ispitanih studenata u Osijeku).

Nedostatak potrebnih informacija o komponentama društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Europi i u Hrvatskoj predstavlja ograničenje kod konkurentskog *benchmarkinga*. Osiguravanje boljeg pristupa informacijama sveučilišta o poslovanju

---

<sup>15</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te su se u razmatranjima i analizi koristili podatci prikupljeni do navedenog razdoblja.

omogućilo bi i puno bolju usporedbu sveučilišta kroz prizmu društveno odgovornog poslovanja.

#### **7.4. Mogućnosti primjene rezultata u praksi te preporuke za buduća istraživanja**

Dobiveni rezultati istraživanja upućuju na slabe točke u primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Na temelju njih mogu se preporučiti aktivnosti koje će doprinijeti njegovom daljnjem rastu i razvoju te implementaciji koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima. S obzirom na to da nijedno područje društvene odgovornosti nije u potpunosti prepoznato i primijenjeno, sveučilišta bi trebala imati obvezu informiranja o njima, analiziranja aktivnosti u okviru određenog područja i dakako njihove primjene u što većem obimu. S obzirom na to da je prva faza implementacija koncepta prema normi ISO 26000 i „utvrđivanje trenutnog stanja“ organizacije, a druga faza „evaluacija prema 7 osnovnih načela“, analiza mrežnih stranica i dostupnih dokumenata u disertaciji se doprinosi utvrđivanju stvarnog stanja sveučilišta s obzirom na primjenu koncepta. Kao slabe točke primjene društvene odgovornosti pokazala su se područja zaštite i brige o okolišu te područja uključivanja i razvoja zajednice. Sveučilištima na ruku ide reforma politike zaštite okoliša te aktualni programi i smjernice održivog razvoja i zaštite okoliša na globalnoj razini, pri čemu mogu identificirati prostor za vlastito djelovanje u provedbi mjera i aktivnosti zaštite okoliša. Istraživanjem se utvrdilo da je jedno od ispodprosječno ocjenjenih aktivnosti, koje su usklađene s konceptom društvene odgovornosti na sveučilištima, aktivnost upravljanja utjecajima na okoliš. Sveučilišta bi trebala povećati svoje aktivnosti društveno odgovornog poslovanja na ovom području, ponajviše edukacijom svih dionika. Što se tiče veće uključenosti šire društvene zajednice sveučilišta imaju mogućnosti uključivanja šire društvene zajednice u zajedničke aktivnosti, poput projekata u okviru sveučilišnog djelovanja i zadovoljenja potreba šire zajednice, istraživanja o potrebama zajednice i potrebama za obrazovanje, raznim dobrotvornim i volonterskim aktivnostima u koje mogu biti uključeni i vanjski i unutarnji dionici sveučilišta. Na taj način omogućuje se treća faza implementacije (angažman dionika) koncepta DOP-a na sveučilištima. Uključenost i razvoj zajednice, kao najmanje zastupljeno područje DOP-a, problem je koji se javlja i na području Europske unije i puno šire te ga se treba promatrati kao priliku u kojoj sveučilišta mogu osigurati svoju konkurentsku prednost. Kroz ovu komponentu ostvaruje se osnovna misao treće misije sveučilišta.

Utvrđivanjem nedostatne svijesti o pozitivnim afektima i razumijevanju društveno odgovornog ponašanja sveučilišnih dionika preporuča se uvođenje i/ili povećanje edukacija o društveno odgovornom poslovanju te omogućavanje prilika za djelovanje na društveno odgovoran način. Vezano za organizacijsko upravljanje može se omogućiti sustavna implementacija standarda društvene odgovornosti na sveučilištima, koja se temelji na analizi stanja sveučilišta osnovnih načela društvene odgovornosti, uključivanju svih dionika te kvalitetnim planovima za „poboljšanje i definiranje planova i akcija“ u strateškim ciljevima i dokumentima sveučilišta) kao četvrte faze implementacije i „nefinancijskim izvještavanjem“ (peta faza implementacije koncepta) i nefinancijskim izvještavanjem o provedenim aktivnostima suvremenog koncepta društvene odgovornosti. Time će se u dužem vremenskom razdoblju osigurati veća svijest svih dionika sveučilišta o važnosti primjene ovog koncepta i bolji imidž sveučilišta. Intenzivnija implementacija koncepta DOP-a u obrazovne kurikulume rezultirala bi povećanjem razine osviještenosti, znanja i kompetencija studenata o odgovornom upravljanju resursima (ljudskim, prirodnim, proizvedenim i financijskim), što se može postići uvođenjem novih ili revidiranjem starih kolegija na studijskim programima. Budući da su rezultati istraživanja pokazali dosta dobre prosječne ocjene dionika o informiranosti o DOP-u na sveučilištima, mogu se organizirati razne edukacije i radionice kako bi se povećala svijest i primjena koncepta društvene odgovornosti u svakodnevnim aktivnostima tih dionika. Nadalje, promatrajući nedostatno pokrivena područja temeljem percepcije promatranih dionika, uočena je nedovoljna javnost djelovanja, što se može ostvariti izvještavanjem sveučilišta o održivosti ili društveno odgovornom poslovanju. Na taj će se način omogućiti transparentnost i odgovornost u poslovanju. Jedno od preporuka za buduća istraživanja može biti i analiza odgovornosti dionika sveučilišta prema razinama primjene društvene odgovornosti koristeći analitički alat „matrice odgovornosti dionika“ prema napravljenom predlošku za usporedbu (Tablica 21.), a sve sa svrhom stvaranja baze podataka sveučilišta za pristup određenoj grupi dionika sveučilišta kroz strateški pristup poslovanju u skladu s društveno odgovornim poslovanjem. U dužem vremenskom razdoblju kroz ovakve načine pružanja informacija o djelovanju sveučilišta može se doprinijeti povećanju ugleda sveučilišta. Neka sveučilišta u svojim su misijama definirala da će biti društveno odgovorne organizacije, primjerice Sveučilište u Rijeci, Sveučilište u Splitu i Sveučilište Sjever. Međutim, pregledom dostupne dokumentacije može se vidjeti da dosad nijedno sveučilište u Hrvatskoj nije izvješćivalo o svojoj društvenoj odgovornosti, održivom razvoju ili zelenoj politici, stoga se može zaključiti da nijedno sveučilište ne provodi aktivno i sustavno društveno odgovorne aktivnosti. Među ispodprosječno utvrđenim aktivnostima našlo

se i pitanje vezano za područje radne prakse, pravednog poslovanja i ljudskih prava. Dionici sveučilišta uglavnom su niskom prosječnom ocjenom vrednovali upravljanje ljudskim resursima i odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, što predstavlja zadatak za upravu u smislu reorganizacije aktivnosti po tom pitanju. Tu je, također iz redova zaposlenika, ispodprosječno ocijenjena i aktivnost zdravlja i sigurnosti na poslu te odnos s partnerima i širom društvenom zajednicom. Iako je percepcija uprave o primjeni koncepta društvene odgovornosti dosta visoka, ovo su pokazatelji koje treba promotriti kao konstruktivne prijedloge za poboljšanje.

Analizirajući nedostatke i ograničenja pri provedbi ovog istraživanja implikacije za daljnja istraživanja vežu se upravo na njih. Analiza prisutnosti komponenti DOP-a temeljem informacija objavljenih na mrežnim stranicama i u strateškim dokumentima dobar je početak za dublju analizu stanja svakog sveučilišta. Koliko i u kojoj mjeri koncept odgovornog ponašanja doprinosi podizanju izvrsnosti na sveučilištima poboljšava uspješnost i konkurentnost, jedno je od mogućih tema za buduća istraživanja.

## 8. Zaključak

Zadatak je visokoobrazovnih institucija, osim poučavanja i istraživanja, biti primjerom organizacije koja brine o okolišu, zaposlenicima, transparentnosti poslovanja te široj društvenoj zajednici. Danas se od svih organizacija očekuje društveni doprinos i održivost te proaktivno rješavanje svih izazova u poslovanju. Globalno je društvena odgovornost postala vrlo važnim konceptom i neizostavnim dijelom rasprave o konkurentnosti i održivosti. Društvena odgovornost sveučilišta očituje se u pozornosti posvećenoj kvaliteti studenata koji izlaze na tržište rada, društvenoj svijesti, transparentnosti u poslovanju i zadovoljenju potreba društva. Cilj društvene odgovornosti sveučilišta je razvoj osjećaja za potrebe društva i postizanje globalnog održivog razvoja. Povezivanjem usluga obrazovanja i potreba šire društvene zajednice doprinosi se razvitku i napretku sveučilišta te obje strane stječu koristi iz tog odnosa. Glavni izazovi u svijetu zahtijevaju nova znanja i stručnjake koji su visokokvalificirani. Društvo pritom traži rješenja problema s kojima se suočava, a iz ekonomske perspektive postoji poziv na djelovanje sveučilišta u smislu povećanja inovativnosti i gospodarske konkurentnosti. Veća pokrivenost područja primjene društveno odgovornog poslovanja zahtijeva uključenost svih dionika sveučilišta. Održivost i društveno odgovorno poslovanje sveučilišta temelji su za razvoj inovativnih i društveno korisnih obrazovnih programa koji prate zahtjeve i potrebe društva na lokalnoj i globalnoj razini, ali i istraživanja s ciljem rješavanja problema društva. U disertaciji se nastojalo odgovoriti na istraživačka pitanja o primjeni koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj te o tome kakvo je promišljanje dionika sveučilišta o važnosti ovog koncepta i kakav je njegov utjecaj na dionike sveučilišta.

Društvena se odgovornost na sveučilištima promatra kroz angažman svih sudionika, mogućnosti obrazovanja, pružanje usluga, transparentno poslovanje, istraživačke aktivnosti i uključivanje sveučilišnih dionika. Kao glavna područja društveno odgovornog djelovanja navode se nastava i učenje, istraživanje, upravljanje i administracija sveučilišta te sudjelovanje u zajednici. Intenzivnijom implementacijom koncepta DOP-a uz uvođenje tema o društvenoj odgovornosti u obrazovne kurikule rezultirala bi povećanjem razine osviještenosti, znanja i kompetencija studenata o odgovornom upravljanju resursima (ljudskim, prirodnim, proizvedenim i financijskim). Studenti trebaju biti pripremljeni za dosljednu i odgovornu primjenu koncepta društveno odgovornog poslovanja s ciljem maksimalizacije kreiranja zajedničkih vrijednosti za društvo u cjelini. Pored stručnih znanja i vještina, visoko obrazovanje

bi trebalo pridonijeti jačanju razumijevanja, tolerancije, jednakosti, pravednosti, samopoštovanja i poštovanja drugih ljudi. Rezultati ovog istraživanja pokazuju koja su sveučilišta Republike Hrvatske prepoznala važnost primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja. Sveučilište u Rijeci prednjači u tome uz studijske programe vezane za koncept društvene odgovornosti na sve tri razine (preddiplomska, diplomatska i poslijediplomska). Isto tako, Sveučilište u Osijeku, Sveučilište u Zagrebu, Libertas međunarodno sveučilište i Sveučilište u Zadru mogu se istaknuti s preddiplomskim i/ili diplomskim studijskim programima o održivom razvoju i društvenoj odgovornosti. Većim uključivanjem dionika u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja sveučilišta, osvještavanjem dionika o važnosti ovog koncepta, organizacijom edukacija i radionica za dionike sveučilišta te sudjelovanje u raznim projektima s područja primjene društvene odgovornosti, omogućuje se treća faza implementacije (angažman dionika) prema ISO 26000 standardu.

S obzirom na to da se prvi cilj istraživanja odnosi na utvrđivanje stanja primjene društveno odgovornog poslovanja na hrvatskim sveučilištima istodobno se predstavlja prva faza implementacije (trenutno stanje) i druga faza implementacije (evaluacija prema 7 načela) prema ISO 26000 standardu. Utvrđivanjem stanja će se ocijeniti u kolikoj mjeri je prisutno i na koji način se društveno odgovorno poslovanje primjenjuje na sveučilištima te je važno istaknuti zaključke dobivenih rezultata. Ocjenom stanja hrvatskih sveučilišta u kontekstu primjene društveno odgovornog poslovanja uviđa se da sveučilišta Republike Hrvatske najveću pokrivenost komponenti društvene odgovornosti posjeduju u organizacijskom upravljanju, studentskim pitanjima i području ljudskih prava. No, vidljiva je ispodprosječna primjena u preostala četiri područja (pravedno poslovanje, radna praksa, uključivanje i razvoj zajednice i okoliš). Može se zaključiti da sveučilišta na svojim mrežnim stranicama imaju uobičajene informacije usko vezane uz djelatnost koju provode (obrazovanje, istraživanje), no potrebno je usmjeriti se na veću uključenost društvene zajednice. Sveučilišta pokazuju interes za uvođenjem i primjenom koncepta društvene odgovornosti te je utvrđeno kako su hrvatska sveučilišta na dobrom putu prema implementaciji i razvoju sveučilišne društvene odgovornosti. Podrška viših nadzornih tijela (Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Ministarstvo znanosti i obrazovanja) u uključenosti elemenata ovog koncepta prisutna je, što se dalo zaključiti iz standarda za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica u postupku reakreditacije visokih učilišta. Drugi cilj koji se odnosi na utvrđivanje percepcije dionika sveučilišta (uprave, zaposlenika i studenata) o konceptu društveno odgovornog poslovanja i njegovoj primjeni te



analiza percipiranog utjecaja koncepta društvene odgovornosti na njih. Promatrajući percepciju poznavanja koncepta (Grafikon 5.) dionici sveučilišta su istaknuli kroz ispitivanje visoke prosječne ocjene (uprava 4,38, studenti 3,73 i zaposlenici 3,40) iako je nedostatak ovog istraživanja u tome nigdje nije provjereno što oni pod konceptom društvene odgovornosti podrazumijevaju i koliko njihova percepcija tog pojma odgovara onome što taj pojam predstavlja. Vezano za percepciju primjene koncepta (Grafikon 6.) društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima dionici su dali također visoke prosječne ocjene (uprava 3,96, studenti 3,60 i zaposlenici 3,32). Prema percepciji dionika sveučilišta može se zaključiti kako su hrvatska sveučilišta svjesna važnosti primjene koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima. Na istom tragu su i podaci o ocjeni percepcije vezano za utjecaj DOP-a na poslovanje sveučilišta pri čemu su dionici dali također više prosječne ocjene. Treći cilj istraživanja koji se odnosi na utvrđivanje primjene koncepta društvene odgovornosti u Europskoj uniji s namjerom predstavljanja mogućnosti poboljšanja primjene društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima odnosi se na analizu primjene već utvrđenih standarda društvene odgovornosti sveučilišta u Republici Hrvatskoj i usporedbu sa standardima primjene DOP-a u EU te na dobrim primjerima iz prakse sveučilišta iz Europske unije. Većem osiguranju kvalitete i povećanoj društvenoj ulozi sveučilišta ističe se važnost primjene i implementacije načela društveno odgovornog poslovanja kojim će sveučilišta osigurati prednost na tržištu i doprinos široj društvenoj zajednici. Sveučilišta u Europskoj uniji sve više teže prepoznatljivosti na temelju svoje društvene odgovornosti i uključivanja društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u svoja strateška usmjerenja, što je jedan od primjera za mogućnost razvoja koncepta društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima. Uspoređujući prethodna istraživanja u ovom području s utvrđenim stanjem na hrvatskim sveučilištima utemeljeno ovim istraživanjem, naziru se pozitivni pomaci u primjeni koncepta društvene odgovornosti što pokazuje i prisutnost strateških ciljeva i mjera, koje se odnose na primjenu društvene odgovornosti, u dostupnim strategijama kod 9 od 10 hrvatskih sveučilišta<sup>16</sup>. Sveučilište Sjever (poglavlje „Društvena odgovornost“), Sveučilište u Dubrovniku (poglavlje „Doprinos zajednici“) i Sveučilište u Splitu („Sveučilište u svom okruženju“) imaju posebna poglavlja u strategiji koja se odnosi na društveno odgovorno poslovanje, a čak dva sveučilišta društvenu odgovornost provlače kroz sve strateške ciljeve u strategiji poput horizontalnih ciljeva koji se dotiču svih područja društvene odgovornosti (Sveučilište Rijeci i Sveučilište u Zadru), što je

