

# Društveno odgovorno poslovanje u teoriji i praksi

---

**Kabiček, Mara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:204394>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MARA KABIČEK

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TEORIJI I PRAKSI  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THEORY AND  
PRACTICE

ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, 2022.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

MARA KABIČEK

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TEORIJI I PRAKSI

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THEORY AND  
PRACTICE

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Osnove menadžmenta

Studij: Poslovna ekonomija

Vrsta studija: sveučilišni

Razina: prediplomski

Studijski smjer: Marketing

Mentor: prof.dr.sc. Ivona Vrdoljak Raguž

Student: Mara Kabiček

JMBAG: 0018157059

Dubrovnik, rujan 2022.

## **SAŽETAK**

Društveno odgovorno poslovanje bi trebalo biti implementirano u svakoj organizaciji koja dugoročno želi opstati na tržištu. To je koncept poslovanja u kojem organizacija svojim poslovanjem osim ostvarenja profita želi i pomoći potrebama lokalne zajednice u kojoj posluje. Organizacija koja je društveno odgovorna stvara imidž u društvu koji donosi pozitivne učinke na poslovanje. U radu se analizira društveno odgovorno poslovanje u teoriji i praksi, analiziraju se temeljne karakteristike DOP-a, povijesni razvoj u svijetu i hrvatskoj. Analizira se društveno odgovorno poslovanje u praksi na primjeru određenih organizacija. Opisana je važnost društveno odgovorno poslovanja u kriznim vremenima kao i na koji način to pomaže i društvu i organizaciji koja primjenjuje koncept društvene odgovornosti. Na kraju na temelju svega navedenog je donesen zaključak.

*Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, društvo, okoliš, održivi razvoj*

## **ABSTRACT**

Corporate social responsibility should be implemented in every organization that wants to survive in the market in the long run. It is a business concept in which the organization, in addition to being profitable, wants to contribute to the needs of the local community in which it operates. A socially responsible organization creates an image in society that brings positive effects on business. The paper analyses socially responsible business in theory and practice, analyses the basic characteristics of CSR, historical development in the world and in Croatia. Socially responsible business in practice is analysed on the example of certain organizations. The importance of socially responsible business in times of crisis is described, as well as the way in which it helps the society and the organization that applies the concept of social responsibility. In the end, based on all the above, a conclusion was reached.

*Key words: socially responsible business, society, environment, sustainable development*

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	I
1. UVOD.....	1
1.1. Definicija rada.....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada.....	1
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – TEORIJSKI PRISTUP.....	3
2.1. Temeljne karakteristike društvenog odgovornog poslovanja.....	3
2.1.1. Dobrovoljno.....	4
2.1.2. Upravljanje eksternalijama .....	4
2.1.3. Orijehtacija na više dionika .....	4
2.1.4. Usklađivanje ekonomskih i društvenih odgovornosti .....	4
2.1.5. Prakse i vrijednosti .....	5
2.1.6. Više od filantropije .....	5
2.2. Dimenzije i razine društveno odgovornog poslovanja .....	5
2.3. Šest načina na koji tvrtka čini dobro.....	7
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U SVIJETU.....	9
3.1. Povijesni razvitak društveno odgovornog poslovanja u svijetu .....	9
3.2. Društveno odgovorno poslovanje na primjeru poduzeća Lego .....	10
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	13
4.1. Povijesni razvitak društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.....	13
4.2. Društveno odgovorno poslovanje na primjeru poduzeća Podravka.....	14
5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U VRIJEME COVID-19.....	17
5.1. Poslovanje kompanije Franck za vrijeme pandemije COVID-19.....	17
5.2. Poslovanje kompanije Valamar za vrijeme pandemije COVID-19.....	18
5.3. Poslovanje kompanije IKEA Hrvatska za vrijeme pandemije COVID-19.....	18
5.4. Poslovanje PBZ banke za vrijeme pandemije COVID-19 .....	19
6. ZAKLJUČAK.....	20
LITERATURA.....	21
PRILOZI .....	22

## **1. UVOD**

U okolnostima u kojima se danas svijet nalazi sve više dolazi do izražaja važnost društveno odgovornog poslovanja. Cijelo čovječanstvo je u borbi protiv velikih klimatskih promjena, u borbi protiv zagađenja okoliša i u fazi oporavka od globalne pandemije koja je zahvatila cijelo društvo i čije posljedice će se još jako dugo osjećati. Kako bi doprinijele općoj dobrobiti društvu organizacije se odlučuju za poslovni model društvene odgovornosti kroz koji pomažu društvu u kojem posluju.

Organizacije koje posluju na društveno odgovoran način osiguravaju bolju budućnost i sebi i cijelom društvu oko sebe. U ubrzanom vremenu u kojem danas živimo organizacije cijelo vrijeme moraju razmišljati o tome da budu u korak s potrebama društva i da se na najbolji mogući način prilagode istom. U uvjetima globalizacije i mogućnosti da skoro svaka tvrtka posluje svugdje u svijetu potrebno je da se ona koja želi biti uspješna po nečemu ističe, a društveno odgovorno poslovanje na pravi način može dati „ono nešto“ tvrtki da je potrošači zamijete u odnosu na druge.

Društveno odgovorno poslovanje treba biti dobrovoljno, usmjereno na što više dionika, trebalo bi uskladiti ekonomske i društvene odgovornosti, ono treba biti više od same pomoći onima kojima je to potrebno, treba društvenu odgovornost i takvo ponašanje implementirati kroz sve poslovne funkcije.

### **1.1. Definicija rada**

Rad se temelji na definiranju pojma društveno odgovorno poslovanja i na njegovoj primjeni u praksi. Razmatra se primjena društveno odgovornog poslovanja na svjetskoj razini i u Hrvatskoj. Društveno odgovorno poslovanje je spada među najvažnije aktivnosti organizacije kako bi što dulje opstala na tržištu i bila što konkurentnija.

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

Temeljna svrha i ciljevi ovog rada su definirati društveno odgovorno poslovanje i sve njegove karakteristike, razine i dimenzije. Napraviti povijesni pregled razvoja koncepta društveno odgovorno poslovanja. Analizirati na koji način se ova praksa odvija u svijetu i usporediti to s provođenjem društvene odgovornosti u Hrvatskoj. Vidjeti na koji način tvrtke primjenjuju društveno odgovorno poslovanje u kriznim vremenima.

### **1.3. Metodologija rada**

Kod izrade rada koristila se metoda istraživanja za stolom, odnosno prikupljanje sekundarnih podataka i njihovo interpretiranje. Sekundarni izvori podataka bili su: znanstvena i stručna literatura, članci u znanstvenim časopisima te internetski izvori na temu društveno odgovornog poslovanja.

### **1.4. Struktura rada**

Rad sadrži šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno i u njemu se određuju temeljni pojmovi rada, definira se predmet i cilj istraživanja.

