

# Etika i društvena odgovornost suvremenog menadžmenta i prometnih poduzeća

---

**Dermer, Karlo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:583384>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-24**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET

**KARLO DERMER**

**ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST SUVREMENOG  
MENADŽMENTA PROMETNIH PODUZEĆA**

**ZAVRŠNI RAD**

Rijeka, 2022.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST SUVREMENOG MENADŽMENTA  
PROMETNIH PODUZEĆA**

**ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY OF CONTEMPORARY MANAGEMENT  
OF TRAFFIC COMPANIES**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Menadžment u prometu

Mentor: prof.dr.sc. Borna Debelić

Student: Karlo Dermer

Studijski smjer: Tehnologija i organizacija prometa

JMBAG:0112074176

Rijeka, srpanj 2022.

Student/studentica: KARLO DERMER

Studijski program: TEHNOLOGIJA I ORGANIZACIJA PROMETA

JMBAG: 0112074176

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI ZAVRŠNOG RADA

Kojom izjavljujem da sam završni rad s naslovom

ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST SUVREMENOG MENADŽMENTA  
(naslov završnog rada) PROMETNIH PODUZEĆA

izradio/la samostalno pod mentorstvom

IZV. PROF. DR. SC. BORNA DEBELIĆ  
(prof. dr. sc. / izv. prof. dr. sc. / doc dr. sc. Ime i Prezime)

te komentorstvom \_\_\_\_\_

stručnjaka/stručnjakinje iz tvrtke \_\_\_\_\_

(naziv tvrtke).

U radu sam primijenio/la metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju završnog rada. Tude spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u završnom radu na uobičajen, standardan način citirao/la sam i povezao/la s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Student/studentica

Karlov Dermer  
(potpis)

Ime i prezime studenta/studentice

KARLO DERMER

Student/studentica: **KARLO DERMER**  
Studijski program: **TEHNOLOGIJA I ORGANIZACIJA PROMETA**  
JMBAG: **0112074176**

**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA**

Izjavljujem da kao student – autor završnog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Student/studentica - autor

*K. Dermer*  
(potpis)

## SAŽETAK

Pojmovno određenje društvene odgovornosti pojam je koji predstavlja odgovornost za različite politike i programe koji se provode kroz samo poduzeće, a na temelju čega se pruža konkretna pažnja prema etičnosti i društveno odgovornom načinu poslovanja. Osnovni cilj koji se nastoji zadovoljiti je osiguranje profitabilnosti poduzeća, no isto tako i ostvarenje vrlo visokih standarda života te dobrobit cjelokupne zajednice. Ovaj rad usmjeren je prema pitanju etike i društvene odgovornosti suvremenog menadžmenta prometnih poduzeća. Unutar rada dotiče se tematike društvene odgovornosti usmjeravanjem prometnih poduzeća na održive poslovne prakse s naglaskom na električna vozila kao poseban doprinos društveno odgovornom poslovanju automobilske industrije.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, etika, automobilska industrija

## **SUMMARY**

The conceptual definition of social responsibility is a concept that represents responsibility for various policies and programs implemented through the company itself, and on the basis of which concrete attention is paid to ethics and socially responsible way of doing business. The main goal that is sought to be met is to ensure the profitability of the company, but also the achievement of very high living standards and the well-being of the entire community. This paper focuses on the issue of ethics and social responsibility of modern management of transport companies. Within the paper, he touches on the topic of social responsibility by directing transport companies to sustainable business practices with an emphasis on electric vehicles as a special contribution to the socially responsible business of the automotive industry.

Keywords: socially responsible business, ethics, automotive industry

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	5
SUMMARY .....	6
1. UVOD .....	1
2. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	3
2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja.....	3
2.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja .....	5
2.3. Odgovornost suvremenog menadžmenta.....	9
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO PONAŠANJE.....	12
3.1. Etika i moralne vrijednosti .....	12
3.2. Etički kodeks i donošenje etične odluke.....	13
3.3. Neetično ponašanje.....	19
4. DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA PROMETNIH PODUZEĆA ....	21
4.1. Metodologija istraživanja .....	21
4.2. Rezultati istraživanja .....	21
4.3. Doprinos istraživanja.....	25
5. ZAKLJUČAK .....	27
LITERATURA.....	28
POPIS SLIKA .....	29



## 1. UVOD

Društveno odgovorno poslovanje je način poslovanja koji se može primjenjivati unutar organizacije, odnosno unutar svih poslovnih jedinica, a temeljni cilj koji se nastoji postići navedenim je ostvarenje što povoljnijeg učinka na samo poslovanje. Upravo ovaj pozitivan učinak se usmjerava na procese koji se odnose na preuzimanje potpune odgovornosti za cjelokupnu organizaciju, tj. za sve one aktivnosti koje organizacija. Sagledava se učinak kako na društvo tako ujedno i na okoliš. Jasno je stoga da sve aktivnosti koje se provode moraju biti u sukladnosti s interesima društva i okoliša kako bi se navedene mogle smatrati društveno odgovornima. Ove aktivnosti se tako temelje upravo na etičkom ponašanju. Ovo je područje koje se razvija iz dana u dan. Temeljni razlog tome je činjenica što raste velika potražnja za etični odgovornim poslovanjem, tj. za održavanjem održivog poslovanja. Unutar ovog rada usmjerenost je prema suvremenom menadžmentu prometnih poduzeća. Putem rada istražuje se društveno odgovorno poslovanje i etika prometnih poduzeća u poslovanju s naglaskom na utjecaj na društvo i okoliš.