---

<sup>16</sup> Analiza je izvršena sa stanjem do 2020. godine te podatci prikupljeni nakon toga nisu uzeti u razmatranja.

zasigurno dobar pokazatelj u primjeni koncepta društvene odgovornosti i osviještenosti sveučilišta o koristima njegove primjene. Uzimajući u obzir analizu stanja i stavove i mišljenja dionika, može se zaključiti kako je Sveučilište u Rijeci na vrhu primjene društveno odgovornog poslovanja između sveučilišta u Republici Hrvatskoj. Ono posjeduje i posebnu web stranicu sveučilišta pod nazivom Sveučilište i društvo gdje su istaknute aktivnosti ovog koncepta kroz razne programe, suradnje i slično. Vidljivo je također da se Sveučilište u Rijeci nalazi pri vrhu onih koji poznaju i čuli su za ovaj koncept što potvrđuju rezultati i kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Može se zaključiti kako je izvještavanje o održivom i društveno odgovornom poslovanju sljedeći nužan korak u implementaciji DOP-a (peta faza implementacije „javno izvještavanje“ prema ISO 26000 standardu), što će olakšati i buduće analize stanja sveučilišta te raspravu o primjenjivosti načela DOP-a u različitim područjima. Hrvatska sveučilišta imaju vidljiva godišnja izvješća, ali ne ona posvećena konceptu društvene odgovornosti na sveučilištima (to su uglavnom financijska izvješća i određeni dokumenti koji potvrđuju transparentnost informacija) te bi s nefinancijskim izvješćima upotpunili transparentnost i odgovornost kao komponente organizacijskog upravljanja.

Može se zaključiti kako je hipoteza H1 djelomično prihvaćena prema nalazima ocjene stanja i usporedbe hrvatskih sveučilišta sa sveučilištima na području Europske unije te percepcijom dionika sveučilišta (sve tri skupine) o pozitivnim aspektima djelovanja ovog koncepta na poslovanje i razvoj sveučilišta. Razlog djelomičnog prihvaćanja se ističe u tome da se istraživanjem u radu pokazalo da su sveučilišta koja se u većoj mjeri po postocima pokrivenosti područja nalaze i na svjetski prepoznatim rang listama najboljih sveučilišta. Promatrajući podatke o rangiranosti sveučilišta također se može vidjeti kako tu postoji još puno prostora za poboljšanje, ali daje naznake da su sveučilišta svjesna važnosti primjene koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj. Hipoteza H2 je također djelomično prihvaćena kroz analizu percepcije dionika o poznavanju i primjeni koncepta DOP-a na hrvatskim sveučilištima i prema podacima analize sadržaja s mrežnih stranica sveučilišta. Iz rezultata istraživanja proizlazi da su sveučilišta u početnoj fazi primjene društvene odgovornosti a kao kritična točka ovdje se izdvajaju zaposlenici koje treba informirati i educirati o konceptu društvene odgovornosti. Tu je vidljiv i jaz u stupnju usklađenosti poslovanja sveučilišta s konceptom društveno odgovornog poslovanja. Na hrvatskim sveučilištima nazire se primjena ovog koncepta, no postoji još dosta prostora za poboljšanje. Ukoliko sveučilišta budu napravila dobre planove za poboljšanje na temelju preporuka ovog i

sličnih radova omogućiti će i četvrtu fazu implementacije (planovi za poboljšanje) prema ISO 26000 standardu. Razlog djelomičnog prihvatanja druge hipoteze stoji i u ograničenju ovog istraživanja jer se istraživanje temelji samo na percepciji određenog broja dionika i ono što je još važnije na strateškim dokumentima i mrežnim stranicama koji su dostupni putem interneta što ne mora značiti da se određene aktivnosti provede ili ne provode. Hipoteza H3 sa svim pod hipotezama (H3a, H3b i H3c) prihvaćena je jer se testiranjem podataka dobivenih ispitivanjem putem upitnika potvrdila pozitivna percepcija dionika oko primjene koncepta društvene odgovornosti i njegove implementacije. Sveučilišta primjenom koncepta društvene odgovornosti mogu postići bolju poslovnu uspješnost i omogućiti izvrsnost i konkurentnost u poslovanju na globalnoj razini. Za kraj se zaključuje kako hrvatska sveučilišta prate trendove primjene društvene odgovornosti pri čemu su im dionici važna komponenta u razvoju i postizanju izvrsnosti u poslovanju, iako imaju dosta prostora za poboljšanje.

Doprinos ove disertacije u teorijskom pogledu očituje se u pregledu literarne građe o teoriji i razvoju koncepta društvene odgovornosti te u utvrđivanju osnovnih elemenata i standarda primjene koncepta, što omogućuje njegovu primjenu u raznim organizacijama poput sveučilišta. Pregledom sekundarnih podataka od društvenoj odgovornosti na sveučilištima utvrđeni su nedostaci u postojećim istraživanjima. Empirijskim dijelom disertacije dana je podloga za implementaciju i razvoj koncepta na sveučilištima. Dok se u praktičnom smislu omogućuje sveučilištima analiza stanja prema predstavljenim standardima i područjima primjene.

Stvaranje dodane vrijednosti sveučilišta u budućnosti posljednja (šesta faza – potraživanje kredita) je u nizu faza implementacije prema ISO 26000 standardu. Te se na kraju može zaključiti kako se provedenim istraživanjem za potrebe ove disertacije odgovorilo na osnovna istraživačka pitanja. Percepcija dionika sveučilišta je pozitivno usmjerena. Koncept društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima se prema ocjeni stanja razvija postupno i sve više teži tomu. Te su promatranjem implementacije koncepta društvene odgovornosti, utvrđivanjem pokrivenosti područja društveno odgovornog poslovanja, utvrđivanjem percepcije o usklađenosti aktivnosti sveučilišta s konceptom društvene odgovornosti, utvrđivanjem percepcije o primjeni koncepta po razinama primjene i percepcijom o utjecaju koncepta društvene odgovornosti na pojedine dionike predstavila mogućnost podizanja svijesti svih dionika sveučilišta i razvoja koncepta društvene odgovornosti na hrvatskim sveučilištima.

## Literatura

1. AASHE (2019a). *About STARS*. <https://stars.aashe.org/about-stars/>. [pristupljeno: 30. srpnja 2019].
2. AASHE (2019b). *STARS Participants & Reports*. <https://reports.aashe.org/institutions/participants-and-reports/>. [pristupljeno: 30. listopada 2019].
3. AASHE (2019c). *STARS, the College Sustainability Report Card*. <https://stars.aashe.org/>. [pristupljeno: 30. listopada 2019].
4. ACT grupa (2022), <https://act-grupa.hr/>, [pristupljeno: 11. listopada 2022].
5. Adilov, Z. (2013). Social Responsibility of Universities: The case of Kazakh National Technical University. Euroasian Higher Education Leaders forum. 12-13 june 2013. Astana, Kazakhstan. *Global trend in higher education and their impact on the region*.
6. Afrić Rakitovac, K. (2017). Održiva sveučilišta – promicatelji društveno odgovornog poslovanja. *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP*. (ur.) Matešić, M.. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. ISSN: 1849-8833.
7. Afrić Rakitovac, K., Žužić, A. (2014). Promicanje društveno odgovornog poslovanja putem sustava visokog obrazovanja. *6. nacionalna konferencija o DOP-u*. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR.
8. *Agencija za visoko obrazovanje*. Statistika. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/statistike/2111-broj-studenata-po-akademskoj-godini-i-vrsti-ustanove>, [pristupljeno: 12. listopad 2022].
9. Akbas, H.K., Caliskan, A.O., Esen, E. (2012). An investigation on Turkish business and economics students perception of Corporate social responsibility. *Journal of Accounting & Taxation Studies*. 5(3).
10. Alfirević, N., Čižmek Vujnović, O., Pavičić, J., Vlašić, G. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje*. Školska knjiga.
11. Alzyoud, S.A., Bani-Hani, K. (2015). Social Responsibility in Higher Education Institutions: Application Case from the Middle East. *European Scientific Journal*. Vol. 11. No. 8, str. 122-129.
12. Amorim, J.P., Coimbra, J.L., Freires, T., Loja, E., Menezes, I., Rodrigues, F. (2015). *What is University Social Responsibility*, project University Social Responsibility: A Common

- European Reference Framework. *Final Public report of the EU-USR Project*. 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN. project manager Dima, G.
13. Antonaras, A., Dekoulou, P., Iacovidou, M. (2018). Developing a university CSR framework using stakeholder approach. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*. Vol. 14. Nos. ½.
  14. Aristimuno, M., Rogriguez Monroy, C. (2014). University social responsibility. Its management from the perspective of administrators and professors. Case study: a small Latin American university, *Interciencia*. 39 (6). str. 375-382.
  15. Arli, D., Bucic, T., Harris, J., Lasmono, H. (2014). Perceptions of Corporate social responsibility among Indonesian college students. *Journal of Asia-Pacific Business*. 15(3). <https://doi.org/10.1080/10599231.2014.934634>. [pristupljeno: 22. travnja 2019].
  16. Artaraz-Minon, M., Pena-Cerezo, M.A., Tejedor-Nunez, J. (2019). *Analysis of the Consciousness of University Undergraduates for Sustainable Consumption, Sustainability 2019*. 11. str. 4579.
  17. AZVO (2019a). Standardi AZVO, Standardi za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta u postupku reakreditacije visokih učilišta. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Standardi\\_za\\_sveu%C4%8Dili%C5%A1ta\\_i\\_sastavnice.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Standardi_za_sveu%C4%8Dili%C5%A1ta_i_sastavnice.pdf). [pristupljeno: 25. rujna 2019].
  18. AZVO (2019b). Standardi ESG, *Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG)*. [https://www.azvo.hr/images/stories/kvaliteta/ESG\\_HR\\_final.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/kvaliteta/ESG_HR_final.pdf). [pristupljeno: 20. rujna 2019].
  19. AZVO (2021). *Visoka učilišta u Republici Hrvatskoj*. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/visoka-ucilista>. [pristupljeno: 16. siječnja 2021].
  20. Bagić, A., Miošić-Lisjak, N., Škrabalo, M. (2007). *Ubrzanje praksi društveno odgovornog poslovanja; u novim zemljama članicama EU i zemljama kandidatkinjama kao sredstvo usklađivanja, konkurentnosti i društvene kohezije u EU*. [https://issuu.com/undphr/docs/ubrzanje\\_praksi\\_dru\\_\\_tveno\\_odgovorn](https://issuu.com/undphr/docs/ubrzanje_praksi_dru__tveno_odgovorn). [pristupljeno: 15. ožujka 2019].
  21. Bagić, A., Narančić, L., Škrabalo, M. (2004). *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. AED – Academy for Educational Development. Zagreb.

22. Baicu, C., Barna, C., Epure, M., Vasilescu, R. (2010). Developing University social Responsibility: a model for the challenges of the new civil society. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 00 (2010) 000-000. WCES-2010. doi 10.1016/j.sbspro2010.03.660. [pristupljeno: 10. rujan 2019].
23. *Balanced Scorecard*. <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>. [pristupljeno: 10. rujna 2019].
24. Balog, A. (2014). Upravljanje društvenom odgovornošću poduzeća u funkciji njegove poslovne uspješnosti. *Znanstveno stručni skup Menadžment. Zbornik radova*. (ur.) Barilović, Z., Jurina, M., Popović, G., Šimurina, M., Zaprešić. Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić. str. 747-757.
25. Balog, A. (2015). *Etički kodeks poduzeća u funkciji društveno odgovornog poslovanja*. Entrepreneurial Society: Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship. Organization and Management. (ur.) Vuković, K., Brčić, R., Klačmer Čalopa, M., Varaždin. Fakultet organizacije i informatike Varaždin. str. 115-124.
26. Banovac, K. (2010). *Europski kontekst društveno odgovornog poslovanja*. Specijalistički poslijediplomski rad. Poslijediplomski studij Poslovni marketing. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.  
file:///E:/doktorat/disertacija/3%20verzija/radovi%20s%20neta/banovacspeccijalistickirad-111030135125-phpapp02.pdf . [pristupljeno: 12. veljače 2019].
27. Barroso Mendez, M.J., Galan Lader, M.M., Pinilla Gil, E., Vasquez, G.D. (2017). Cause-Related Marketing as a University Social Responsibility Initiative. The University of Extremadura Case. *16th Congress on Public and Nonprofit Marketing Conference, Badajoz, Spain*.
28. Bartoluci, D., Matešić, M., Pavlović, D. (2015). Društveno odgovorno poslovanje. VPŠ Libertas. Zagreb.
29. Bauer, L. (2016). Implementacija društveno odgovornog poslovanja u poslovni sustav kroz integrirani sustav upravljanja kvalitetom. *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP*. (ur.) Matešić, M.. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. ISSN: 1849-8833.
30. Bešker, M., Mujkić, A. (2012). Model uspostave sistema upravljanja društvenom odgovornošću u organizacijama koje teže izvrsnosti. *13. međunarodni simpozij o kvaliteti Kvaliteta i društvena odgovornost*. Solin. Hrvatska.

31. Bodetić, A. (2016). *Usporedba društveno odgovornog poslovanja sa Europskom unijom*. Diplomski rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
32. Bodiroga – Vukobrat, N., Horak, H. (2008). Kodeksi korporativnog upravljanja – instrument socijalno odgovornoga gospodarenja. *Zbornik radova Socijalno odgovorno gospodarenje – ekonomski i etički aspekti*. TIM press. Zagreb . str. 187 -212.
33. Boić, V., Mihaljević, B., Toth, I., (2012). Utjecaj održivog poslovanja i kriznog menadžmenta na ugled organizacije. *Menadžment 2012*, (ur.) Bogavac, M.. Mladenovac. Fakultet za poslovno industrijski menadžment. str. 421-426.
34. Bokhari, A.A.H. (2017). Universities' Social Responsibility (USR) and Sustainable Development: A Conceptual Framework. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*. volume 4. issue 12. ISSN:2393-9125.
35. Bosanac, M., Milutinović, J. (2022): *Treća misija sveučilišta – osnovne razlike u pristupima*, Obrazovanje za poduzetništvo, Vol 12 Nr 1
36. Brajdić, A., Novaković, P., Varičak, I. (2013). Usporedba društveno odgovornih aktivnosti hrvatskih i švedskih visokoobrazovnih institucija. *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*. (1848-3038) 3 (2013) 1. str. 91-101.
37. Brajdić, A., Varičak, I., Wasserbauer, B. (2016). Social Responsibility of Higher Education Institutions in Croatia. *Interdisciplinary Management Research XII*. (ur.) Barković, D., Runzheimer, B. Osijek : Sveučilište u Osijeku. Ekonomski fakultet. str. 416-426.
38. Brammer, S., Jackson, G., Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and Institutional theory: new perspectives on private governal. *Socio-Economic Review*. 10. str. 3-28. doi 10.1093/ser/mwr030. [pristupljeno: 10. rujan 2019].
39. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet. Split.
40. Bulatović, B., Čaplova, T., Hartman, P., Lewis Rodriguez, X., Matrisciano, M., Netti, G., Petarčić, I., Tomić, M. (2018). *DOP Vodič, Vodič kroz implementaciju i harmonizaciju direktiva Europske unije u području društveno odgovornog poslovanja uz primjere dobre prakse iz odabranih zemalja članica*. Erasmus+ projekt Harmonizacija direktiva Europske unije u području društveno odgovornog poslovanja - Hi4CSR. [http://www.hi4csr.com/media/67848/CSR-Guide-Croatian\\_web.pdf](http://www.hi4csr.com/media/67848/CSR-Guide-Croatian_web.pdf). [pristupljeno: 02. svibnja 2018].