Drugo poglavlje opisuje temeljne karakteristike društveno odgovornog poslovanje, njegove razine i dimenzije i načini na koje tvrtka čini dobro.

U trećem poglavlju iznosi se povijesni razvitak društveno odgovornog poslovanja u svijetu i primjer društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Lego.

Četvrto poglavlje bavi se tematikom razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj i primjerom društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Podravka.

Peto poglavlje odnosi se na društveno odgovorno poslovanje za vrijeme pandemije COVID-19, i na koji su način kompanije u Hrvatskoj pomogle društvu za to vrijeme.

Zaključak sadrži osvrt na sve navedeno u radu.

## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – TEORIJSKI PRISTUP**

Društveno odgovorno poslovanje organizacija može se sagledati s više aspekata odnosno kroz više načina dolazi do izražaja. Prvo dolazi do izražaja način kako se organizacija ponaša prema svojim zaposlenicima, onda prema svojim potrošačima i na kraju prema okolišu. Zbog niza neodgovorno ponašanja u ova tri područja dolazi do aktivacije raznih sindikata, udruga koje se bave zaštitom radnika, potrošača, životinja, okoliša. Sve to rezultira donošenjem zakona koji nastoje zaštititi društvo, ali također rezultira i sve većom uključenosti organizacija u brigu za društvo i okolinu u kojoj posluju. Zato u današnje vrijeme ne postoji poduzeće koje se ne bavi društveno odgovornim poslovanjem neovisno o svojoj veličini.

Mnoge su definicije koncepta društveno odgovornog poslovanja tako prema autorima Kotler i Lee koji čak koriste izraz korporativne društvene inicijative kažu da su to "...najvažnije aktivnosti koje korporacija poduzima kako bi podržala društvo i ostvarila svoje opredjeljenje za društveno odgovorno poslovanje." (Kotler & Lee, 2011., p. 15.), Hopkins definira kao "Pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća." (Hopkins, 2006., p. 299.).

Također postoje definicije društveno odgovornog poslovanja od strane raznih organizacija. Europska komisija kao vrsta vladine organizacije definira društvenog odgovorno poslovanja kao koncept u kojem tvrtke dobrovoljno integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i odnose s dionicima. Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (WBCSD) definira DOP kao stalnu obvezu poslovanja da se ponašanja etički i pridonose gospodarskom razvoju, istodobno poboljšavajući kvalitetu života radne snage i njihovih obitelji, kao i lokalne zajednice i društva u cjelini. Dok nevladina organizacija kao što je Crveni križ definira DOP kao potpuno volontersku, korporativnu inicijativu za promicanje samoregulacije kao zamjene za regulaciju na nacionalnoj ili međunarodnoj razini.

### **2.1. Temeljne karakteristike društvenog odgovornog poslovanja**

Autori Crane, Matten i Spence smatraju da sljedećih šest temeljnih karakteristika obuhvaća bit društveno odgovornog poslovanja, ali i da značenje i obilježja DOP-a variraju ovisno radi li se o organizacijskom ili nacionalnom kontekstu. (Crane, et al., 2014.)



### *2.1.1. Dobrovoljno*

Može se reći da je dobrovoljnost organizacije da se ponaša prema društvu odgovorno jedna od najvažniji karakteristika takvog poslovanja. Mnogi kod definiranja DOP-a naglašavaju da dobrovoljne aktivnosti koje poduzima organizacija nadilaze aktivnosti koje su zakonski propisane.

### *2.1.2. Upravljanje eksternalijama*

Eksternalije su učinci odnosno aktivnosti koje su nepredviđena posljedica djelovanja u smislu proizvodnje ili potrošnje nekog pojedinca ili poduzeća izravno na blagostanje drugih, mogu biti pozitivne ili negativne. Kao najjednostavniji primjer eksternalija može se uzeti onečišćenje prirode. Na proizvođače se može utjecati zakonima i odredbama da snose troškove eksternalija, ali ona tvrtka koja želi društveno odgovorno poslovati treba na dobrovoljan način upravljati onečišćenjem, a to može napraviti ulaganjem u tehnologije koje služe za sprječavanje onečišćenja.

### *2.1.3. Orijentacija na više dionika*

Ključna karakteristika društvenog odgovornog poslovanja je ta da organizacija osim svojim dioničara o kojima vodi brigu treba brinuti i o ostalim sudionicima društva. Jako je bitno odgovorno se ponašati prema ostalim sudionicima kao što su; potrošači, zaposlenici, dobavljači i lokalne zajednice. Širenje odgovornosti prema široj skupini spada u srž društveno odgovornog poslovanja.

### *2.1.4. Usklađivanje ekonomskih i društvenih odgovornosti*

Održavanje ravnoteže između različitih sudionika društva vodi do četvrtog aspekta. Koncept društveno odgovornog poslovanja nadmašuje koncentraciju organizacije na dioničare i profitabilnost, ali nije ni u sukobu s njima. Iz mnogih primjera se može vidjeti kako organizacije mogu imati ekonomske koristi od toga što su društveno odgovorne.

### *2.1.5. Prakse i vrijednosti*

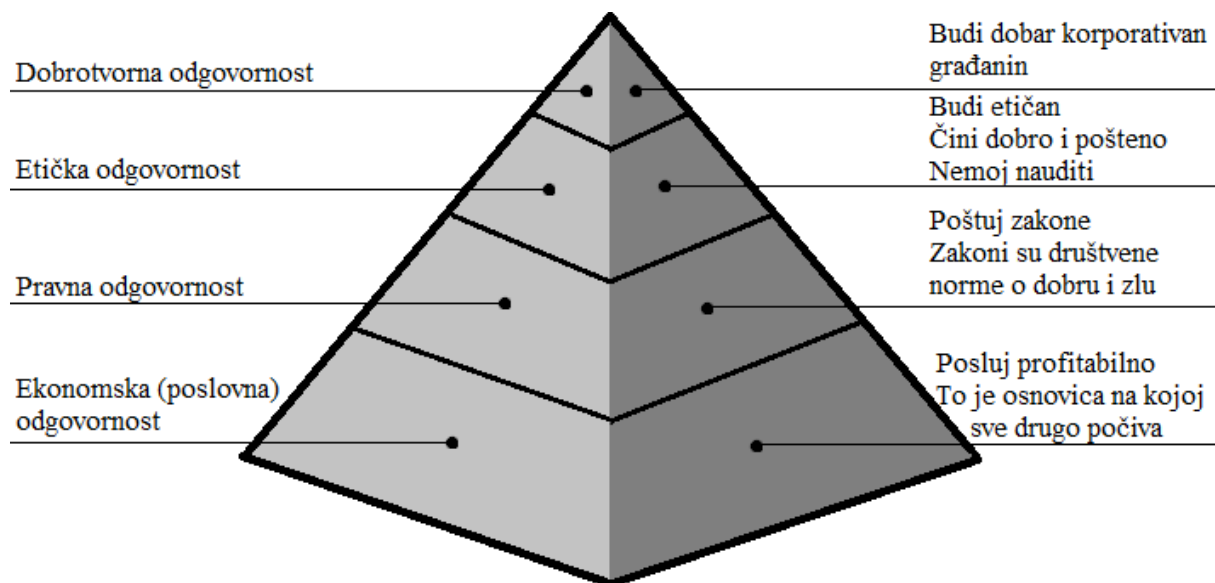
Očito je da se DOP odnosi na određeni dio poslovnih praksi i strategija koje se bave sa socijalnim pitanjima, ali za mnoge radi se i o nečemu višem od toga, odnosno filozofiji ili skupu vrijednosti koja vode organizaciju u reagiranju na društvena pitanja i izazove.