41. Burcea, M., Marinescu, P. (2011). *A Students perceptions on corporate social responsibility at the academic level*. Case study: The faculty. *Amfiteatru Economic*. 13(29).
42. Burguete, J.L.V., Garcia, J., Garcia, M.P., Gutierrez, P., Lanero, A. (2011). *Internal and external Dimensions of Spanish Undergraduates Attitudes towards CSR Practices*. *Apas Papers* 359. Academic Public Administration Studies Archive – APAS.
43. Buzov, I., Cvitković, E., Rončević, N. (2020). Prema mogućnostima implementacije obrazovanja za održivi razvoj na sveučilištu, *Socijalna ekologija: journal for environmental thought and sociological research*, Vol. 29 No. 1, str. 3-25
44. Carroll, A.B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*.
45. Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. (2016)1:3. CrossMark.
46. Carvalho, X.L. (2015). *The EU-USR Common Reference Framework as a Collaborative and knowledge-oriented system*. project University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. *Final Public report of the EU-USR Project*. 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN. project manager Dima, G.
47. Casado, T.M., Pedrosa, C.H. (2018). Origin and evolution of the creation of spanish universities from the 12th century until the approval of the national quality assesment plan. *CUICIID 2018*. Vol. I. ISBN: 978-84-09-04967-7. Madrid. Španjolska.
48. Cegur Radović, T., Smajla, N., Varičak, I. (2016). Education for Sustainable Development at Universities in the Republic of Croatia. *Safety Engineering*. 6 (2016). 2. str. 59-64.
49. CEPOR (2013). Poduzetničko obrazovanje.  
[http://www.cepor.hr/Poduzetnicko\\_obrazovanje\\_policy%20brief\\_CEPOR\\_final.pdf](http://www.cepor.hr/Poduzetnicko_obrazovanje_policy%20brief_CEPOR_final.pdf).  
[pristupljeno: 20. kolovoza 2020].
50. Chang, E., Esfijani, A., Hussain, F.K. (2012). An Approach to Univeristy Social Responsibility Ontology Development Through Text Analyses. *5th Interantional Conference on Human System Interactions- HSI 2012. Human System Interactions*. Perth. Australia. ISBN: 978-1-4673-4498-2.
51. Chang, E., Hussain, F., Esfijani, A. (2013). University social responsibility ontology. *International Journal of Engineering Intelligent Systems*. 4(December).



52. Chen, S.H., Donaldson, J.A., Nasongkhla, J. (2015). University Social Responsibility (USR): Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institutions. *TOJET: The Turkish Inline journal of Educational Technology*. volume 14. issue 4.
53. Chickering, A.W. (2010). *Our Purposes: Personal Reflections on Character Development*. Liberal Education.
54. Cimeša, M. (2015). Stari DOP je mrtav, vrijeme je za novi DOP. *Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP*. (ur.) Matešić, M.. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. ISSN: 1849-8833.
55. Cimeša, M., Pavlović, A. (2016). Novi model društveno odgovornog poslovanja. *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP*. (ur.) Matešić, M.. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. ISSN: 1849-8833.
56. Correia, A., Ferreira, M.R., Lima, V., Teixeira, A. (2018). Students perceptions of corporate social responsibility: evidences from a Portuguese higher education institution. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. CrossMark. Springer-Verlag GmbH Germany. part of Springer Nature.
57. Čarapić, H., Leko Šimić, M. (2009). "Corporate social responsibility in Croatia: nonprofit activities for profitable goals". *Zbornik radova VIII međunarodnog kongresa IAPNM: New Approaches in Public and Nonprofit Marketing, research & practice*. Universitat de Valencia, Facultat d'Economia. Valencia. Španjolska. str. 1-9.
58. Čatić, I., Močinić, S., Tatković, S. (2008). Održivi razvoj u kontekstu pedagoških promjena u visokom obrazovanju. *Skup Cjeloživotno učenje za održivi razvoj*. Rijeka. Učiteljski fakultet. ISBN: 978-953-98445-4-5. str. 341-347.
59. Črnjar, K., Črnjar, M. (2009). Menadžment održivog razvoja. Rijeka. FMTU.Glosa. [https://bib.irb.hr/datoteka/430798.CRNJAR-Menadzment\\_OR\\_knjiga.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/430798.CRNJAR-Menadzment_OR_knjiga.pdf). [pristupljeno: 05. lipnja 2018].
60. Čulinović Herc, E. (2008). Društveno odgovorno investiranje – ulagatelji vs. izdavatelji. *Zbornik radova Socijalno odgovorno gospodarstvo – ekonomski i etički aspekti*. TIM press. Zagreb . str. 61 – 85.
61. Ćorić, G. (2008). Koraci u društvenu odgovornost. Zagreb. <http://www.pomakonline.com/content/view/106/60/>. [pristupljeno: 15. lipnja 2018].
62. Ćulum, B. (2010). *Civilna misija sveučilišta u Hrvatskoj: element u tragovima*. Kolumna javne politike visokog obrazovanja. Institut za razvoj visokog obrazovanja.

63. Čulum, B. (2012). Izazovi treće misije sveučilišta. *Promjene u akademskoj profesiji: odgovor na izazove u društvu?*. Filozofski fakultet u Rijeci. Rijeka. str. 23-39.
64. Čulum, B. (2013). *Civilna misija sveučilišta u Hrvatskoj i Europi*. FINIHED projekt „Jačanje treće misije univerziteta“. Podgorica.  
<http://www.finhed.org/media/files/Civilna%20misija%20sveu%C4%8Dili%C5%A1ta%20u%20Hrvatskoj%20i%20Evropi%20-%20Bojana%20Culum.pdf> . [pristupljeno: 20. lipnja 2018].
65. Čulum, B., Jelenc, L. (2015). *Priručnik „Učenje zalaganjem u zajednici. Prikaz modela. iskustva i smjernica za primjenu*. Sveučilište u Rijeci.  
<https://drive.google.com/file/d/0BzZD0yoikcCsMUswcEFUeFJOWEU/view>.  
 [pristupljeno: 11. studenog 2019].
66. Čulum, B., Ledić, J. (2010a). *Civilna misija sveučilišta u Hrvatskoj: element u tragovima*. Filozofski fakultet u Rijeci. Gravema d.o.o.. Opatija.
67. Čulum, B., Ledić, J. (2010b). Učenje zalaganjem u zajednici – integracija visokoškolske nastave i zajednice u procesu obrazovanja društveno odgovornih i aktivnih građana. *Revija za socijalnu politiku* . 17(1).
68. Čulum, B., Ledić, J. (2011). *Sveučilišni nastavnici i civilna misija sveučilišta*. Filozofski fakultet u Rijeci. Gravema d.o.o.. Rijeka.
69. Čulum, B., Ledić, J., Rončević, J. (2012a). Sveučilišni nastavnici i zalaganje u zajednici. *Promjene u akademskoj profesiji: odgovor na izazove u društvu?*. Filozofski fakultet u Rijeci. Rijeka. str. 53-90.
70. Čulum, B., Ledić, J., Rončević, N. (2008). „Nisam sigurna što je, ali je bitno“ – analiza stavova studenata Sveučilišta u Rijeci o održivom razvoju. *Suvremene teme*. Vol.1., No.1.
71. Čulum, B., Nuždić, S., Jančec, L., Ledić, J. (2008). What Role Do Croatian Higher Institution Play? A study on University Civic Mission. *Proceedings of the 4th International Barcelona Conference on Higher Education*. Vol. 8. Higher education and citizenship, participation and democracy.
72. Čulum, B., Turk, M. (2012). Što društvo očekuje od akademske zajednice: perspektiva sveučilišnih nastavnika. *Promjene u akademskoj profesiji: odgovor na izazove u društvu?*. Filozofski fakultet u Rijeci. Rijeka. str. 91-112.
73. Čulum, B., Turk, M., Ledić, J. (2012b). Akademska profesija i doprinos razvoju zajednice i društva, *Promjene u akademskoj profesiji: odgovor na izazove u društvu?*. Filozofski fakultet u Rijeci. Rijeka. str. 113-142.

74. Dabić, M., Švarc, J. (2011). O konceptu poduzetničkog sveučilišta: Ima li alternative?. *Društvena istraživanja. časopis za opća društvena pitanja*. Vol. 20 No. 4(114)., <https://hrcak.srce.hr/75847>. [pristupljeno: 20. kolovoza 2020].
75. Dahan, G.S., Senol, I. (2012). Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions. Istanbul Bilgi University Case. *American International Journal of Contemporary Research*. Vo. 2 No. 3. str. 95-103.
76. Daraei, M., Nejati, M., Salamzadeh, Y., Shafaei, A. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities websites. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(2), str. 440-447. doi 10.5897/AJBM10.554. [pristupljeno: 12. kolovoza 2019].
77. Delić, A., Oberman-Peterka, S., Perić, J. (2016). Poduzetničko obrazovanje – put ka stvaranju zapošljivih i konkurentnih mladih ljudi. Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici: Praktični menadžment. stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. Vol. 7. No. 1.
78. Diaz-Fernandez, M.C., Gonzalez-Rodriguez, M.R., Pawlak, M., Simonetti, B. (2013). Perceptions of students university of corporate social responsibility. *Quality and Quantity*. 47(4). <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9781-5>. [pristupljeno: 22. travnja 2019].
79. DKU, *Volontiranje studenata i njegova važnost*. DKU Centar za društveno korisno učenje. <http://www.dku.efst.hr/volontiranje-studenata-i-njegova-vaznost/>. [pristupljeno: 23. listopada 2020].
80. *Dobri primjeri društveno odgovornog poslovanja* (2016). Sveučilište u Rijeci i studenti – partnerski odnos. <http://www.manager.hr/naslovnica/cat/promicanje-drustveno-odgovornoga-poslovanja>. [pristupljeno: 15. ožujka 2019].
81. *DOP. Što je novo u svijetu društveno odgovornog poslovanja* (2018). <https://profitiraj.hr/sto-novo-svijetu-drustveno-odgovornog-poslovanja/>. [pristupljeno: 15. ožujka 2019].
82. Drljača, M. (2012). Koncept održivog razvoja i sustav upravljanja. *Međunarodni skup Nedjelja kvaliteta. Kvalitet i izvrsnost*. Vol. 1. Br. 1-2. FQCE – Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost. Beograd. [https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept\\_odrivog\\_razvoja\\_i\\_sustav\\_upravljanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/580157.Koncept_odrivog_razvoja_i_sustav_upravljanja.pdf). [pristupljeno: 20. veljače 2019].

83. *Društvena i građanska odgovornost*. University of Edinburgh. <https://www.ed.ac.uk/about/strategy-2030/our-focus/social-and-civic-responsibility>. [pristupljeno: 04. listopada 2019].
84. *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. DOP u Hrvatskoj. <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj>. [pristupljeno: 21. veljače 2019].
85. Dvorski, S., Novak, E., Lacković Vincek, Z. (2017). Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomski pregled*. 68 (3). str. 267-296. <https://hrcak.srce.hr/file/272200>. [pristupljeno: 08. veljače 2019].
86. Đurin, M. (2015). *Izgradnja reputacije i društveno odgovorno poslovanje*. Diplomski rad. Sveučilište Sjever. Sveučilišni centar Varaždin.
87. EHEA (2015). *Benchmark Standards for University Social Responsibility across the EHEA* (2015). Project University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. *Final Public report of the EU-USR Project*. <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2014/09/USRstandardsv15.pdf>. [pristupljeno: 15. travnja 2018].
88. *ESG, Standardi i smjernice za osiguravanja kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja*. [https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Prijevod\\_Novi\\_ESG\\_F.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Prijevod_Novi_ESG_F.pdf). [pristupljeno: 20. listopada 2019].
89. Eterović, P., Jalšenjak, B., Krkač, K. (2014). *Corporate Social Responsibility in Croatia*. (ur.) S.O. Idowu, R. Schmidpeter, M.S. Fifka. *Corporate Social Responsibility in Europe*. Springer Verlag. Heidelberg. Berlin.
90. *Etički kodeks Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*. (2011). Osijek. [http://www.unios.hr/wp-content/uploads/2015/07/SJJS\\_Eticki\\_kodeks.pdf](http://www.unios.hr/wp-content/uploads/2015/07/SJJS_Eticki_kodeks.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
91. *Etički kodeks Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli*. (2008). Pula. [https://www.unipu.hr/dokumenti/eticki\\_kodeks](https://www.unipu.hr/dokumenti/eticki_kodeks). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
92. *Etički kodeks Sveučilišta u Rijeci*. (2018). Rijeka. [file:///C:/Users/zkadlec.VSMTI/Downloads/Eticki-kodeks-Sveucilista-u-Rijeci-srpanj-2018\\_.pdf](file:///C:/Users/zkadlec.VSMTI/Downloads/Eticki-kodeks-Sveucilista-u-Rijeci-srpanj-2018_.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
93. *Etički kodeks Sveučilišta u Splitu*. (2009). Split. [https://www.unist.hr/DesktopModules/Bring2mind/DMX/API/Entries/Download?language=hr-HR&EntryId=124&Command=Core\\_Download&PortalId=0&TabId=1515](https://www.unist.hr/DesktopModules/Bring2mind/DMX/API/Entries/Download?language=hr-HR&EntryId=124&Command=Core_Download&PortalId=0&TabId=1515). [pristupljeno: 07. rujna 2019].

94. *Etički kodeks znanstvenika, nastavnika i suradnika sveučilišta u Dubrovniku*. (2006). Dubrovnik. <http://www.unidu.hr/datoteke/49izb/Eti-ki-kodeks.pdf>. [pristupljeno: 07. rujna 2019].
95. *Etički kodeks, Sveučilište u Zadru*. (2010). Zadar. [http://www.unizd.hr/Portals/0/doc/doc\\_pdf\\_dokumenti/ostali/eticki\\_kodeks\\_20100525.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/0/doc/doc_pdf_dokumenti/ostali/eticki_kodeks_20100525.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
96. *Etički kodeks*. Libertas sveučilište. (2019). Zagreb. <https://www.libertas.hr/wp-content/uploads/2019/08/Eti%C4%8Dki-kodeks-2019..pdf?x53798>. [pristupljeno: 07. rujna 2019].
97. *Etički kodeks*. pročišćeni tekst. Hrvatsko katoličko sveučilište. (2017). Zagreb. <http://www.unicath.hr/hks2015/wp-content/uploads/2016/11/Eti%C4%8Dki-kodeks-pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni-tekst..pdf>. [pristupljeno: 07. rujna 2019].
98. *Etički kodeks*. Sveučilište u Zagrebu. (2007). Zagreb. [http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Propisi/Pravilnici/Eticki\\_kodeks.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Propisi/Pravilnici/Eticki_kodeks.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
99. European Commission. (2015). *Project University Social Responsibility: A Common European Reference Framework*. Final Public report of the EU-USR Project. <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-EN.pdf>. [pristupljeno: 15. travnja 2018].
100. *European USR Preliminary model definition and validation report*. D 4.1 – 4.2. EU-USR. <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2017/07/D4.14.2-European-USR-Preliminary-Model-Definition-and-Validation-Report.pdf>. [pristupljeno: 30. rujna 2019].
101. Europska komisija (2018). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility\\_hr](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_hr). [pristupljeno: 02. studenog 2018].
102. Europska komisija (2021). *Corporate social responsibility & responsible business conduct*, [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_hr), [pristupljeno: 21. svibnja 2021].
103. Europski pakt za održivu industriju, CSR Europe. <https://www.csreurope.org/the-european-pact-for-sustainable-industry>, [pristupljeno: 06. listopada 2022].
104. EU-USR (2017). *EU-USR project*. Project overview. [http://www.eu-usr.eu/?page\\_id=30](http://www.eu-usr.eu/?page_id=30). [pristupljeno: 05. srpnja 2017].

105. EU-USR (2019). *USR Manifesto and Development Plan*. D 6.1. Comparative Research on the Social Responsibility of Universities in Europe and Development of a community Reference Framework. <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D6.1-USR-Network-Manifesto-and-Development-Plan.pdf>. [pristupljeno: 12. listopada 2019].
106. Fitzpark, J. (2013). Business students perceptions of corporate social responsibility. *College Student Journal*. 47(1).
107. Fitzpatrick, J. (2013). Business Students' Perceptions of Corporate Social Responsibility. *College Student Journal*. Vol. 47. No. 1. Project innovation. str. 86-95.
108. Fosić, I., Ham, M., Turkalj, Ž. (2011). Društveno odgovorno poslovanje i primjena poslovne etike gospodarskih subjekata Republike Hrvatske. *Interdisciplinary Management Research VII*. Osijek: Josip Juraj Strossmayer University in Osijek. Faculty of Economics in Osijek. Postgraduate Studies. ISBN: 978-953-253-096-4, str. 76-85.
109. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013). *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*. *Oeconomica Jadertina* 2/2013. str. 28-49
110. Gomez Vasquez, L.M., Morales Alquin, B., Vadi Fantauzzi, J.C. (2014). *University Social Responsibility: A social transformation of learning, teaching, research, and innovation*.  
[https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjMy-DB-OjPAhUBORQKHct3ABgQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fquest.uprrp.edu%2FQuest\\_files%2FProceedingsQ9%2FConcurrent\\_session\\_VIII%2Funiversity\\_social\\_responsibility.pdf&usg=AFQjCNEIVesP9YsIVxmREBsFmgSJ7wDgCQ&sig2=k1Qdt9WtMQwX2WQyYfatMA](https://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjMy-DB-OjPAhUBORQKHct3ABgQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fquest.uprrp.edu%2FQuest_files%2FProceedingsQ9%2FConcurrent_session_VIII%2Funiversity_social_responsibility.pdf&usg=AFQjCNEIVesP9YsIVxmREBsFmgSJ7wDgCQ&sig2=k1Qdt9WtMQwX2WQyYfatMA). [pristupljeno: 13. listopada 2016].
111. Grgić, D. (2008). *Teorijski okviri reputacije poduzeća*. <https://hrcak.srce.hr/file/40473>. [pristupljeno: 12. travnja 2017].
112. Haski-Leventhal, D. (2012). *Corporate Responsibility and Responsible Management Education in the Eyes of MBA Students*. The MGSM – PRME MBA Global Student Survey. MacQuarie graduate school of management.
113. HGK (2018a). *Indeks DOP-a HGK i HRPSOR*. O projektu Indeks DOP-a. <https://dop.hgk.hr/>. [pristupljeno: 04. travnja 2018].

114. HGK (2018b) *Društveno odgovorno poslovanje podiže konkurentnost.*  
<https://www.hgk.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje-podize-konkurentnost>.  
[pristupljeno: 10. kolovoza 2019].
115. Hodžić, D. (2021): Društveno odgovorno poslovanje u kriznim uvjetima, diplomski rad Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:6832/datastream/PDF/download>, [pristupljeno: 07. listopada 2022].
116. HRN ISO 26000 - Društvena odgovornost. HZN – Hrvatski zavod za norme. <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>. [pristupljeno: 05. rujna 2019].
117. HRPSOR (2019a). *Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj*. <https://www.hrpsor.hr/onama-1-85.html>. [pristupljeno: 15. srpnja 2019].
118. HRPSOR (2019b). *Indeks DOP-a – Hrvatski indeks održivosti*. <https://www.hrpsor.hr/indeks-dop-a-hrvatski-indeks-odrzivosti/> [pristupljeno: 06. listopada 2022].
119. HRPSOR (2019c). *Prijedlog Strategije društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2012. – 2015. godine*. Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje formirala konačan prijedlog Strategije. <http://www.dop.hr/?p=589>. [pristupljeno: 15. ožujka 2019].
120. Hrvatska enciklopedija. (2020). *Konfucijanizam*. mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32782> . [pristupljeno: 12. lipanj 2020].
121. *Hrvatska stvara mrežu za DOP (2011)*. DOP –Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj. <http://www.dop.hr/?p=101>. [pristupljeno: 15. ožujka 2019].
122. Hrvatska udruga poslodavaca. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje za sve (DOP za sve)*. Priručnik za organizacije poslodavaca. publikacija objavljena u sklopu projekta financiranog od Europske unije. Zagreb.  
<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Prirucnik%20DOP%20HR.pdf> . [pristupljeno: 12. veljače 2019].
123. Hrvatski zavod za norme. HRN ISO 26000 – Društvena odgovornost, HRN ISO 26000:2010. Smjernice o društvenoj odgovornosti. *Brošura „Otkrijte normu ISO 26000“*. <http://www.hzn.hr/default.aspx?id=54>. [pristupljeno: 04. travnja 2018].
124. Hrvatsko katoličko sveučilište (2015). *Strategija razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2020. godine*. Zagreb. <http://www.unicath.hr/hks2015/wp->

- content/uploads/2016/11/Strategija-razvoja-do-2020.-godine.pdf. [pristupljeno: 07. rujna 2019].
125. Hrvatsko katoličko sveučilište (2019). *Misija i vizija*. <http://www.unicath.hr/misija-vizija-i-vrijednosti>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
126. Hrvatsko katoličko sveučilište (2022). *Strategija razvoja Hrvatskog katoličkog sveučilišta u razdoblju do 2025. godine*. [https://www.unicath.hr/hks2015/wp-content/uploads/2021/05/2.a-Strategija\\_HKS\\_2020\\_za-web.pdf](https://www.unicath.hr/hks2015/wp-content/uploads/2021/05/2.a-Strategija_HKS_2020_za-web.pdf) [pristupljeno: 12. listopada 2022].
127. *Hrvatsko katoličko sveučilište, studiji i nastava*. <http://www.unicath.hr/studiji-i-nastava>. [pristupljeno: 25. srpanj 2019].
128. *Hrvatsko katoličko sveučilište*. <http://www.unicath.hr/povijest-sveucilista>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
129. Hunjet, A., Kozina, G. (2013). Poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti. *Učenje za poduzetništvo, znanstveni časopis ICEL3 konferencije*. (1848-1264) 3 (2013) 1. str. 61-81.
130. Hunjet, A., Kozina, G., Kurečić, P. (2014). Društveno odgovorno poslovanje temeljeno na poduzetničkom obrazovanju. *Zbornik radova 6. nacionalna konferencija o društveno odgovornom poslovanju – DOP*. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. ISBN: 978-953-98964-6-9. str. 145-159.
131. *Identifikacija materijalnosti u poduzeću*. <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/materijalnost/materiality-evaluation-for-companies-long-term-performance/>. [pristupljeno: 12. srpnja 2018].
132. *Identitet Hrvatskog katoličkog sveučilišta*. Hrvatsko katoličko sveučilište. <http://www.unicath.hr/identitet-katolicnog-sveucilista>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
133. IDOP (2017). *Trendovi u nefinancijskom izvještavanju u 2017. godini*. <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/trendovi-u-nefinancijskom-izvjestavanju-u-2017-godini/>. [pristupljeno: 21. srpnja 2018].
134. IDOP (2018a). *Komunikacija i izvještavanje*. IDOP – Institut za društveno odgovorno poslovanje. <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/komunikacija/komunikacija-i-izvjestavanje/>. [pristupljeno: 12. srpnja 2019].
135. IDOP (2018b). *Zašto je nefinancijsko izvještavanje važno?*. <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje->



- izvjestavanje-o-odrzivosti/zasto-je-nefinancijsko-izvjestavanje-vazno/. [pristupljeno: 21. srpnja 2018].
136. IDOP (2019). *Institut za društveno odgovorno poslovanje – IDOP*. <http://www.idop.hr/hr/o-nama/nas-tim/o-nama/>. [pristupljeno: 04. kolovoza 2019].
137. IFCU (2015). *First-Time Classification Documentation Framework*. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching Elective Community Engagement Classification. [http://www.fiuc.org/bdf/pdf/carnegie\\_classification-community\\_engag\\_2015.pdf](http://www.fiuc.org/bdf/pdf/carnegie_classification-community_engag_2015.pdf). [pristupljeno: 30. rujna 2019].
138. IFCU (2019a). *Strategic plan 2019-2021*. A global voice for a common future. IFCU - International Federation of Catholic Universities. [http://www.fiuc.org/IMG/pdf/ifcu\\_strategic\\_plan\\_eng.pdf](http://www.fiuc.org/IMG/pdf/ifcu_strategic_plan_eng.pdf). [pristupljeno: 03. listopada 2019].
139. IFCU (2019b). *University social responsibility*. International flagship project. Towards the Development of a ReferenceFramework on Social Responsibility in Universities. International Federation of Catholic Universities. [http://www.fiuc.org/bdf\\_projet-4\\_en.html](http://www.fiuc.org/bdf_projet-4_en.html) [pristupljeno: 03. listopada 2019].
140. IFCU (2019c). *Crossviews on Catholic University Social Responsibility*. International Federation of Catholic Univesities. Higher Education Foresight Unit. [http://www.fiuc.org/bdf/pdf/final\\_report\\_x\\_ag\\_-\\_eng\\_pdf.pdf](http://www.fiuc.org/bdf/pdf/final_report_x_ag_-_eng_pdf.pdf). [pristupljeno: 30. rujna 2019].
141. *ISO 26000*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. [pristupljeno: 25. veljače 2019].
142. Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Drugo, prepravljeno i prošireno izdanje. Zagreb. Mate d.o.o.
143. James, L. (2012). Sustainable corporate social responsibility- an analysis of 50 definitions for a period of 2000-2011. Zenith. *International Journal of Multidisciplinary Research*. Vol.2 Issue 10. ISSN 2231 5780.
144. Jović, D. (2012). Zaposlenici kao temelj društvene odgovornosti tvrtke. *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*. godina II.. broj 1. str. 201-207.
145. Kadlec, Ž., Leko Šimić, M. (2021). *Universty Social Responsibility: Croatian perspective*. Responsibility and Sustainability. Socioeconomic, political and legal issues, Vol. 6(1), str. 57-66

146. Kaifi, B.A., Khanfar, N.M., Noor, A.O., Poluka, L. (2014). International Business Students Understanding, Perception, and Commitment to Corporate Social Responsibility: A Study Based upon Gender, Generational Affiliation, and Culture, *Business and Management Research* .Vol. 3. No. 3. Published by Sciedu Press. E-ISSN 1927-601X.
147. *Kako mjeriti društveni utjecaj*. Institut za društveno odgovorno poslovanje – IDOP. <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/alati-dop-a/alati-za-mjerenje-odrzivosti/kako-mjeriti-drustveni-utjecaj/>. [pristupljeno: 04. kolovoza 2019].
148. Kantanen, H. (2005). Civic Mission and Social Responsibility. New Challenges for the Practice of Public Relations in Higher Education. *Higher Education Management and Policy*. Vol. 17 No. 1. ISSN 1682-3451.
149. Kee, C., Reason, R.D., Ryder, A.J. (2013). Higher Education's Role in Educating for Personal and Social Responsibility. *A Review of Existing Literature*. New Directions for Higher Education. no. 164. doi 10.1002/he.20072. [pristupljeno: 12. kolovoza 2019].
150. Kilić, M. (2008). *Svi smo odgovorni zajednici – potreban je dugoročan cilj željenih promjena*. Društveno odgovorno poslovanje (DOP). <http://www.odraz.hr/media/177719/54-56%20dop%20tema%20broja%20-%20poslovni%20savjetnik.pdf> . [pristupljeno: 28. ožujka 2018].
151. Knez-Riedl, J. (2008). Društvena odgovornost i sveučilište. *Zbornik radova Socijalno odgovorno gospodarstvo – ekonomski i etički aspekti*. TIM press. Zagreb. str. 175 – 185.
152. Kotler, P., Lee, N. (2009). *Društveno odgovorno poslovanje*. Suvremena teorija i najbolja praksa. Zagreb. MEP d.o.o.
153. Kovačević, D. (2020): *Stigle su rang liste najboljih sveučilišta na svijetu: Zagreb se opet pravda niskim financiranjem*. dostupno na: <https://www.srednja.hr/faks/stigle-rang-liste-najboljih-sveucilista-svijetu-zagreb-se-opet-pravda-niskim-financiranjem/> [pristupljeno: 11. siječnja 2021].
154. Kraus, D., Lisec, K. (2014). Održivi razvoj visokih učilišta kroz program mobilnosti Erasmus. *6. nacionalna konferencija o DOP-u*. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR.
155. Kritkauský, R., Schmidt, C., Weng, X. (2011). *Handbook for Implementers of ISO 26000*. Global Guidance Standard on Social Responsibility, Designed by Ecologia for Small and Medium Sized Buisnesses. version two. Middlebury Vermont. USA. <http://www.ecologia.org/isosr/ISO26000Handbook.pdf>. [pristupljeno: 20. svibnja 2019].