### *2.1.6. Više od filantropije*

U nekim dijelovima svijeta DOP se smatra samo filantropijom, odnosno dobrotvorno djelovanje organizacije prema onima kojima je to potrebno. Ali u mnogim današnjim raspravama tvrdi se da je DOP puno više od filantropije i davanja društvu, smatra se da se on mora prožimati kroz cjelokupno poslovanje to jest kroz sve glavne poslovne funkcije (proizvodnja, marketing, nabava, upravljanje ljudskim potencijalima, financije itd.). DOP mora postati 'novi DNK' poslovanja, treba se integrirati u normalnu poslovnu praksu.

## **2.2. Dimenzije i razine društveno odgovornog poslovanja**

Postoje četiri dimenzije društveno odgovornog poslovanja, to su: ekonomska, pravna, etička i filantropska ili dobrotvorna. Ekonomska dimenzija se odnosi na to da organizacija mora biti profitabilna, te je ona temelj na koju se oslanjaju sve druge dimenzije, jer organizacija koja ne ostvaruje profit ne može biti ni društveno odgovorna. Pravna dimenzija odnosi se na to da se od organizacije očekuje da posluje u skladu sa zakonom i propisima države u kojoj posluje. Treća dimenzija odnosi se na etičku odgovornost društva, prema njoj društvo treba poslovati u skladu s etničkim normama koje nisu propisane zakonskim odredbama. Prema etičkoj odgovornosti organizacija bi trebala poslovati na ispravan i pravedan način koji je u skladu s očekivanjima javnosti. Filantropska ili dobrotvorna dimenzija je dobrovoljna odgovornost društva koja se očituje u to tome da organizacija društvu doprinosi na način koji nije propisan ni zakonom, a ni nekom etičkom normom. Organizacija društvu može doprinosti tako da donira novac, opremu i vrijeme svojih zaposlenika u humanitarne svrhe. Premda se ta dimenzija smatra poželjnijom manje je važna od prethodne tri. Na sljedećoj slici se vidi kako su hijerarhijski poredane društvene dimenzije poslovanja.



Slika 1 Piramida društvenih dimenzija A.Carolla iz 1991. godine

Izvor: Letica, B., Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, Mate, Zagreb, 2010., str. 56.

Društveno odgovorno poslovanje djeluje na dvije razine internoj i eksternoj. Pod internu razinu spada:

- Upravljanje ljudskih potencijalima – odnosi se na sve aktivnosti vezane za ljude, ovom segmentu poslovanja sve se više pridaje pažnje, shvaća se da dugoročni razvoj ovisi o ljudskim resursima.
- Zdravlje i sigurnost na poslu – organizacija ove elemente DOP-a rješava propisima i obveznim mjerama pri obavljanju poslovnih zadataka.
- Prilagođavanje promjenama - ritam današnjeg poslovanja zahtjeva od organizacije stalno prilagođavanje promjenama, pri tom prilagođavanju mora se obraćati pozornost na društveno odgovorno poslovanje, bitno je razmotriti na koji će način nove poslovne odluke utjecati na društvo i prilagoditi ih tako da društvo ima koristi od njih.
- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse – u današnje vrijeme proizvođači su sve svjesniji negativnih utjecaja na okoliš i to mijenjaju tako da racionalnije koriste resurse, smanjuju štetne emisije, te minimiziraju količine otpada, svjesni su pozitivnih učinaka upravljanja okolišem i sve više se usmjeravaju takvom poslovanju.

Eksterna razina društveno odgovornog poslovanja proteže se izvan organizacije i na nju se ne može djelovati. U nju spadaju:

- Lokalna zajednica – DOP podrazumijeva implementaciju organizacije u lokalnu zajednicu, to znači da pokušava doprinijeti lokalnoj zajednici na koji god način može. U današnje vrijeme sve se više organizacije uključuje u život lokalne zajednice (očuvanje

okoliša, sponzoriranje lokalnih događaja i manifestacija i dr.), takvim djelovanjem prema lokalnoj zajednici organizacija dolazi do dobrog ugleda unutar zajednice.

- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima – za postići društveno odgovorno poslovanje organizacija mora voditi brigu o održivosti cijelog dobavljačkog lanca, to uključuje stvaranje povjerenja, dobrih odnosa te uvažavanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača.
- Poštivanje ljudskih prava – to je jako složeno područje koje obuhvaća pravnu, moralnu i političku dimenziju, lokalna zajednica od društveno odgovorne organizacije očekuje poštivanje kodeksa ponašanja.
- Globalna briga za okoliš – u procesu proizvodnje dolazi do stvaranja otpada i o tom otpadu se treba brinuti svako društveno odgovorno poslovanje kako bi očuvao čisti okoliš, ali i zdravlje ljudi. Sve se više pažnje posvećuje brizi za okoliš, kreće od lokalne razine, a utjecaj ide sve do globalne.

### **2.3. Šest načina na koji tvrtka čini dobro**

Autori Kotler i Lee su identificirali šest najvažnijih inicijativa u koje se može svrstati najveći broj aktivnosti povezanih s društvenom odgovornošću. (Kotler & Lee, 2011., pp. 33.-35.)

1. Korporativno promoviranje društvenih ciljeva / podrška rastu brige i svijesti za stanje u društvu - "Korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju, odnosno interes za njega ili da bi se u korist tog društvenog cilja prikupila sredstva ili osiguralo sudjelovanje, odnosno dobrovoljni rad. Korporacija može sama inicirati promociju i njome upravljati..." (Kotler & Lee, 2011., p. 33.)
2. Korporativni društveni marketing / marketinške kampanje s ciljem promjene ponašanja u društvu - "Korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice." (Kotler & Lee, 2011., p. 34.)
3. Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima / donacijama ovisne o opsegu prodaje - "Korporacija se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj. Ova ponuda najčešće se odnosi na neko određeno razdoblje, određeni proizvod i određenu humanitarnu akciju." (Kotler & Lee, 2011., p. 34.)
4. Korporativna filantropija / dobročinstvo prema drugima u zajednici - "Korporacija neposredno daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije i/ili u naturi." (Kotler & Lee, 2011., p. 34.)
5. Društveno koristan rad / zaposlenici-volonteri - "Korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrovoljnim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije. Ove aktivnosti

možu biti samostalne ili se mogu provoditi u suradnji s nekom neprofitnom organizacijom." (Kotler & Lee, 2011., p. 35.)