156. Lanero, A., Licandro, O., Vasquez, J.L. (2013). Corporate Social Responsibility and higher education: Uruguay University student's perceptions. *Economics & Sociology*. Vol. 6 No. 2, str. 145-157.
157. Lanero, A., Lopez Aza, C., Vasquez, J.L. (2014). Are students aware of university social responsibility? Some insights from a survey in a Spanish university. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 11(3). str. 195-208. doi 10.1007/s12208-014-0114-3. [pristupljeno: 12. kolovoza 2019].
158. Lanero, A., Lopez Aza, C., Vasquez, J.L. (2015). Students Experiences of University social responsibility and Perceptions of Satisfaction and Quality of Service. *Ekonomski vjesnik*. god. XXVIII. posebno izdanje/2015. str. 25-39.
159. Lanero, A., Lopez Aza, C., Vasquez, J.L. (2016). University social responsibility as antecedent of students satisfaction. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 13. str. 137-149. doi 10.1007/s12208-016-0157-8. [pristupljeno: 12. kolovoza 2019].
160. Laporta, B. (2016). *Društveno odgovorno poslovanje – na primjeru financijskih institucija u SD županiji*. Završni rad. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet u Splitu.
161. Lauret, R., Mendes, L. (2018). EFQM model application in the context of higher education. A systematic review of the literature and agenda for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 36. Issue 2. str. 257-285.
162. Lazibat, T., Samardžija, J., Sutić, I. (2010). ISO 26000 SR – Društvena odgovornost. *Zbornik radova 10. hrvatske konferencije o kvaliteti i 1. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu*, (ur.) Buntak, K., Šundrica, J.. Zagreb. HDK. str. 1-12.
163. Lehman, T., Saulich, C., Wohlgemuth, V. (2019). Internationalising education – Cross-country co-teaching among European higher education institutions. *5th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'19)*. Universitat Politècnica de Valencia. Valencia.
164. Leko Šimić, M., Sharma, E., Kadlec, Ž. (2022). *Students Perception and Attitudes toward University Social Responsibility. Comparison between India and Croatia*. Sustainability, No. 14
165. Leko Šimić, M., Štimac, H. (2010). „CSR: Croatian consumers' response“. *Zbornik radova IX IAPNM kongresa: Regulation and Best Practices in Public and Nonprofit Marketing*. (ur.) Matei, L., Dinu, T.. National School of Political Studies and Public Administration. Faculty of Public Administration. Bukurešt. Rumunjska. str. 365-373.

166. Leko Šimić, M., Štimac, H. (2011b). „Internal CSR – the perceptions and attitudes of Croatian employees“. *Zbornik radova X međunarodnog kongresa IAPNM: The role of Public and Nonprofit Marketing on the new sustainable development model*. (ur.) Pereira, I. International Association on Public and Nonprofit Marketing. Instituto Superior de Contabilidade e Administracao do Porto. Porto. Portugal. str. 1-6.
167. Leko Šimić, M., Štimac, H. (2011a). Corporate Social Responsibility: Croatian Controversies. *Zbornik radova XX kongresa CROMAR-a: Marketing Challenges in New Economy*. (ur.) Križman Pavlović, D., Benazić, D., Juraj Dobrila University of Pula. Department of Economics and Tourism „Dr. Mijo Mirković“. CROMAR – Croatian Marketing Association. Pula. str. 501-517.
168. Libertas međunarodno sveučilište. (2019). *Strategija Sveučilišta 2020. – 2026.*. Zagreb. [https://www.libertas.hr/wp-content/uploads/2021/02/STRATEGIJA\\_2020\\_2026.pdf?x71977](https://www.libertas.hr/wp-content/uploads/2021/02/STRATEGIJA_2020_2026.pdf?x71977) [pristupljeno: 12. listopada 2022].
169. Libertas međunarodno sveučilište. <https://www.libertas.hr/o-nama/o-libertasu/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
170. Lider, (2021): Zeleni certifikat. Digitalizirane i društveno odgovorne tvrtke zaslužuju zeleni certifikat. <https://lidermedia.hr/lider-plus/ukratko/digitalizirane-i-drustveno-odgovorne-tvrtke-zasluzuju-zeleni-certifikat-140160>, [pristupljeno: 07. listopada 2022].
171. *Lista najboljih sveučilišta u svijetu: Oxford najbolji, splitsko na 801., a zagrebačko nije u prvih tisuću*. <https://www.novolist.hr/novosti/svijet/lista-najboljih-sveucilista-u-svijetu-oxford-najbolji-splitsko-na-801-a-zagrebacko-nije-u-prvih-tisucu/> [pristupljeno: 11. siječnja 2021].
172. Lončarić, D., Rudelić, A., Skočić, S. (2011). Volontiranje studenata s djecom i mladima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama. *Ljetopis socijalnog rada*. 18(3). str. 579-600.
173. Long, T.E. (2013). From Study Abroad to global Studies: Reconstructing International Education for a Globalized World. *The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*. Vol. 22. str. 25-36.
174. Lopez Aza, C. (2015). *Responsibility and sustainability: Current situation and future Perspectives in higher Education*. Universidad de Leon. PhD Thesis. thesis supervisors Vazquez Burgete, J.L., Lanero Carrizo, A.
175. Lozo, N., Tafra-Vlahović, M. (2012). Analiza upotrebe web stranica u provedbi društveno odgovornog poslovanja na primjeru hrvatskih tvrtki Samo na informativnoj

- razini. *Međunarodni znanstveni časopis za kulturu, turizam i komuniciranje Liburna 1.* (2012) 1. str. 73-85.
176. MacDonald, K. (2013). Social Responsibility of Universities, Euroasian Higher Education Leaders forum. 12-13 june 2013. Astana. Kazakhstan. *Global trend in higher education and their impact on the region. Conference proceedings.* str. 20-25.
177. Mainardes, E.W., Sanchez-Hernandez, M.I. (2016). University social responsibility: a student base analysis in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing.* 13:151-169.  
[http://www.fucap.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/University%20social%20responsibility.pdf](http://www.fucap.br/_public/producao_cientifica/2/University%20social%20responsibility.pdf) . [pristupljeno: 26. travnja 2018].
178. Markota Vukić, N. (2016). Međuovisnost institucionalnog okvira i društveno odgovornih strategija poduzeća. Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet u Zagrebu.
179. Marrewijk, M. (2002). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability – Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics.* 44(2). str. 95-105.  
[https://www.researchgate.net/publication/226846604\\_Concepts\\_and\\_Definitions\\_of\\_CSR\\_and\\_Corporate\\_Sustainability\\_Between\\_Agency\\_and\\_Communion](https://www.researchgate.net/publication/226846604_Concepts_and_Definitions_of_CSR_and_Corporate_Sustainability_Between_Agency_and_Communion). [pristupljeno: 25. studenog 2018].
180. Martin, B. (2015). *The Idea of a set of Benchmark Standards for University Social Responsibility.* project University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. *Final Public report of the EU-USR Project.* 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN, project manager Dima, G.
181. Matešić, M., Tanković, M. (2014). *Društveno odgovorno poslovanje: nužnost primjene integriranog obrazovanja.* Zbornik visoke poslovne škole Libertas, No. 7, str. 201-215  
[file:///C:/Users/%C5%BDeljka/Downloads/1030328.Obrazovanje\\_DOP\\_0914.pdf](file:///C:/Users/%C5%BDeljka/Downloads/1030328.Obrazovanje_DOP_0914.pdf),  
 [pristupljeno: 14. studenog 2022].
182. Megaides, A., Osuna, C. (2015). Is there support for a set of Benchmark Standards for University Social Responsibility in Europe?. project University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. *Final Public report of the EU-USR Project.* 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN. project manager Dima, G.
183. Miketić-Curman, S. (2013). Društveno odgovorno poslovanje u praksi. Kvaliteta – put izvrsnosti. (ur.)Belošević, D.. Zagreb. Hrvatsko društvo za kvalitetu. str. 319-324.

184. Milinković, K., Stojanović, S. (2014). Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća. „Hrvatske perspektive u Europskoj uniji“. *Prva međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Fedor Rocco“*. Zbornik radova. Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti. Zagreb.
185. *Misija i vizija*. Sveučilište Libertas. <https://www.libertas.hr/o-nama/o-libertasu/vizija-i-misija/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
186. *Misija i vizija*. Sveučilište u Dubrovniku. <http://www.unidu.hr/obavijest.php?idizbornik=17>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
187. *Misija i vizija*. Sveučilište u Rijeci. <https://uniri.hr/o-sveucilistu/uniri/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
188. *Misija i vizija*. Sveučilište u Splitu. <https://www.unist.hr/sveuciliste/o-sveucilistu/misija-vizija-i-strateske-smjernice>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
189. *Misija i vizija*. Sveučilište u Zadru. <http://www.unizd.hr/o-nama/misija-i-vizija>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
190. *Misija, vizija i strategija*. Universidade Catolica Portuguesa. <https://www.ucp.pt/pt-pt/catolica/institucional/apresentacao/missao-visao-e-estrategia>. [pristupljeno: 04. listopada 2019].
191. *Mission and values*. Universidad Internacional de La Rioja. <https://www.unir.net/universidad-online/mision-valores/>. [pristupljeno: 04. listopada 2019].
192. Modić Stanke, K., Putarek, V. (2016). *Što je društveno korisno učenje i zašto je ono važno*. Institut za razvoj obrazovanja. <https://iro.hr/2019/04/02/sto-je-drustveno-korisno-ucenje-i-zbog-cega-je-vazno/> [pristupljeno: 26. travnja 2021].
193. *MOOCs - Massive Open Online Courses*. <http://mooc.org/>. [pristupljeno: 02. kolovoza 2019].
194. *Mozvag – preglednik studijskih programa*. <https://mozvag.srce.hr/preglednik/pregled/hr/tipvu/prikazisasastavnicom.html?sifravrst=1&sastavnica=false>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
195. Muijen, H. (2004). Corporate Social Responsibility Starts at University. *Journal of Business Ethics*. Vol. 53. Issue 1. str. 235-246.
196. MZO (2019). *Visoka učilišta i studijski programi*, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Republika Hrvatska, <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/visoko-obrazovanje/visoka-ucilista-i-studijski-programi/156> (21.07.2019)

197. *Naš fokus*. University of Edinburg. <https://www.ed.ac.uk/about/strategy-2030/our-focus>. [pristupljeno: 04. listopada 2019].
198. *Nefinancijsko izvještavanje kao nova obveza iz Zakona o računovodstvu*. IDOP – Institut za društveno odgovorno poslovanje. <http://www.idop.hr/media/61439/predavanje-nefinancijsko-izvjescivanje.pdf>. [pristupljeno: 12. srpnja 2018].
199. Novaković, P., Vučetić, M., Wasserbauer, B. (2011). Akademska zajednica u razvoju i promoviranju društveno odgovornog poslovanja. *Učenje za poduzetništvo*. Vol. 1 No. 1. <https://hrcak.srce.hr/file/192170>. [pristupljeno: 03. svibnja 2019].
200. Oberman-Peterka, S. (2008). *Poduzetnička sveučilišta u funkciji efektivne diseminacije intelektualnog vlasništva sveučilišta*. Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet u Osijeku. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
201. Oberman-Peterka, S., Singer, S. (2014). Triple Helix spavajući div. *InfoTrend*.
202. Obrovac Lipar, S. (2019): Društveno odgovorno poslovanje na visokim učilištima (na primjeru katoličkih sveučilišta), *South Eastern European Journal of communication*, Vol. 1 No. 1, str. 107-118
203. *ODRAZ. Što je društveno poduzetništvo?*. <http://www.odraz.hr/media/404840/dru%C5%A1tveno%20poduzetni%C5%A1tvo.pdf>. [pristupljeno: 20. kolovoza 2020].
204. *Otvoren natječaj za upis na studij Poduzetništvo i EU fondovi*. Hrvatska gospodarska komora. <https://www.hgk.hr/otvoren-natjecaj-za-upis-na-studij-poduzetnistvo-i-eu-fondovi>. [pristupljeno: 12. kolovoza 2019].
205. *Partners of EU-USR project*. [http://www.eu-usr.eu/?page\\_id=10](http://www.eu-usr.eu/?page_id=10). [pristupljeno: 04. studenog 2016]. .
206. Paul, J., Rosado-Serrano, A. (2018). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. A review and research agenda. *International Marketing Review*. vol. 36. No. 6. Emerald Publishing Limited.
207. Paul, J., Thomas, A. (2019). *Knowlwdge transfer and innovation through iniversity-industry partnership: an integrated theoretical view*. Knowlwdge Management Research & Practice.
208. Pavić-Rogošić, L. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. *Odras*. <http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf>. [pristupljeno: 04. travnja 2018].

209. Perić, J. (2010). *Izgradnja društvene odgovornosti sveučilišta kroz studentsko volontiranje kao oblik socijalnog poduzetništva*. Doktorska disertacija. Ekonomski fakultet u Osijeku. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
210. Perković, I. (2019). *Trendovi u obrazovanju: Što su akademska mobilnost. Odljev i Cirkulacija mozгова*. <https://portalzamlade.info/vijesti/480-trendovi-u-obrazovanju-sto-su-akademska-mobilnost-odljev-i-cirkulacija-mozgova.html>. [pristupljeno: 21. veljače 2019].
211. Pevac, K., Varičak, I., Wasserbauer, B. (2016). Društveno odgovorne aktivnosti Veleučilišta u Karlovcu. *Zbornik radova 8. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP*. (ur.) Matešić, M.. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj. ISSN: 1849-8833.
212. Pevnaya, M.V., Pevnaya, E.I. (2018). Volunteering of university students as a resource for the development of higher education. *9th ICEEPSY 2018 International Conference on Education and Educational Psychology. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, Future Academy*. ISSN: 2357-1330.
213. Plazonić, J. (2016). *Koncept društvene odgovornosti poslovanja*. Završni rad. Ekonomski fakultet u Splitu. Sveučilište u Splitu. Split.
214. Plungpongpan, J., Pundit, D., Speece, M., Tiangsoongnern, L. (2016). University social responsibility and brand consideration for universities. *Annual Conference of the Emerging Markets Conference Bord*. Bangkok. Chulalongkorn University.
215. Popović, T. i Nedelko, Z. (2018). Social responsibility and strategic orientation of higher education-Cases of Croatia and Bosnia and Herzegovina. *Management: Journal of contemporary management issues*, 23(2), 123-140.
216. Povelja o raznolikosti Hrvatska, HRPSOR. <https://www.hrpsor.hr/povelja-o-raznolikosti/>, [pristupljeno: 06. listopada 2022].
217. *Priča o Bogu s Morganom Freemanom* (2016). epizoda 5. HTV1. 28. srpnja 2019.. <https://tvprofil.com/show/4014276/prica-o-bogu-s-morganom-freemanom>. [pristupljeno: 10. lipanj 2020].
218. Prijic – Samardžija, S. (2008). Društvena odgovornost: od etičkih kodeksa do provedbe. *Zbornik radova Socijalno odgovorno gospodarstvo – ekonomski i etički aspekti*. TIM press. Zagreb. str. 165 – 175.
219. *Projects*. International Federation of Catholic Universities. [http://www.fiuc.org/article10\\_en.html](http://www.fiuc.org/article10_en.html). [pristupljeno: 03. listopada 2019].



220. *QS Stars University Ratings*. QS Top Universities. [https://www.topuniversities.com/qs-stars#sorting=overall+country="+rating="+order=desc+orderby=uni+search=](https://www.topuniversities.com/qs-stars#sorting=overall+country=). [pristupljeno: 20. srpanj 2020].
221. *QS Stars: Methodology*. QS Top Universities. <https://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars-methodology>. [pristupljeno: 24. studenog 2019].
222. *QS Top Universites*. <https://www.topuniversities.com/>. [pristupljeno: 24. studenog 2019].
223. *Rating Universities on Social Responsibility: QS Stars*. QS Top Universities. <https://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars/rating-universities-engagement-qs-stars>. [pristupljeno: 24. studenog 2019].
224. *Razvoj projekta Indeks DOP-a*. Hrvatska gospodarska komora. <https://www.hgk.hr/s-energetiku-i-zastitu-okolisa/Indeks-zajednica-za-drustveno-odgovorno-poslovanje>. [pristupljeno: 15. srpnja 2019].
225. Rončević, N., Rafajac, B. (2012). Održivi razvoj i sveučilište. *Promjene u akademskoj profesiji: odgovor na izazove u društvu?*. Filozofski fakultet u Rijeci. Rijeka. str. 40-52.
226. Ruiz Mora, I.M., Soria Ibanez, M. (2009). Responsabilidad social en las univerisdades de Espana. *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación, "Relaciones Públicas"*. Número 70. [www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%209\\_Responsabilidad%20Social%20en%20Olas%20Universidades%20de%20Espana\\_corregido.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N70/Articulo%209_Responsabilidad%20Social%20en%20Olas%20Universidades%20de%20Espana_corregido.pdf) . [pristupljeno: 03. kolovoza 2019].
227. Ruiz-Lozano, M., Wigmore-Alvarez, A. (2012). University social responsibility (USR) in the global context. *Business and Professional Ethics Journal*. 31(4). <https://doi.org/10.5840/bpej2012313/424>. [pristupljeno: 22. travnja 2019].
228. Rupčić, N. (2007). Društvena odgovornost: više od trenda. *Poslovni magazin*. (1334-0905) 5 (2007) 9. str. 36-39.
229. *Sažeci o religijama* (2020), [http://www.vjeronauk.hr/uploads/documents/Radni\\_listovi/Srednja\\_skola/Religije/sazeci\\_o\\_religijama\\_radni\\_list\\_za\\_1\\_razred\\_srednje\\_skole.docx](http://www.vjeronauk.hr/uploads/documents/Radni_listovi/Srednja_skola/Religije/sazeci_o_religijama_radni_list_za_1_razred_srednje_skole.docx). [pristupljeno: 12. lipanj 2020].
230. Singsungnoen, K., Wannapiroon, P. (2015). System Analysis of Research Repository Management System for Research University to Promote University Social Responsibility. *The Sixth TCU International e-Learning Conference 2015*. Global Trend in Digital Learning. BITEC Bangna. Bangkok. Thailand.

231. Söderberg, S. (2017). *ISO 26000 and OECD Guidelines Practical overview of the linkages*. version 7. ISBN 978-92-67-10974-9, Vernier, Geneva, Switzerland, <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>. [pristupljeno: 04. kolovoza 2019].
232. Stanisavljević, J. (2016). *Društveno korisno učenje u visokoškolskom obrazovanju*. Završni rad – diplomski/integralni studij, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. Sveučilište u Zagrebu.
233. *Strategic Plan, Universidad Internacional de La Rioja*. <https://www.unir.net/universidad-online/plan-estrategico/>. [pristupljeno: 04. listopada 2019].
234. *Strategija 2015 – 2020*. Sveučilište u Splitu. (2015). Split. [https://www.unist.hr/DesktopModules/Bring2mind/DMX/API/Entries/Download?language=hr-HR&EntryId=83&Command=Core\\_Download&PortalId=0&TabId=1846](https://www.unist.hr/DesktopModules/Bring2mind/DMX/API/Entries/Download?language=hr-HR&EntryId=83&Command=Core_Download&PortalId=0&TabId=1846). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
235. *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u RH u razdoblju od 2015. do 2020. godine*. (2015). <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>. [pristupljeno: 20. kolovoza 2020].
236. *Strateški dokumenti Sveučilišta u Zagrebu..* (2022). Zagreb. <http://www.unizg.hr/o-sveucilistu/dokumenti-i-javnost-informacija/dokumenti-sveucilista/strateski-dokumenti/> [pristupljeno: 12. listopada 2022].
237. *Strateški plan*. Univerity of Cadiz. <https://destrategico.uca.es/wp-content/uploads/2017/09/MVv.pdf> [pristupljeno: 04. listopada 2019].
238. *Sveučilište i društvo*. Sveučilište i zajednica. Sveučilište u Rijeci. <https://uniri.hr/sveuciliste-i-drustvo/sveuciliste-i-zajednica/>. [pristupljeno: 05. rujna 2019].
239. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (2014). *Strategija Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku 2011. – 2020..* izmjene i dopune. Osijek. <http://www.unios.hr/o-sveucilistu/strategija/>. [pristupljeno: 07. rujna 2019].
240. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (2019). *Misija i vizija*. <http://www.unios.hr/o-sveucilistu/misija-i-vizija/>. [pristupljeno: 05. rujna 2019].
241. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (2021). *Strategija Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku 2021. – 2030*. Osijek. <http://www.unios.hr/wp->

- content/uploads/2022/02/strategija-sveucilista\_20211124.pdf [pristupljeno: 12. listopada 2022].
242. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. <http://www.unios.hr/o-sveucilistu/portret/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
243. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (2016). *Strategija razvoja Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli 2016. – 2020.* Pula. [https://www.unipu.hr/\\_download/repository/Strategija\\_razvoja\\_Sveucilista\\_JD\\_2016-2020%5B1%5D.pdf](https://www.unipu.hr/_download/repository/Strategija_razvoja_Sveucilista_JD_2016-2020%5B1%5D.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
244. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (2019). *Misija i vizija.* [https://www.unipu.hr/o\\_sveucilistu/misija\\_vizija\\_vrijednosti](https://www.unipu.hr/o_sveucilistu/misija_vizija_vrijednosti). [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
245. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (2022). *Strategija razvoja Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli 2021. – 2026.* Pula. [https://www.unipu.hr/\\_news/93569/Strategija%20razvoja%20Sveucilista%202021.%20-%202026..pdf](https://www.unipu.hr/_news/93569/Strategija%20razvoja%20Sveucilista%202021.%20-%202026..pdf) [pristupljeno: 12. listopada 2022].
246. *Sveučilište Jurja Dobrile.* Pula. [https://www.unipu.hr/o\\_sveucilistu/povijest](https://www.unipu.hr/o_sveucilistu/povijest) [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
247. Sveučilište Sjever (2015). *Strategija razvitka Sveučilišta Sjever za razdoblje 2015. – 2020.* (2015). Koprivnica/Varaždin. <https://www.unin.hr/wp-content/uploads/Strategija-razvitka-Sveu%C4%8Dili%C5%A1ta-Sjever.pdf>. [pristupljeno: 07. rujna 2019].
248. Sveučilište Sjever (2019). *Misija i vizija.* <https://www.unin.hr/o-sveucilistu/misija-i-vizija-sveucilista/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
249. *Sveučilište Sjever.* <https://www.unin.hr/o-sveucilistu/povijest-i-razvoj/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
250. Sveučilište u Dubrovniku, (2015). *Strategija razvoja Sveučilišta u Dubrovniku (2016. – 2025.)*. Dubrovnik. [http://www.unidu.hr/datoteke/17izb/STRATEGIJA\\_RAZVOJA\\_SVEUCILISTA\\_U\\_DUBROVNIKU\\_2016-2025.pdf](http://www.unidu.hr/datoteke/17izb/STRATEGIJA_RAZVOJA_SVEUCILISTA_U_DUBROVNIKU_2016-2025.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
251. *Sveučilište u Dubrovniku.* <http://www.unidu.hr/obavijest.php?idizbornik=14>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
252. Sveučilište u Osijeku (2017). *Hrvatska sveučilišta.* godina 1. broj 1. 15. studeni 2017.. <http://www.unios.hr/wp-content/uploads/2017/12/hrvatska-sveucilista-001.pdf>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].

253. Sveučilište u Rijeci (2014). *Strategija razvoja Sveučilišta u Rijeci 2014. – 2020.*. Rijeka. [https://uniri.hr/wp-content/uploads/2019/03/Strategija\\_UNIRI\\_2014\\_2020\\_HR.pdf](https://uniri.hr/wp-content/uploads/2019/03/Strategija_UNIRI_2014_2020_HR.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
254. Sveučilište u Rijeci (2019). *Sveučilište u zajednici*. projekt „Učenje zalaganjem u zajednici“ Sveučilišta u Rijeci. <http://zalaganjeuzajednici.uniri.hr/>. [pristupljeno: 11. studenog 2019].
255. Sveučilište u Rijeci (2020a). *Projekt TEFCE*. Prema europskom okviru za društveni angažman visokih učilišta. <https://uniri.hr/zajednica/>. [pristupljeno: 29. listopada 2020].
256. Sveučilište u Rijeci (2022). *Strategija Sveučilišta u Rijeci 2021.-2025.*. Rijeka, [https://uniri.hr/wp-content/uploads/2021/04/Strategija\\_Sveucilista\\_u\\_Rijeci\\_2021.-2025.pdf](https://uniri.hr/wp-content/uploads/2021/04/Strategija_Sveucilista_u_Rijeci_2021.-2025.pdf) [pristupljeno: 12. listopada 2022].
257. *Sveučilište u Rijeci*. <https://uniri.hr/o-sveucilistu/uniri/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
258. *Sveučilište u Slavanskom Brodu*. <https://www.unisb.hr/> [pristupljeno: 22. svibnja 2021].
259. Sveučilište u Splitu (2015). *Strategija razvoja 2015.-2020*. Sveučilišta u Splitu. [http://www.unist.hr/Portals/0/datoteke/dokumenti/UNIST\\_STRATEGIJA\\_2015\\_2020.pdf](http://www.unist.hr/Portals/0/datoteke/dokumenti/UNIST_STRATEGIJA_2015_2020.pdf) f. Split. [pristupljeno: 07. rujna 2019].
260. *Sveučilište u Splitu*. <https://www.unist.hr/sveuciliste/o-sveucilistu/sveuciliste-danas>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
261. Sveučilište u Zadru (2004). Članstvo u međunarodnim udrugama. <http://www.unizd.hr/medunarodna-suradnja/clanstvo-u-medunarodnim-udrugama>. [pristupljeno: 15. listopada 2019].
262. Sveučilište u Zadru (2017). *Strategija razvoja Sveučilišta u Zadru od 2017. – 2022. godine*. Zadar. [http://www.unizd.hr/Portals/0/doc/doc\\_pdf\\_dokumenti/strategije/Strategija\\_razvoja\\_Sveucilista\\_u\\_Zadru\\_2017\\_2022.pdf](http://www.unizd.hr/Portals/0/doc/doc_pdf_dokumenti/strategije/Strategija_razvoja_Sveucilista_u_Zadru_2017_2022.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
263. *Sveučilište u Zadru*. <http://www.unizd.hr/o-nama>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
264. Sveučilište u Zagrebu (2002). *ISKORAK 2001*. Razvojna strategija Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. [http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Dokumenti/Strateski\\_dokumenti/iskorak2001/razvojna\\_strategija\\_svucilista\\_u\\_zagrebu.pdf](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Dokumenti/Strateski_dokumenti/iskorak2001/razvojna_strategija_svucilista_u_zagrebu.pdf). [pristupljeno: 07. rujna 2019].
265. Sveučilište u Zagrebu (2018). *Sveučilište u Splitu potpisalo Magna Charta Universitatum*. Universitas – hrvatske sveučilišne novine.

- [https://www.hrstud.unizg.hr/\\_news/38773/Universitas\\_107.pdf](https://www.hrstud.unizg.hr/_news/38773/Universitas_107.pdf). [pristupljeno: 15. listopada 2019].
266. Sveučilište u Zagrebu (2019). *Misija i vizija*. <http://www.unizg.hr/o-sveucilistu/sveuciliste-jucer-danas-sutra/misija-i-vizija-sveucilista/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
267. Sveučilište u Zagrebu (2019b) *Sporazumi o suradnji*. [http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O\\_Sveucilistu/Dokumenti\\_javnost/Propisi/Razno/Magna\\_Carta\\_potvrda.jpg](http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/O_Sveucilistu/Dokumenti_javnost/Propisi/Razno/Magna_Carta_potvrda.jpg). [pristupljeno: 15. rujna 2019].
268. *Sveučilište u Zagrebu*. (2019a). <http://www.unizg.hr/o-sveucilistu/sveuciliste-jucer-danas-sutra/povijest-sveucilista/>. [pristupljeno: 25. srpnja 2019].
269. Sveučilište Vern. (2022). *Strategija, vizija, misija*. Zagreb. [https://vern.hr/o-vernu/strategija-vizija-i-misija/?\\_ga=2.56158761.346742738.1665567897-1106616877.1665567897](https://vern.hr/o-vernu/strategija-vizija-i-misija/?_ga=2.56158761.346742738.1665567897-1106616877.1665567897) [pristupljeno: 12. listopada 2022].
270. *Sveučilište Vern*. <https://vern.hr/> [pristupljeno: 22. svibnja 2021].
271. *Što je nefinancijsko izvještavanje ili izvještavanje o održivosti?*. <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/sto-je-nefinancijsko-izvjestavanje-ili-izvjestavanje-o-odrzivosti/>. [pristupljeno: 12. srpnja 2018].
272. Tafra-Vlahović, M. (2009). Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. *Medianali*. (1846-436X) 3 (2009) 5. str. 163-184.
273. *TEFCE institucionalno izvješće*. [https://uniri.hr/wp-content/uploads/2020/10/UNIRi\\_TEFCE\\_Institutional-report\\_FINAL.pdf](https://uniri.hr/wp-content/uploads/2020/10/UNIRi_TEFCE_Institutional-report_FINAL.pdf). [pristupljeno: 29. listopada 2020].
274. The University of Wisconsin. (2021). *The Triple Bottom Line*. Sustainable Management. <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/> [pristupljeno: 26. travnja 2021].
275. The University of Winchester. *Principles for Responsible Management Education*. WinchesterBusinessSchool. <https://www.unprme.org/reports/UniversityofWinchesterPRMEReport.pdf>. [pristupljeno: 06. kolovoza 2019].
276. Trojnar, L. (2014). Društvena odgovornost kao važan čimbenik poslovne uspješnosti. Sveučilište u Zagrebu. Fakultet organizacije i informatike Varaždin. <file:///E:/doktorat/disertacija/3%20verzija/radovi%20s%20neta/Dru%C5%A1tvena%20o>

- dgovernost%20-  
%20va%C5%BEan%20%C4%8Dimbenik%20poslovnosti%20uspjeha%20poduze%C4%87a%202022.pdf. [pristupljeno: 21. veljače 2019].
277. Učiteljski fakultet u Rijeci. (2021). *Pedagogija cjeloživotnog obrazovanja*. Sveučilište u Rijeci.  
[https://www.ufri.uniri.hr/files/nastava/nastavni\\_materijali/141117\\_Renata\\_Cepic\\_Nastavni\\_materijal\\_PCO\\_LOCK.pdf](https://www.ufri.uniri.hr/files/nastava/nastavni_materijali/141117_Renata_Cepic_Nastavni_materijal_PCO_LOCK.pdf) [pristupljeno: 26. travnja 2021].
278. *Uloga AZVO-a u sustavu visokog obrazovanja i znanosti RH*. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/uloga-azvo-u-sustavu-visokog-obrazovanja-i-znanosti-rh>. [pristupljeno: 25. rujna 2019].
279. UN Global Compact (2019a). *Six Principles*. PRME – The Principles for Responsible Management Education. <https://www.unprme.org/what-we-do>. [pristupljeno: 30. srpnja 2019].
280. UN Global Compact (2019b). *PRME – The Principles for Responsible Management Education*. <https://www.unprme.org/about>. [pristupljeno: 30. srpnja 2019].
281. UN i održivost. <https://www.un.org/en/about-us/un-and-sustainability>, [pristupljeno: 06. listopada 2022].
282. *Universidade Aberta*. <https://reports.aashe.org/institutions/universidade-aberta/report/2019-04-05/>. [pristupljeno: 30. listopada 2019].
283. *University of Porto*. [https://sigarra.up.pt/up/en/web\\_base.gera\\_pagina?p\\_pagina=18374](https://sigarra.up.pt/up/en/web_base.gera_pagina?p_pagina=18374). [pristupljeno: 04. listopada 2019].
284. *University Politechnica of Bucharest*. [https://upb.ro/wp-content/uploads/2018/02/Plan\\_strategic\\_MC\\_2016-2020.pdf](https://upb.ro/wp-content/uploads/2018/02/Plan_strategic_MC_2016-2020.pdf). [pristupljeno: 04. listopada 2019].
285. Vallaëys, F. (2014). University Social Responsibility: A Mature and Responsible definition. *Conference: GUNI Report 2014*. No 5. Higher Education in The World. [http://www.guninetwork.org/files/ii.4\\_1.pdf](http://www.guninetwork.org/files/ii.4_1.pdf). [pristupljeno: 25. rujna 2019].
286. Vitezić, N. (2008). Društvena odgovornost – čimbenik dugoročne održivosti poduzeća. *Zbornik radova Socijalno odgovorno gospodarstvo – ekonomski i etički aspekti*. TIM press. Zagreb. str. 13 - 27 .