6. Društveno odgovorna društvena praksa / redovno poslovanje temeljeno na povišenoj društvenoj odgovornosti - "Korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu, tj. ulagati u takav cilj. Ovakve inicijative organizacije mogu osmisliti i provesti same ili zajedno s drugima." (Kotler & Lee, 2011., p. 35.)

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U SVIJETU

U cijelome svijetu danas je društveno odgovorno poslovanje postalo neophodno, smatra se obveznim dijelom strategije organizacije te se putem njega može vrednovati uspješnost poslovanja. Svugdje u svijetu postoje tri aspekta djelovanja DOP-a, a ona su: ljudska prava, radni odnosi i odgovornost prema okolišu. Iako su ista područja djelovanja društveno odgovorno poslovanje se razlikuje od države do države pa i od organizacije do organizacije, ali glavna misao primjene DOP-a ostaje nepromjenjiva.

#### 3.1. Povijesni razvitak društveno odgovornog poslovanja u svijetu

Mnogi će reći da je društveno odgovorno poslovanje novi poslovni pojam, ali briga o društvenom poslovanju stara je kao i samo poslovanje. Iako se možda to tako tada nije zvalo, društveno odgovorno poslovanje javlja se još u vremenu Mezopotamije pa sve preko 19. stoljeća do danas smatra se jednim od jako bitnih poslovnih segmenata.

U samim počecima očitivalo se na način da su bogati trgovci davali sredstva za izgradnju škola, bolnica i sirotišta. Jako bitna osoba u povijesti DOP-a je škotsko-američki industrijalac Andrew Carnegie, koji krajem 19. stoljeća piše filantropskom načinu života u djelu *Evandjelje bogatstva*. Bio je jedan od najistaknutijih dobrotvora svoga doba, osnovao je brojne obrazovne ustanove da pomogne drugima. Iako je djelovao u isto vrijeme kao i Adam Smith koji je ukazivao na to da je poduzeću najbitniji profit, mnogi su slijedili primjer A.Carnegie-a.

Druga industrijska revolucija, od kraja 19. i početka 20. stoljeća, napravila je poduzeća bitnim nositeljima razvoja, a utjecaj načina poslovanja na društvo i okoliš je dobio novu dimenziju. Dvadesetih godina 20. stoljeća američki predsjednik Roosevelt implementirao je pravila o zdravlju i sigurnosti radnika, a njegova izjava da se organizacije moraju nadgledati i regulirati tako da djeluju u interesu društva, smatra se početkom razvoja pojma koji danas predstavlja društveno odgovorno poslovanje.

Istraživanje društveno odgovornog poslovanja postaje 'vruća tema' 1960-ih i 1970-ih godina prošlog stoljeća, radi pojave raznih društvenih pokreta koji se pojavljuju jedni za drugima i kritiziraju tradicionalno korporativno upravljanje temeljeno isključivo na postizanju poslovnih i profitnih ciljeva. To je doprinijelo da organizacije promjene način na koje su do tada poslovale čime su pokrenule društveno odgovorno poslovanje. Tijekom 1980-ih i 1990-ih prekinuto je jednodimenzionalno shvaćanje poslovanja koje se samo koncentriralo na osiguranje radnih mjesta, stjecanje dobiti radi plaćanja investitora, financijskog razvoja i plaćanja poreza. Krajem 20. stoljeća javlja se značajni rast zabrinutosti za utjecaj poslovanja na društvo, ali tek se u zadnjih 10-ak – 15-ak godina vidi veliki napredak u primjenjivanju DOP-a u svakodnevnu praksu organizacija.

### 3.2. Društveno odgovorno poslovanje na primjeru poduzeća Lego

Poduzeće Lego spada u sami vrh najodgovornijih poduzeća na svijetu. To što su najveći i najpopularniji distributer igračaka na svijetu nosi veliku odgovornost u upravljanju poslovanjem i kako to poslovanje utječe na sveukupno društvo. Jako puno svoga vremena i svojih resursa posvećuju činjenju svijeta što boljim. Moto poduzeća Lego je 'Only the best is good enough', odnosno samo je najbolje dovoljno dobro time se ne vode samo u svom glavnom poslovanju proizvodnji igračaka nego tako se trude odnositi prema svim aspektima poslovanja. Što se tiče društveno odgovornog poslovanja slogan im je 'Together, we can rebuild the world', kojim šalju poruku da svi zajedno djelujući možemo obnoviti svijet. Teže izgradnji održive budućnosti i stvaranju boljeg svijeta za generacije koje dolaze. Svojim utjecajem na odgovorno ponašanje prema djeci, okolišu i ljudima žele nadahnuti sve da postanu graditelji sutrašnjice.

Ambicija poduzeća Lego je da do 2030. godine proizvodi kocke iz održivih izvora bez kompromisa u pogledu kvalitete i sigurnosti. Lego želi održive materijale koji će se proizvoditi odgovorno, koristeći obnovljive ili reciklirane izvore koji stvaraju malo ili nimalo otpada koji na kraju životnog vijeka mogu biti potpuno reciklirani, a sve to održavajući visoke standarde za sigurnost, kvalitetu i trajnost. Surađuju s mnogim dobavljačima i istraživačkim institucijama kako bi razvili materijale za Lego kocke budućnosti. Tako su 2018. godine prvi put pustili u prodaju kockice napravljene od biljne plastike dobivene iz šećerne trske. Novi dijelovi Lego igračaka izrađeni su od polietilena, meke, izdržljive i fleksibilne plastike koja se izrađuje iz šećerne trske. Lego je sklopio partnerstvo sa Svjetskim fondom za prirodu (WWF) kao dio njihovih napora da smanje emisije ugljika u proizvodnom i opskrbnome lancu te koriste njihove upute kako iskorištavati šećernu trsku na održivi način kako ne bi ugrozili sigurnost hrane. Budući da je materijal od kojeg su izrađeni novi elementi lego igračka bioplastika, može se reciklirati više puta, ali nisu biorazgradive. Iako je postotak ovakvih kockica na tržištu još relativno mali smatraju ovo velikim korakom ka cilju koji planiraju ostvariti do 2030. godine. Također vrše i mnoge eksperimente s drugim materijalima i očekuju da će u budućnosti Lego kocke biti napravljene iz biljnih i recikliranih izvora.