287. Vitezić, N. (2010a). A Measurement system of Corporate Social Responsibility in the Pharmaceutical Industry of the Region. *International Journal of Management & Information Systems-Fourth Quarter*. Vol. 14. No. 5. str 57-78.
288. Vitezić, N. (2011a). Povezanost društveno odgovornog i efikasnog poslovanja u hrvatskim poduzećima. *Zbornik radova sa znanstvenog okruglog stola „Gospodarsko-socijalni razvitak hrvatskog društva tijekom proteklih 20 godina samostalnosti. Uspjesi, zablude i pogreške*. (ur.) Karaman-Aksentijević, N., Drezgić, S., Frnčićković, I.. Rijeka. Sveučilište u Rijeci. Ekonomski fakultet. Znanstveno društvo ekonomista. str. 153-171.
289. Vitezić, N. (2011b). Corporate Reputation and Social Responsibility: An Analysis of Large Companies in Croatia. *International Business & Economics Research Journal*. Vol. 10. No. 8. str. 85-95.
290. *Vizija i vrijednosti*. University of Edinburg. <https://www.ed.ac.uk/about/strategy-2030/our-vision-purpose-and-values>. [pristupljeno: 04. listopada 2019].
291. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac K. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*. 1/2014. str. 40-58.
292. *Vrste studija u Republici Hrvatskoj*. Agencija za znanost i visoko obrazovanje. <https://www.azvo.hr/hr/visoko-obrazovanje/vrste-studija-u-republici-hrvatskoj>. [pristupljeno: 15. srpnja 2019].
293. Vuković, D. (2013). Prolegomena društveno odgovornom poslovanju – Od Leviathana do ISO 26000. *Kvaliteta – put do izvrsnosti*. (ur.) Belošević, D.. Zagreb. Hrvatsko društvo za kvalitetu. str. 448-457.
294. Vuković, D. (2014). Konvergencija društvene odgovornosti i normi sustava upravljanja. *6. nacionalna konferencija o DOP-u*. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR.
295. Vuković, D. (2015). Društvena odgovornost i vodstvo u organizaciji. *Zbornik radova 7. konferencije o društveno odgovornom poslovanju – DOP*. (ur.) Matešić, M.. Zagreb. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj – HR PSOR. str. 373-385.
296. *WP2 USR Good Practice Collection – final Report*. D2 Syntesis of Best Practices. EU-USR. [http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2014/05/EU-USR\\_D2.2\\_Synthesis\\_of\\_Best\\_practice.pdf](http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2014/05/EU-USR_D2.2_Synthesis_of_Best_practice.pdf). [pristupljeno: 12. listopada 2019].
297. Youness, H.R. (2012). *Social rasponsibility of the Lebanese private universities: A qualitative study of Notre Dame university using document analysis of publicly*. An Abstract and a Project Presented to the Graduate Faculty of Saint Louis University in

Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. UMI Number: 3553277.

298. *Zaklada Sveučilišta u Rijeci*. „Doniraj znanost“. <https://www.zaklada.uniri.hr/zaklada/ona/>. [pristupljeno: 20. listopada 2019].

299. *Zakon o osiguranju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju* (2022), [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_12\\_151\\_2330.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_12_151_2330.html), [pristupljeno: 11. ožujka 2023].

300. *Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju*. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_10\\_119\\_1834.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_10_119_1834.html) [pristupljeno: 01. ožujak 2023].



## Popis slika, tablica, grafikona

### Slike:

|   |     |
|---|-----|
| 1. Slika 1. Odnos korporativne održivosti i korporativne društvene odgovornosti.....  | 16  |
| 2. Slika 2. Komponente piramide društvene odgovornosti.....   | 20  |
| 3. Slika 3. Determinante dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....   | 21  |
| 4. Slika 4. Ontologija sveučilišne društvene odgovornosti.....  | 48  |
| 5. Slika 5. Model održiva sveučilišta.....  | 58  |
| 6. Slika 6. Konceptualni model učenja zalaganjem u zajednici. ....  | 62  |
| 7. Slika 7. Konceptualni okvir aktivnosti civilne misije.....   | 64  |
| 8. Slika 8. Sedam načela društvene odgovornosti prema normi ISO 26000.....  | 83  |
| 9. Slika 9. Shematski prikaz ISO 26000.....   | 85  |
| 10. Slika 10. Proces implementacije norme ISO 26000.....  | 87  |
| 11. Slika 11. Hijerarhija društvene odgovornosti i razina donošenja odluka.....   | 90  |
| 12. Slika 12. Konceptualni okvir sustava upravljanja istraživačkim repozitorijem za<br>promicanje društvene odgovornosti..... | 97  |
| 13. Slika 13. Konceptualni model sveučilišne marketinške komunikacije.....  | 98  |
| 14. Slika 14. Područja sveučilišnog djelovanja u društveno odgovornom kontekstu...  | 100 |
| 15. Slika 15. Referentni okvir sveučilišne društvene odgovornosti.....  | 112 |
| 16. Slika 16. Shematski prikaz sustava visokog obrazovanja u RH. ....   | 132 |

### Tablice:

|  |    |
|--|----|
| 17. Tablica 1. Razlika tradicionalnog i suvremenog koncepta društvene odgovornosti..                                 | 18 |
| 18. Tablica 2. Evolucija društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj, EU i svijetu...                                | 31 |
| 19. Tablica 3. Prilike i prijetnje društvenoj odgovornosti u RH.....   | 38 |
| 20. Tablica 4. Organizacije i institucije uključene u promicanje društveno odgovornog<br>poslovanja u Hrvatskoj..... | 42 |
| 21. Tablica 5. Održivost na sveučilištima.....   | 51 |
| 22. Tablica 6. Meta-analiza literature o doprinosima vezanim za društvenu odgovornost<br>sveučilišta.....            | 68 |
| 23. Tablica 7. Koncept ISO 26000.....  | 85 |
| 24. Tablica 8. Važnost osnovnih načela za poslovanje.....  | 88 |

|  |     |
|--|-----|
| 25. Tablica 9. Standardi za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta u postupku reakreditacije visokih učilišta.....               | 92  |
| 26. Tablica 10. Komponente akademske profesije prema MacFarlanu.....   | 95  |
| 27. Tablica 11. Nacrt projektnog okvira društvene odgovornosti sveučilišta na projektu „University social responsibility“.....                       | 102 |
| 28. Tablica 12. ESG informacije unutar Direktive 2014/95/EU, čl. 1.....  | 107 |
| 29. Tablica 13. Postojeći studijski programi vezani za održivost, društveno odgovorno poslovanje ili zaštitu okoliša na hrvatskim sveučilištima..... | 109 |
| 30. Tablica 14. Model utjecaja društvene odgovornosti sveučilišta na različitim razinama.....  | 115 |
| 31. Tablica 15. Pokazatelji sveučilišne društvene odgovornosti.....  | 116 |
| 32. Tablica 16. Pregled sveučilišta u Republici Hrvatskoj.....   | 134 |
| 33. Tablica 17. Misije i vizije sveučilišta u Republici Hrvatskoj.....   | 135 |
| 34. Tablica 18. Prisutnost komponenti društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u Republici Hrvatskoj prema ISO 26000 u %.....                | 143 |
| 35. Tablica 19. Matrica odgovornosti dionika sveučilišta.....  | 150 |
| 36. Tablica 20. Prisutnost komponenti društvene odgovornosti sveučilišta.....  | 153 |
| 37. Tablica 21. Primjena inovativnih aspekata društveno odgovornih sveučilišta u Europskoj uniji u područjima DOP-a.....                             | 156 |
| 38. Tablica 22. Broj studenata po akademskoj godini i vrsti ustanove.....  | 160 |
| 39. Tablica 23. Dob ispitanika.....  | 162 |
| 40. Tablica 24. Pripadnost skupina određenom sveučilištu u RH.....   | 163 |
| 41. Tablica 25. Percepcija poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja...164   |     |
| 42. Tablica 26. Percepcija o primjeni društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima od strane skupina dionika.....                                | 166 |
| 43. Tablica 27. Percepcija uprave određenog sveučilišta RH o primjeni koncepta društvene odgovornosti.....   | 168 |
| 44. Tablica 28. Percepcija zaposlenika određenog sveučilišta RH o primjeni koncepta društvene odgovornosti.....                                      | 169 |
| 45. Tablica 29. Percepcija studenata određenog sveučilišta RH o primjeni koncepta društvene odgovornosti.....  | 170 |
| 46. Tablica 33. Usklađenost aktivnosti sveučilišta s konceptom društvene odgovornosti prema percepciji promatranih skupina.....                      | 171 |

|   |     |
|---|-----|
| 47. Tablica 34. Primjena koncepta društvene odgovornosti po razinama primjene....                                 | 173 |
| 48. Tablica 35. Stavovi studenata o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje sveučilišta .....               | 174 |
| 49. Tablica 36. Percepcija zaposlenika i uprave o utjecaju društvene odgovornosti na poslovanje sveučilišta ..... | 175 |

**Grafikoni:**

|   |     |
|---|-----|
| 50. Grafikon 1. Razvijenost DOP-a u Hrvatskoj.....  | 35  |
| 51. Grafikon 2. Pokrivenost komponenti DOP-a u % na sveučilištima Republike Hrvatske.....                             | 144 |
| 52. Grafikon 3. Struktura respondenata u grupi Uprava sveučilišta .....   | 159 |
| 53. Grafikon 4. Spol ispitanika po skupinama.....   | 162 |
| 54. Grafikon 5. Percepcija poznavanja koncepta društveno odgovornog poslovanja.....                                   | 165 |
| 55. Grafikon 6. Percepcija o primjeni društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima od strane skupina dionika..... | 167 |

## Popis kratica

AASHE = The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education

ABIS = The Academy of Business in Society (Belgija)

ACT grupa = organizacija civilnog društva

AmCham = Američka gospodarska komora

BITC= Business in the Community CR Indeks

BSC = Balanced Scorecard

BSCI = Business Social Compliance Initiative

CRM = Cause Related Marketing

CRT = Okrugli stol u Cauxu

CSR = Corporate Social Responsibility

CWUR = Centar za rangiranje svjetskih sveučilišta

DOP = društveno odgovorno poslovanje

dr. = drugi

EFQM = The European Foundation for Quality Management

EHEA = Europski prostor za visoko obrazovanje

EMAS = Program ekološkog upravljanja i nadzora Europske unije.

ERIA = Europski istraživački inovacijski prostor

ESG = Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja

EU = Europska unija

GCN Global Compact Network

GRI = Globalna inicijativa za izvještavanje

HEAR = Higher Education Access Route

HESI = The Higher Education Sustainability Initiative

HGK = Hrvatska gospodarska komora

HRPSOR = Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

HUB = Hrvatska udruga bankara

HUP = Hrvatska udruga poslodavaca

HUS = Hrvatska udruga sindikata

HZN = Hrvatski zavod za norme

IBLF = International Business Leaders Forum

IDOP = Institut za društveno odgovorno poslovanje  
IFCU = International Federation of Catholic Universities  
ILO = Međunarodne organizacije rada  
ISO = International Organization for Standardization  
IQNet SR-10 = The international Certification Network Social Responsibility-10  
MOOCs = Massive Open Online Courses  
OECD = Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj  
PDCA = Plan-Do-Check-Act  
PRME = The Principles for Responsible Management Education  
RH = Republika Hrvatska  
RUR = Round University Ranking  
SAD = Sjedinjene američke države  
SOE = Scholarship of Engagement  
SRI = Social responsible investing  
SROI = Social Return on Investment  
STARS = izvješće o održivosti visoko obrazovnih ustanova (Sustainability, Tracking, Assesment, Rating System)  
TBL = Triple Bottom Line  
UCE = University Community/Public/Civic Engagement  
UN = ujedinjeni narodi  
USR = Univeristy Social Responsibility  
WBCSD = Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj  
WBCSD = World Business Council for Sustainable Development  
WOM = Word of mouth  
WURI = World's Universities with Real Impact  
ZOR = Zakona o računovodstvu

## **Prilozi**

1. Upitnik za zaposlenike
2. Upitnik za studente
3. Upitnik za članove uprave

# PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA SVEUČILIŠTIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

## Upitnik za zaposlenike

**Poštovani,**

Zamoliti ću Vas da odvojite 5 minuta Vašeg dragocjenog vremena kako biste sudjelovali u prvom znanstvenom istraživanju društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u RH u sklopu izrade doktorske disertacije pod nazivom „Primjena koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj“.

Ispitivanje putem upitnika usmjereno je svim dionicima sveučilišta (članovima uprave, zaposlenicima, studentima sveučilišta). Vaše mišljenje o primjeni i utjecaju društveno odgovornog poslovanja je izrazito važno, jer samo tako možemo dobiti nužno potrebne informacije. Upitnik je anonimn, a rezultati istraživanja koristiti će isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u RH. S poštovanjem!

Željka Kadlec

**Zaokružite sljedeće odgovore!**

1. Odaberite spol  
Muški    Ženski
  
2. Dob ispitanika
  - a) 18 – 24
  - b) 25 – 34
  - c) 35 – 44
  - d) 45 – 54
  - e) više od 55 godina
  
3. Stupanj obrazovanja ispitanika
  - a) SSS
  - b) VŠS/VSS
  - c) Magistar ili doktor znanosti
  
4. Kojem sveučilištu pripadate:
  - a) Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
  - b) Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
  - c) Sveučilište Sjever
  - d) Sveučilište u Dubrovniku
  - e) Sveučilište u Rijeci
  - f) Sveučilište u Splitu

- g) Sveučilište u Zadru
- h) Sveučilište u Zagrebu
- i) Hrvatsko katoličko sveučilište
- j) Libertas međunarodno sveučilište

5. Kojem organizacijskom dijelu sveučilišta pripada Vaše radno mjesto:

- a) Rektorat
- b) Znanstveno nastavne sastavnice sveučilišta
- c) Znanstveno istraživačke sastavnice sveučilišta
- d) Stručna služba na znanstveno nastavnoj sastavnici sveučilišta
- e) Stručna služba na znanstveno istraživačkoj sastavnici sveučilišta
- f) Ostala sveučilišna tijela

6. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja? Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće mi nije poznat koncept DOP-a, 2 – nije mi poznat koncept DOP-a, 3 – niti ga poznajem niti ga ne poznajem, 4 – poznam koncept DOP-a, 5 – u potpunosti poznam koncept DOP-a.

1 2 3 4 5

7. Smatrate li da je Vaše sveučilište institucija koja primjenjuje društveno odgovorno poslovanje? Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće ne primjenjuje DOP, 2 – ne primjenjuje DOP, 3 – niti ga primjenjuje niti ga ne primjenjuje, 4 – primjenjuje DOP, 5 – u potpunosti primjenjuje DOP.

1 2 3 4 5

8. Kod navedenih aktivnosti sveučilišta odaberite kategoriju koja bi ocijenila primjenu društveno odgovornog poslovanja. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrdnje                               | Ne znam | Uopće nije u skladu s konceptom DOP-a | Uglavnom nije u skladu s konceptom DOP-a | Nastoji primjenjivati koncept DOP-a | Uglavnom primjenjuje koncept DOP-a | Primjenjuje koncept DOP-a u potpunosti |
|---------------------------------------|---------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Znanstveno istraživačka djelatnost    |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Transfer znanja kroz obrazovanje      |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Sustav upravljanja kvalitetom         |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Studentski standard                   |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Mobilnost i međunarodna suradnja      |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Javnost djelovanja                    |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Upravljanje ljudskim resursima        |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju |         |                                       |  |                                     |                                    |  |



|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Zdravlje i sigurnost na poslu                       |  |  |  |  |  |  |
| Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse |  |  |  |  |  |  |
| Odnos sa studentima                                 |  |  |  |  |  |  |
| Odnos s partnerima s kojima posluje                 |  |  |  |  |  |  |
| Odnos sa širom društvenom zajednicom                |  |  |  |  |  |  |

9. Molimo procijenite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji vezano uz primjenu DOP-a na Vašem sveučilištu. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrdnje   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Dobrotvorna razina – sveučilište je okrenuto široj društvenoj zajednici te svojim dobrotvornim aktivnostima doprinosi vraćanju koristi društvu  |   |   |   |   |   |
| Etička razina – sveučilište posluje na etičan i moralan način   |   |   |   |   |   |
| Pravna razina – sveučilište se drži pravnih i zakonskih regulativa u svom poslovanju, npr. zapošljavanje, natjecanje, zdravlje, sigurnost i dr. |   |   |   |   |   |
| Ekonomska (poslovna) razina – sveučilište posluje s ciljem da je profitabilno ali da doprinosi društvu kako bi preživjelo u dugom razdoblju     |   |   |   |   |   |

10. Jeste li o konceptu društvene odgovornosti čuli na svom radnom mjestu, jeste li ga analizirali te pokušavali primjenjivati? Koristite ocjene od 1 do 3 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – nisam, 2 – jesam i nisam, 3 – jesam.

1 2 3

11. Molimo procijenite u kojoj mjeri je uspjeh Vašeg sveučilišta veći u odnosu na najznačajnije konkurente uzevši u obzir sljedeće tvrdnje. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće je nema, 2 – mala, 3 – niti mala niti velika, 4 – velika, 5 – iznimno velika.

| Tvrdnje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima |   |   |   |   |   |
| Održivost stečene prednosti                        |   |   |   |   |   |
| Kvaliteta usluge                                   |   |   |   |   |   |
| Zadovoljstvo korisnika pruženim uslugama           |   |   |   |   |   |
| Cijena usluge                                      |   |   |   |   |   |
| Mobilnost i međunarodna suradnja                   |   |   |   |   |   |
| Transfer znanja kroz obrazovanje                   |   |   |   |   |   |

**Hvala na suradnji i izdvojenom vremenu!**

# PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA SVEUČILIŠTIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

## Upitnik za studente

### Poštovani,

Zamoliti ću Vas da odvojite 5 minuta Vašeg dragocjenog vremena kako biste sudjelovali u prvom znanstvenom istraživanju društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u RH u sklopu izrade doktorske disertacije pod nazivom „Primjena koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj“.

Ispitivanje putem upitnika usmjereno je svim dionicima sveučilišta (članovima uprave, zaposlenicima, studentima sveučilišta). Vaše mišljenje o primjeni i utjecaju društveno odgovornog poslovanja je izrazito važno, jer samo tako možemo dobiti nužno potrebne informacije. Upitnik je anonimn, a rezultati istraživanja koristiti će isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u RH. S poštovanjem!

Željka Kadlec

### Zaokružite sljedeće odgovore!

1. Odaberite spol  
Muški    Ženski
  
2. Dob ispitanika
  - f) 18 – 21
  - g) 22 – 25
  - h) 26 – 30
  - i) 31 – 35
  - j) 35 i više godina
  
3. Stupanj obrazovanja ispitanika
  - a) SSS
  - b) VŠS/VSS
  - c) Magistar ili doktor znanosti
  
4. Kojem sveučilištu pripada fakultet na kojem studirate?
  - k) Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
  - l) Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
  - m) Sveučilište Sjever
  - n) Sveučilište u Dubrovniku
  - o) Sveučilište u Rijeci
  - p) Sveučilište u Splitu

- q) Sveučilište u Zadru
- r) Sveučilište u Zagrebu
- s) Hrvatsko katoličko sveučilište
- t) Libertas međunarodno sveučilište

5. Kojoj sastavnici pripadate u okviru vašeg sveučilišta:

---

6. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja? Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće mi nije poznat koncept DOP-a, 2 – nije mi poznat koncept DOP-a, 3 – niti ga poznajem niti ga ne poznajem, 4 – poznam koncept DOP-a, 5 – u potpunosti poznam koncept DOP-a.

1 2 3 4 5

7. Smatrate li da je sveučilište kojem pripadate institucija koja primjenjuje društveno odgovorno poslovanje (DOP)? Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće ne primjenjuje DOP, 2 – ne primjenjuje DOP, 3 – niti ga primjenjuje niti ga ne primjenjuje, 4 – primjenjuje DOP, 5 – u potpunosti primjenjuje DOP.

1 2 3 4 5

8. Odaberite područja u kojem sveučilište kojem pripadate najviše primjenjuje društveno odgovorno poslovanje. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrđnje   | Ne znam | Uopće nije u skladu s konceptom DOP-a | Uglavnom nije u skladu s konceptom DOP-a | Nastoji primjenjivati koncept DOP-a | Uglavnom primjenjuje koncept DOP-a | Primjenjuje koncept DOP-a u potpunosti |
|---|---------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Znanstveno istraživačka djelatnost                  |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Transfer znanja kroz obrazovanje                    |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Sustav upravljanja kvalitetom                       |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Studentski standard                                 |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Mobilnost i međunarodna suradnja                    |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Javnost djelovanja                                  |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Upravljanje ljudskim resursima                      |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju               |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Zdravlje i sigurnost na poslu                       |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odnos sa studentima                                 |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odnos s partnerima s kojima posluje                 |         |                                       |  |                                     |                                    |  |

|                                      |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Odnos sa širom društvenom zajednicom |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

9. Molimo procijenite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji vezano uz primjenu DOP-a na sveučilištu na kojem studirate. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrdnje   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Dobrotvorna razina – sveučilište je okrenuto široj društvenoj zajednici te svojim dobrotvornim aktivnostima doprinosi vraćanju koristi društvu  |   |   |   |   |   |
| Etička razina – sveučilište posluje na etičan i moralan način   |   |   |   |   |   |
| Pravna razina – sveučilište se drži pravnih i zakonskih regulativa u svom poslovanju, npr. zapošljavanje, natjecanje, zdravlje, sigurnost i dr. |   |   |   |   |   |
| Ekonomska (poslovna) razina – sveučilište posluje s ciljem da je profitabilno ali da doprinosi društvu kako bi preživjelo u dugom razdoblju     |   |   |   |   |   |

10. Jeste li o konceptu društvene odgovornosti čuli na studiju kojeg pohađate, jeste li ga analizirali te pokušavali primjenjivati? Koristite ocjene od 1 do 3 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – nisam, 2 – jesam i nisam, 3 – jesam.

1 2 3

11. Molimo procijenite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrdnje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Primjena koncepta DOP-a ima bitnu ulogu po pitanju brige o zaposlenicima na sveučilištu kojem pripadam   |   |   |   |   |   |
| Sveučilište kojem pripadam se drži svojih pravnih i zakonskih regulativa u svom poslovanju   |   |   |   |   |   |
| Sveučilište kojem pripadam ostvaruje bolje odnose sa širom društvenom zajednicom kroz povjerenje i poštivanje želja i potreba  |   |   |   |   |   |
| Sveučilište kojem pripadam redovito razmatra utjecaj donošenja poslovnih odluka na okoliš i prirodne resurse   |   |   |   |   |   |
| Sveučilište kojem pripadam redovite primjenjuje dobrotvorni rad  |   |   |   |   |   |
| Sveučilište kojem pripadam pruža sve informacije vezane za donacije, smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, odgovorno ponašanje pri zapošljavanju te druge aktivnosti u korist cijelog društva u cjelini |   |   |   |   |   |
| Sveučilište kojem pripadam je društveno odgovorna institucija koja radi za dobrobit studenata i šire društvene zajednice   |   |   |   |   |   |
| Sveučilište koje primjenjuje koncept DOP-a ima konkurentsku prednost i održivost u poslovanju u odnosu na druga sveučilišta  |   |   |   |   |   |

**Hvala na suradnji i izdvojenom vremenu!**

# PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA SVEUČILIŠTIMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

## Upitnik za članove uprave

**Poštovani,**

Zamoliti ću Vas da odvojite 5 minuta Vašeg dragocjenog vremena kako biste sudjelovali u prvom znanstvenom istraživanju društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u RH u sklopu izrade doktorske disertacije pod nazivom „Primjena koncepta društvene odgovornosti na sveučilištima u Republici Hrvatskoj“.

Ispitivanje putem upitnika usmjereno je svim dionicima sveučilišta (članovima uprave, zaposlenicima, studentima sveučilišta). Vaše mišljenje o primjeni i utjecaju društveno odgovornog poslovanja je izrazito važno, jer samo tako možemo dobiti nužno potrebne informacije. Upitnik je anonimn, a rezultati istraživanja koristiti će isključivo za dobivanje spoznaja o razvijenosti koncepta društveno odgovornog poslovanja na sveučilištima u RH. S poštovanjem!

Željka Kadlec

**Zaokružite sljedeće odgovore!**

1. Kojem sveučilištu pripadate:

- u) Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
- v) Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- w) Sveučilište Sjever
- x) Sveučilište u Dubrovniku
- y) Sveučilište u Rijeci
- z) Sveučilište u Splitu
- aa) Sveučilište u Zadru
- bb) Sveučilište u Zagrebu
- cc) Hrvatsko katoličko sveučilište
- dd) Libertas međunarodno sveučilište

2. Kojem organizacijskom dijelu sveučilišta pripada Vaše radno mjesto:

- g) Rektorat
- h) Znanstveno nastavne sastavnice sveučilišta
- i) Znanstveno istraživačke sastavnice sveučilišta
- j) Stručna služba na znanstveno nastavnoj sastavnici sveučilišta
- k) Stručna služba na znanstveno istraživačkoj sastavnici sveučilišta
- l) Ostala sveučilišna tijela

3. Poznajete li značenje koncepta društveno odgovornog poslovanja? Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće mi nije poznat koncept DOP-a, 2 – nije mi poznat koncept DOP-a, 3 – niti ga poznajem niti ga ne poznajem, 4 – poznam koncept DOP-a, 5 – u potpunosti poznam koncept DOP-a.

1 2 3 4 5

4. Smatrate li da je Vaše sveučilište institucija koja primjenjuje društveno odgovorno poslovanje? Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće ne primjenjuje DOP, 2 – ne primjenjuje DOP, 3 – niti ga primjenjuje niti ga ne primjenjuje, 4 – primjenjuje DOP, 5 – u potpunosti primjenjuje DOP.

1 2 3 4 5

12. Kod navedenih aktivnosti sveučilišta odaberite kategoriju koja bi ocijenila primjenu društveno odgovornog poslovanja. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrdnje   | Ne znam | Uopće nije u skladu s konceptom DOP-a | Uglavnom nije u skladu s konceptom DOP-a | Nastoji primjenjivati koncept DOP-a | Uglavnom primjenjuje koncept DOP-a | Primjenjuje koncept DOP-a u potpunosti |
|---|---------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| Znanstveno istraživačka djelatnost                  |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Transfer znanja kroz obrazovanje                    |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Sustav upravljanja kvalitetom                       |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Studentski standard                                 |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Mobilnost i međunarodna suradnja                    |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Javnost djelovanja                                  |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Upravljanje ljudskim resursima                      |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju               |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Zdravlje i sigurnost na poslu                       |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odnos sa studentima                                 |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odnos s partnerima s kojima posluje                 |         |                                       |  |                                     |                                    |  |
| Odnos sa širom društvenom zajednicom                |         |                                       |  |                                     |                                    |  |

13. Molimo procijenite u kojoj mjeri se slažete sa svakom od navedenih tvrdnji vezano uz primjenu DOP-a na Vašem sveučilištu. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

| Tvrdnje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------|---|---|---|---|---|
|         |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Dobrotvorna razina – sveučilište je okrenuto široj društvenoj zajednici te svojim dobrotvornim aktivnostima doprinosi vraćanju koristi društvu  |  |  |  |  |  |
| Etička razina – sveučilište posluje na etičan i moralan način   |  |  |  |  |  |
| Pravna razina – sveučilište se drži pravnih i zakonskih regulativa u svom poslovanju, npr. zapošljavanje, natjecanje, zdravlje, sigurnost i dr. |  |  |  |  |  |
| Ekonomska (poslovna) razina – sveučilište posluje s ciljem da je profitabilno ali da doprinosi društvu kako bi preživjelo u dugom razdoblju     |  |  |  |  |  |

14. Jeste li o konceptu društvene odgovornosti čuli na svom radnom mjestu, jeste li ga analizirali te pokušavali primjenjivati? Koristite ocjene od 1 do 3 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – nisam, 2 – jesam i nisam, 3 – jesam.

1 2 3

15. Molimo procijenite u kojoj mjeri je uspjeh Vašeg sveučilišta veći u odnosu na najznačajnije konkurente uzevši u obzir sljedeće tvrdnje. Koristite ocjene od 1 do 5 pri čemu ocjene imaju sljedeće značenje: 1 – uopće je nema, 2 – mala, 3 – niti mala niti velika, 4 – velika, 5 – iznimno velika.

| Tvrdnje  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima |   |   |   |   |   |
| Održivost stečene prednosti                        |   |   |   |   |   |
| Kvaliteta usluge                                   |   |   |   |   |   |
| Zadovoljstvo korisnika pruženim uslugama           |   |   |   |   |   |
| Cijena usluge                                      |   |   |   |   |   |
| Mobilnost i međunarodna suradnja                   |   |   |   |   |   |
| Transfer znanja kroz obrazovanje                   |   |   |   |   |   |

**Hvala na suradnji i izdvojenom vremenu!**