Naravno nisu samo Lego kocke ono što mijenjaju za pomoć okolišu, poduzimaju mnoge mjere kako bi do 2025. njihova ambalaža postala održiva. Prvi koraci k tome počeli su 2018. kada su počeli koristiti recikliranu plastiku za prozirne prozore koji omogućavaju vidjeti što se nalazi u kutiji, to je bila privremena mjera jer su s vremenom ukinuli takva pakiranja. 2019. Lego kutije u Kanadi i SAD-u su imale oznaku 'How2Recycle'. To je potrošačima iz Kanade i SAD-a davalo jasne smjernice kako reciklirati i odlagati Lego ambalažu. Nastavljaju rad na tome kako bi dosegli sve globalne Lego potrošače. U 2020. su ukinuli sve plastične maloprodajne vrećice u 500 Lego trgovina diljem svijeta te ih zamijenili papirnatim vrećicama izrađenim od 100% certificiranog materijala od strane Vijeća za nadzor šuma (Forest Stewardship Council, FSC). Danas se otprilike 75% kartona koji se koristi u izradi Lego kutija dolazi od recikliranog materijala. Sav papir i karton koji se koristi u njihovim proizvodima može se reciklirati. Neke

kutije za ambalažu u sebi sadrže jednokratne plastične vrećice koje nisu održive i ne mogu se reciklirati pa će zato početi testirati papirnate vrećice u kutijama. Oni će biti osmišljeni na način da pomognu djeci razumjeti važnost recikliranja. U razdoblju od četiri godine od 2021. nove vrećice u kutijama će biti potpuno uvedene.

Poduzeće Lego je također pokrenulo program Replay, program se temeljni na tome da oni koji više ne žele koristiti svoje Lego igračke mogu ih poslati Legu odnosno donirati kako bi ih poduzeće dalje doniralo onoj djeci koja nisu u mogućnosti ih imati. To je korak stvaranju kružnog gospodarstva pružajući potrošačima da sudjeluju u očuvanju okoliša, ali i pomoći onima kojima je pomoć potrebna. Replay platforma je jako jednostavna za korištenje i pristupačna svima kako bi učinili nešto za dobrobit cijeloga društva. Do sada je donirano više od 720 tisuća kockica, odnosno više od 119 tisuća djece se igra s doniranim Lego kockicama.

Osim što u Lego poduzeću ulažu velike napore za očuvanje okoliša također jako puno ulažu u pomoć djeci kojoj je pomoć potrebna, ali i u razvijanju svijesti djece o svim događanjima oko njih i pokušavaju ih usmjeriti na pravi put kako bi njihova budućnost bila što bolja. Lego surađuje s UNICEF-om na mnogo brojnim projektima zaštite djece i njihove dobrobiti. Od 2015. zajedno s UNICEF-om se zalažu za implementaciju Dječjih prava i poslovnih načela (Children's Rights and Business Principles), povelja od 10 točaka u kojima je opisano kako tvrtke mogu poštivati i podržavati prava djece i stvarati okruženje koje će ih štititi. Prvi su u svojoj industriji koji su zajedno UNICEF-om uveli politiku digitalne sigurnosti kako bi osigurali sigurnost djece koja su u interakciji s Lego digitalnim proizvodima. Sukreatori su alata za procjenu sigurnosti djece na internetu (Child Online Safety Assessment tool) kako bi pomogli i drugim tvrtkama da razumiju i da se krenu baviti pravima djece na internetu.

Lego također u svoje projekte uključuje lokalnu zajednicu tako da u 26 zemalja u kojima posluju uz pomoć svojih zaposlenika organiziraju razne radionice u kojima pokušavaju iskoristiti transformacijsku moć učenja kroz igru kako bi nadahnuli i razvili djecu. Lego koristeći svoje edukacijske proizvode organizira RE:CODE događaje koji ugošćuju stotine djece koja sudjeluju u aktivnostima koje produbljuju učenje o temama iz stvarnog svijeta. Događaji su zabavna okruženja za učenja koja usmjeravaju djecu prema STEAM predmetima. Djeca izmišljaju, stvaraju i kodiraju robotske modele koji rješavaju stvarne probleme, koji se uglavnom baziraju na održivosti. Neke od tema RE:CODE događaja su: recikliranje, zagađenje zraka i vode i očuvanje divljih životinja. Na svim tim događajima djeca uz pomoć izrade i kodiranja robota uče kako pozitivno utjecati na svijet kako se ne bi događala daljnja uništenja okoliša.

U Lego poduzeću paze na sve aspekte društveno odgovornog poslovanja pa tako i na onaj gdje se brinu o članovima društva, ali naravno i o svojim zaposlenima. Predani su izgradnji raznolike i inkluzivne organizacije u kojoj svatko pripada. Nastoje stvoriti odgovorno radno mjesto za svoje zaposlenike kako bi mogli napredovati i biti što bolji. Fokusirani su na to da njihova radna mjesta budu uključiva, sigurna i motivirajuća, gdje se održavaju samo najviši standardi etičkog



poslovnog ponašanja. Ustrajni su u izgradnji raznolike organizacije s jedinstvenim osjećajem pripadnosti.

Osviješteni su o problemima u društvu i kroz svoje kampanje pokušavaju dignuti svijet o tim problemima. Jedna takva kampanje je bila pod nazivom 'Everyone is Awesome', gdje žele naglasiti da je Lego za svih bezobzira na rasu, spol, kako se izjašnjavate ili koga volite. Veliku potporu su dali LGBTQIA+ zajednici dizajniravši 'Everyone is Awesome' set kockica.

Lego u suradnji s UN Woman je predan borbi za ravnopravnost spolova. Vode se načelima WEPS-a (The Women's Empowerment Principles) koji na najbolji način prikazuju načine na koje poduzeća mogu ostvariti ravnopravnost spolova i osnaživanjem žena u poslovnom svijetu. Svojim potpisom tih načela pokazuju da su ustrajni u borbi za ravnopravnost na radnom mjestu, tržištu i zajednici.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Visoka razina zaštite radničkih prava i temeljnih radnih normi karakteristična je za socijalističko doba, pošto je hrvatsko gospodarstvo u početku bilo dijelom takvog sustava može se reći da je imalo dobre temelje za razvoj društveno odgovornog poslovanja. U Hrvatskoj proces prijelaza iz jednog oblika društvenog uređenja (socijalizam) u drugi (kapitalizam) započelo je u uvjetima političke nestabilnosti. Usred događaja kao što su ratna razaranja i raspad Jugoslavije, društvena odgovornost je stavljena po strani odnosno opće se njome nije bavilo. U Hrvatskoj se društveno odgovorno poslovanje može smatrati relativno novom praksom. Princip društvene odgovornosti započeo se razvijati nakon Domovinskog rata, ali tek značajni utjecaj dobiva u godinama hrvatskih pregovora za ulazak u Europsku Uniju. Kako bi postala članica Europske Unije Hrvatska je morala prilagoditi svoj sustav i zakone europskoj poslovnoj praksi.

### **4.1. Povijesni razvitak društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

Pokretanje projekta za osnivanje Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj može se smatrati bitnim događajem za razvoj društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj počinje s radom 1997., a cilj im je razvoj moderne Hrvatske kojoj će odgovoran i uspješan poslovni svijet koji će doprinijeti željenim promjenama u društvu, ekonomiji i okolišu. Prepoznatljivo društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj kreće tek 2001. kada Hrvatska počinje s procesom učlanjivanja u europske integracije i potpisom Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Za ključan događaj daljnjeg razvijanja DOP-a u Hrvatskoj smatra se prva nacionalna konferencija o DOP-u naziva Agenda 2005 koja se održala 2004. godine. Cilj konferencije je bio uskladiti zajedničke prioritete za razvoj društveno odgovornog poslovanja. Sporazum o suradnji između Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj potpisan je 2006. godine. Osnovni cilj sporazuma je bio razvoj metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi i osmišljanje nagrada za odgovorne poslovne prakse.

Sljedeće godine donose Indeks DOP-a, to je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u Hrvatskoj nastala po uzoru na slične svjetske metodologije. Dimenzije Indeksa DOP-a su: 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. Indeks DOP-a je također i nagrada koju svake godine dodjeljuju Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj u kategorijama malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća.

U Hrvatskoj danas postoje različita udruženja koja se bave promicanjem DOP-a od kojih su najpoznatiji:

- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj,
- Zajednica za društveno odgovorno poslovanje,
- UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska,
- Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje.

#### **4.2. Društveno odgovorno poslovanje na primjeru poduzeća Podravka**

"Podravka, jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf. Sa sjedištem u Koprivnici, danas poslujemo u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika, a brojni potrošači prepoznali su vrijednost naših proizvoda te nam poklonili svoje povjerenje, u više od šezdeset država širom svijeta." (<https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/>, 16.5.2022.)

Kroz desetljeća postojanja Podravka je bila i još uvijek jest predana održavanju najviših standarda etničkog i odgovornog korporativnog ponašanja. U proizvodnji svojih proizvoda fokusirani su na što manje trošenje neobnovljivih resursa, te se trude smanjiti proizvodnju otpada kako bi očuvali okoliš. 2015. osnovali su Odjel za održivi razvoj. "Između velikog broja odgovornosti koje nosi Odjel ističe se sastavljanje godišnjeg nefinancijskog izvještaja. Nefinancijsko izvještavanje je prvi poticaj i korak mnogim poduzećima prema upravljanju njihovim okolišnim i društvenim utjecajima. A kako će poduzeća učiti sve uspješnije prepoznavati i razumijevati svoje okolišne i društvene utjecaje, tako će sve više shvaćati njihove moguće doprinose unapređenju i održivosti svog poslovanja." (<https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/odrzivi-razvoj/>, 16.5.2022.) Uz taj izvještaj za 2020. godinu integrirali su i ESG izvještaj, ta kratica sadrži tri osnovne grupe ciljeva koje nastoje postići kroz inicijativu održivog razvoja, a oni su: okolišni (Environmental), društveni (Social) i korporativno upravljanje (Governmental). U 2016. godini poduzeće Podravka osvaja Green Frog nagradu za najveći napredak u izvještavanju, kojom se prepoznao trud uloženi u održivi razvoj i izvještavanje o aktivnostima. Buduće aktivnosti koje planiraju su jače integriranje održivog razvoja u poslovnu strategiju i korporativno upravljanje okolišnim i društvenim utjecajima poslovanja.

U Podravki vjeruju da su danas znanje i sposobnost najvrjednija imovina poduzeća. Uvjerenja su da ukoliko su njihovi zaposlenici zadovoljni da će u svakome trenutku biti spremni dati svoj doprinos i dodatni trud i vrijeme za dobrobit poduzeća i za postizanje izvanrednih rezultata. Zbog tog razloga Podravka svojim zaposlenicima pruža dinamično radno okruženje u kojem zaposlenici imaju mogućnost profesionalnog i osobnog razvoja. Uz to provode programe za očuvanju zdravlja svojih zaposlenika, članova njihovih obitelji i lokalne zajednice.

Jedan od najvećih prioriteta Podravke je zaštita okoliša. "Značajan napredak glede smanjenja ispuštanja i opterećenja otpadnih voda Podravke ostvaren je poboljšanjem rada uređaja za pročišćavanje otpadnih voda, posebice na lokacijama Danica i Starčevićeva. Osjetno poboljšanje rada laboratorija za otpadne vode u Podravki je ostvareno kvalitetnijom analitičkom kontrolom svih tokova otpadnih voda te sustavnim praćenjem opterećenja otpadnih voda u Podravki. U cilju efikasnijeg gospodarenja otpadom, u Podravki su poduzete dodatne aktivnosti kojima je ostvareno efikasnije gospodarenje otpadom: Ekodvorište, organizacija sortiranja i zbrinjavanja svih vrsta otpada, kontrola prijavljivanja obračuna ambalažnog otpada, praćenje stanja i kretanja opasnih tvari i izvješćivanje. Primjerena zaštita od štetnika za sve organizacijske cjeline i poslovne procese u Podravki rezultirala je visokom kvalitetom proizvedenih proizvoda, a Podravka je sudjelovala i u radu brojnih organizacija koje pokrivaju područje zaštite okoliša kao što su HR PSOR, HGK, GIUPP, Eko-ozra." (<https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/okolis/>, 16.5..2022.)

Glavna zadaća Podravke je proizvoditi visokokvalitetne prehrambene proizvode i lijekove standardne kvalitete, sigurnosti i učinkovitosti. Proces proizvodnje proizvoda temelji se na poboljšanju industrijskog procesa u skladu s najnovijim tehnologijama i sirovinama. Optimiziraju proizvodni proces kako bi smanjili stupanj potrošnje resursa u proizvodnji. "Prilikom razvoja proizvoda se, također, poštuju sljedeći principi:

- dobre proizvođačke prakse (GMP-a), koje utječu na konačni proizvod, s ciljem osiguranja kvalitete lijekova i prehrambenih proizvoda,
- HACCP sustava,
- norme ISO 9001:2000,
- ostale norme i propisi koji se tiču prehrambene industrije (IFS, BRC, NSF, Halal)." (<https://www.podravka.hr/kompanija/odgovornost/okolis/>, 16.5.2022.)

Podravka je jako aktivna u društvu u kojem posluje, s ciljem unaprjeđenje tog društva investiraju u znanost, obrazovanje, kulturu, sport, održivi razvoj i umjetnost te na taj način unapređuje svoju društvenu odgovornost. Žele pridonijeti razvitku opće društvene zajednice u tri ključna područja: promoviranjem zdravog načina života, omogućavanje profesionalnog usavršavanja zaposlenicima te osjećajem za potrebe društva u kojem djeluju. Podravka je uključena u brojne društveno odgovorne i humanitarne projekte. Podravka ima svoj projekt pod nazivom 'Lino višebojac' u kojem promiče sport i zdravi način života među osnovnoškolcima u cijeloj Hrvatskoj. Također surađuju i s najvećom hrvatskom udrugom studenata e STUDENT u promociji zdravog načina života i poticanja mladih da brinu o svom zdravlju. Ponosni su partner manifestacije 'Ponos Hrvatske' koja ističe mlade ljude velikog srca. Imaju svoju udrugu volontera Podravke pod nazivom PLUS koja je sudjelovala u brojnim aktivnostima za pomoć djeci s poteškoćama u razvoju, ali i u ostalim hvalevrijednim projektima. Podravka se dugi niz godina bavi humanitarnim djelovanjem gdje su u partnerstvu s Hrvatskim Crvenim križem i Caritasom. Osim što brine o svojim zaposlenicima Podravka

također brine i o svojim umirovljenicima, tako što podupire Udrugu Podravkinih umirovljenika te ih jednom godišnje okuplja na tradicionalnom sastanku umirovljenika i zaposlenika s jubilarnim stažem. Podržavaju mnogobrojne društvene i kulturne manifestacije kao što su: Vinkovačke jeseni, Renesansni festival i mnogi drugi. Sponzori su Rukometnog kluba Podravka Vegeta i Hrvatskog kuharskog saveza. Kroz svoju Zakladu "prof. Zlata Bartl" ulažu u mlade znanstvenike i istraživače u svrhu poticanja i promicanja inovativnog znanstvenoistraživačkog rada osobito u tehničko-tehnološkoj industriji. U budućnosti će poduzeće Podravaka nastaviti raditi na tome da bude još bolji poslodavac i još odgovorniji i korisniji član društva.

## **5. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U VRIJEME COVID-19**

Pandemija koronavirusa koja je zavlada svijetom u 2020. godini promijenila način života u svim područjima pa tako i u poslovanju. Zbog svoje karakteristike brzog širenja ovaj virus mikroskopske veličine cijeli svijet je zaustavio i ono što nam se nekad činilo nemoguće i neizvedivo sada je postala svakodnevnica. Zemlje su zatvorile svoje granice, avioni nisu letjeli, radilo se i obrazovalo od kuće, poduzeća su se zatvarala i cijelo gospodarstvo je doživjelo kolaps. Lideri država su morali brzo reagirati kako bi pomogli da ublažiti posljedice velikih gubitaka s kojima se susrela ekonomija svake države. Uvedene su razne mjere pomoći poslodavcima za očuvanje radnih mjesta i lakše nošenje s velikim gubicima. Organizacije su morale mijenjati poslovne modele kako bi se prilagodile novonastaloj situaciji, u ovakvoj situaciji pandemije COVID-19 koncept društveno odgovornog poslovanja može biti koristan i pružiti lakši način nošenja s posljedicama. Organizacije koje su poslovale na takav način prije i koje su ga prihvatile za vrijeme ove krize lakše će se oporaviti nego one koje nisu.

Upravo se ovaj koncept odgovornog poslovanja trebao primijeniti kako bi se očuvala radna mjesta, kako bi se pružila sigurnost zaposlenicima da nisu sami i da ih njihovi poslodavci neće napustiti u ovim teškim vremenima. Kada poduzeće odgovorno posluje tada to zaposlenici, a i cijelo društvo pozitivno percipira. U okviru društveno odgovornog poslovanja poduzećima u odnosu na njihove zaposlenike najvažniji trebaju biti zdravlje zaposlenika, sigurnost i stabilnost posla. Omogućavanje rada od doma, razne subvencije za vrijeme perioda kada nisu radili, plaćeno bolovanje za vrijeme izolacije i mnoge druge promjene u poslovanju zaposlenici percipiraju pozitivno i postaju lojalni tom poduzeću.

Nisu samo poduzeća usmjerila odgovorno poslovanje prema svojim zaposlenicima nego i prema društvu u cijelosti. Koronavirus je bolest od koje su mnogi umrli i bili hospitalizirani što je prouzrokovalo preopterećenost bolnica i bolničkog osoblja pa su mnoge kompanije kao npr. one hotelske ustupile svoje prostorne kapacitete na korištenje bolnicama i zdravstvenim djelatnicima. Također su mnoga poduzeća dala bespovratna novčana sredstva za pomoć u borbi protiv ovog virusa. Cijeli svijet se ujediniio u borbi protiv virusa koji je svima promijenio život, iako je period pandemije, koja još uvijek nije završila, izazvao velike gubitke za cijelo društvo od čijih posljedica nas čeka dug oporavak, usprkos tome mnogi su mogli postaviti dobre temelje za kvalitetnije društveno odgovorno poslovanje i izgraditi dobru podlogu za građenje takvog modela poslovanja u budućnosti.

### **5.1. Poslovanje kompanije Franck za vrijeme pandemije COVID-19**

Franck je jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača prehrambenih proizvoda i za vrijeme pandemije su pomogli na mnoge načine društvu kako bi se lakše nosili s teškom situacijom u kojoj smo se svi našli. Kako bi olakšao onima koji su radili danonoćno u borbi protiv pandemije

Franck je za brojne institucije osigurao donacije kave, čaja i samposlužnih aparata za kavu i čaj u vrijednosti većoj od 300 tisuća kuna. Nadalje, Franckovi djelatnici su svakodnevno osigurali normalnu opskrbu tržišta u Hrvatskoj i regiji, također su i organizirali izravnu dostavu donacija Nastavnom zavodu za javno zdravstvo Dr. Andrija Štampar, Kliničkom bolničkom centru Sestre milosrdnice i Hrvatskoj udruzi medicinskih sestara.

Franck se istaknuo svojim društveno odgovornim poslovanjem i pokazao kako te vrijednosti posebno dolaze do izražaja u izvanrednim situacijama u kojima treba pomoći onima koji pomažu cijelom društvu u borbi protiv bolesti.

## **5.2. Poslovanje kompanije Valamar za vrijeme pandemije COVID-19**

Valamar Riviera je najveće turističko poduzeće u Hrvatskoj i od početka pandemije prilagođava svoje poslovanje i poduzima mjere za očuvanje zdravlja ljudi, radnih mjesta i kontinuiteta poslovanja. U ožujku 2020. zatvoreni su svi hoteli i ugostiteljski objekti u Valamaru.

U uvjetima gdje je turistička aktivnost u cijelosti onemogućena s ciljem očuvanja radnih mjesta i kontinuiteta posla u Valamaru su donijeli odluku o pokretanju programa „PAUZA, RESTART“. Program „PAUZA, RESTART“ obuhvatio je sve djelatnike što je značilo da u Valamaru tijekom pandemije neće biti otpuštanja. Svi djelatnici koji nisu mogli raditi za vrijeme pandemije bili su upućeni na PAUZU i za vrijeme nje djelatnicima je bila osigurana naknada plaće u iznosu minimalno 60% od redovne plaće, ali najmanje 4250 kuna neto. Ta mjera se jednako primijenila na djelatnike i menadžment uključujući sezonce i stalne sezonce koji su već u radnom odnosu.

Za vrijeme programa radili su primarno djelatnici i menadžment zadužen za krizno upravljanje, djelatnici na poslovima održavanja, konzervacije i osiguranja objekata te djelatnici koji obavljaju poslovne komunikacije s gostima i partnerima. Dijelu menadžmenta koji je moramo raditi za vrijeme krize plaća se umanjila za 30%, dok se svi nisu vratili raditi, a ostalim djelatnicima koji su radili isplaćivala se redovna puna plaća.

## **5.3. Poslovanje kompanije IKEA Hrvatska za vrijeme pandemije COVID-19**

IKEA je kompanija koja se bavi prodajom namještaja i za vrijeme pandemije određeno vrijeme su morali zatvoriti svoju robnu kuću u Zagrebu i sve dostavne centre diljem Hrvatske. U tom periodu za 611 djelatnika su bila zajamčena radna mjesta i 100% prihoda.

Također IKEA Retail i IKEA Centres su pojačali svoje napore za pomoć u hitnim slučajevima donirajući 1,5 milijuna kuna u proizvodima za zdravstveni sustav. U partnerstvu s Crvenim

križem i vladinim institucijama pružili su pomoć medicinskim djelatnicima i pacijentima koji boluju od COVID-19 tako što su donirali madrace, tekstil, hranu i druge proizvode.

#### **5.4. Poslovanje PBZ banke za vrijeme pandemije COVID-19**

PBZ banka je u sklopu humanitarnog projekta "Činim dobro svaki dan", kojim već deset godina pomažu zajednici skupila novce za donaciju hrvatskim bolnicama. Donirali su milijun kuna Klinici za infektivne bolesti „Dr. Fran Mihaljević“ u Zagrebu. Još su dodatno donirali 3,5 milijuna kuna sedam bolnica od kojih je svaka dobila 500 tisuća kuna, te bolnice su: Klinička bolnica "Sveti Duh", Dječja bolnica Srebrnjak, Klinička bolnica Dubrava, Klinika za infektivne bolesti „Dr. Fran Mihaljević“, Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, Klinička bolnica Merkur i Klinički bolnički centar Zagreb - Klinika za ženske bolesti i porode.

Tim donacijama željeli su u izvanrednoj situaciji pomoći zdravstvenim ustanovama u suzbijanju pandemije i liječenju oboljelih sugrađana. Svojim projektom "Činim dobro svaki dan" kontinuirano pomažu dugoročnim projektima za dobrobit djece i mladih, ali i kroz njega djeluju na aktualne potrebe društva u kojem posluju.



## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje sastoji se od šest temeljnih karakteristika one su: dobrovoljnost, upravljanje eksternalijama, orijentacija na više dionika, usklađivanje ekonomskih i društvenih odgovornosti, prakse i vrijednosti i da je to poslovanje više od filantropije. Postoje četiri dimenzije DOP-a to su: ekonomska, pravna, etnička i dobrotvorna. Društveno odgovorno poslovanje djeluje na dvije razine, internoj i eksternoj. U internoj razini bavi se: upravljanjem ljudskih potencijalima, zdravljem i sigurnosti na poslu, prilagođavanjem promjenama, upravljanjem utjecajima na okoliš i prirodne resurse. Na eksternoj razini bavi se: lokalnom zajednicom, odnosima s partnerima, dobavljačima i potrošačima, poštivanjem ljudskih prava i vode globalnu brigu za okoliš.

U svijetu se od ranih vremena shvatila važnost društveno odgovornog poslovanja, ali tek se u zadnjih desetak godina vidi značajna primjena DOP-a u poslovnu praksu. Poduzeće Lego se ističe u svijetu kao jedno od najodgovornijih poslovanja jer kroz mnoge kanale djeluju odgovorno prema društvu. U Hrvatskoj se može reći da je ovo relativno nova praksa koja se koristi, ali je svakako u velikom usponu i sve više poduzeća je društveno odgovorno i shvaća važnost toga za poslovanje. U Hrvatskoj kao dobar primjer društveno odgovornog poduzeća je Podravka koja svakodnevno ulaže napore u poboljšanje proizvodnog procesa kako bi ostvarila pozitivan utjecaj na okoliš.

Možemo reći da se društvena odgovornost organizacija najviše ističe u kriznim vremenima i da organizacije koje tada primjenjuju društveno odgovornu praksu mogu puno lakše prebroditi krizu i ostvariti pozitivnu percepciju i lojalnost svojih potrošača. Pandemija nam je pokazala kako preko noći cijeli svijet se može promijeniti i kako je zapravo sve krhko, ali da zajedničkim snagama i odgovornosti možemo se izvući iz bilo koje situacije.

## LITERATURA

1. Crane, A., Matten, D. & Spence, L. Corporate social responsibility: in a global context 2., New York, Routledge, 2014.
2. Ćorić, G. Društvena odgovornost poduzeća, MATE d.o.o., Zagreb, 2007.
3. Hopkins, M. What is corporate social responsibility all about?, John Wiley&Sons, Ltd. Journal of Public Affairs, 2006.
4. Ivaniš M. Društveno poduzetništvo – podloga društva blagostanja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Opatija, 2018.
5. Jalšenjak, B., Krkač K. Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb, 2016.
6. Kotler, P., Lee N. DOP – društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011.
7. Mahmud, A. Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic, SAGE Open, 2021.
8. Stojanović S., Milinković K. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj, Zbornik radova sa prve znanstveno - stručne konferencije Feder Rocco, Zagreb, 2014.
9. Šain, M. Corporate social responsibility in times of crisis: COVID-19, 2021.
10. <https://hrcak.srce.hr/> (pristup 1.5.2022.)
11. <http://idop.hr/hr/home/> (pristup 7.5.2022.)
12. <https://www.podravka.hr/> (pristup 17.5.2022.)
13. <https://www.lego.com/en-gb/sustainability> (pristup 15.5.2022.)
14. <https://valamar-riviera.com/hr/drustvena-odgovornost/natjecaji-i-prijave/> (pristup 17.5.2022.)
15. <https://www.cinimdobro.hr/> (pristup 18.5.2022.)
16. <https://www.franck.eu/hr/kompanija/odgovornost/> (pristup 17.5.2022.)
17. <https://www.ikea.com/hr/hr/this-is-ikea/community-engagement/> (pristup 18.5.2022.)
18. <https://dop.hr/> (3.5.2022.)

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1 Piramida društvenih dimenzija A.Carolla iz 1991. godine ..... 6

## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja **Mara Kabiček**, **0018157059**, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- sam završni/diplomski rad pod naslovom: **Društveno odgovorno poslovanje u teoriji i praksi**, na studiju: **Poslovna ekonomija, smjer Marketing**, izradila samostalno, pod mentorstvom **prof.dr.sc. Ivone Vrdoljak Raguž**.
- Sam u izradi koristila navedenu literaturu i pri tome se pridržavala etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasna da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan **svima**.
- sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- sam prilikom korištenja slika s interneta poštovala autorska prava

Ime i prezime studenta:  
**Mara Kabiček**

Potpis



U Dubrovniku, 1.9.2022.