Na temelju formiranja problema ovog rada, na temelju formiranja rezultata i hipoteza rada dolazi do kombiniranja razno raznih kombinacija znanstvenih metoda. Rad se temelji na teorijskoj obradi znanstvene kao i stručne literature. Riječ je zapravo o već postojećoj literaturi koja kao takva uključuje velik broj različitih znanstvenih članaka, odnosno radova, istraživanja, rezultata istih koji su provedeni od strane organizacija kako domaćih tako i stranih.

Što se tiče metoda, induktivnom metodom se putem pojedinačnih činjenica, odnosno spoznaja koje dopiru iz literature kreiraju zaključci. Nadalje, putem deduktivne metode objašnjavaju se već postojeće činjenice, no ujedno se ukazuje i na neke sasvim nove. Putem deduktivne metode usmjerava se prema predviđanju budućih događaja.

Na temelju analize prikupljaju se podaci koji omogućuju područje uočavanja, otkrivanja i izučavanja potrebne znanstvene istine kako bi na taj način se formirali relevantni zaključci koji su potrebni u samom radu. Nadalje, tu je ujedno i sinteza kojom se povezuju podaci u određene misaone cjeline. Isto tako jedna od metoda je i metoda generalizacije, a radi se o metodi koja omogućuje uopćavanje prikupljenih podataka do konkretnog formiranja općeg pristupa prema problematici.

Ovaj rad se sastoji od ukupno pet poglavlja. U uvodnom dijelu rada prikazuje se predmet i cilj rada, struktura rada i metode istraživanja koje su korištene u radu. Drugo poglavlje odnosi se na teorijski okvir društveno odgovornog poslovanja. Unutar ovog poglavlja vrši se definiranje društveno odgovornog poslovanja, prikazuje se koncept društveno odgovornog poslovanja te područje odgovornosti suvremenog menadžmenta. Treće se poglavlje odnosi na društveno odgovorno ponašanje. Unutar ovog poglavlja obrađuje se pitanje etike i moralne vrijednosti, etičkih kodeksa i procesa donošenja etične odluke i problematika neetičnog ponašanja. Četvrto poglavlje odnosi se na društvenu odgovornost menadžmenta prometnih poduzeća. Poglavlje sadržava metodologiju istraživanja, rezultate istraživanja i doprinos istraživanja. Na kraju rada nalazi se zaključak unutar kojeg su izneseni svi relevantni zaključci doneseni na temelju ovog rada.

## **2. TEORIJSKI OKVIR DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Sagledavajući današnje vrijeme uviđa se kako je riječ u vremenu koje je sačinjeno od različitih ekonomskih, društvenih, a ujedno i okolišnih problema koji se događaju na svakodnevnoj razini. Iz tog razloga velik broj istraživanja i velik broj analiza zapravo prikazuju što je to konkretno čemu je potrebno težiti, tj. što je to konkretno što društveno odgovorno poslovanje želi. Unutar ovog poglavlja prikazat će se definiranje društveno odgovornog poslovanja, koncept navedenog i odgovornost suvremenog menadžmenta.

### **2.1. Definiranje društveno odgovornog poslovanja**

Koncept društvene odgovornosti poduzeća (DOP) rođen je u raspravama o ulozi poslovanja u društvu. Nastao je iz zabrinutosti društva oko negativnih ishoda poslovnih operacija kao što su loši uvjeti rada, neplaćeni prekovremeni rad i degradacija okoliša (Blowfield i Murray 2014). Etičko ponašanje važan je dio DOP-a, gdje se poduzeća potiču da ne slijede samo komercijalne logike nego se i ponašaju u skladu s prihvaćenim društvenim normama i usvajaju etički kodeks ponašanja. DOP se proteže izvan zakona odgovornosti utvrđene nacionalnim zakonima koji reguliraju korporativno ponašanje i potiče poslovanje koje nadilazi zakonsku usklađenost kako bi slijedilo ciljeve i vrijednosti društva ugrađenih u politički, ekonomski i institucionalni kontekst te odgovaraju na promjene u društvu. DOP kao dobrovoljna radnja nije nametnuta zakonom, a uključuje korporativne radnje koje su izvan odgovornosti prema dioničarima da dopru do kupaca, zaposlenika, dobavljača i zajednice (Jones 1980).

Carroll (1991) je sugerirao da se DOP poduzeća formira od četiri vrste društvenih odgovornosti – ekonomska, pravna, etička i diskrecijska ili filantropska, koje su uređene u obliku piramide. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) poslovanje je kojem poduzeće teži da na aktivan način vrši sudjelovanje pri procesu koji se odnosi na rješavanju ekoloških, društvenih i etičkih problema. Ukoliko je poduzeće usmjereno prema rješavanju svih ovih problema ono se smatra društveno odgovornim poduzećem.

Kada se opisuje društveno odgovorno poslovanje tada se navodi kako je riječ o vrlo posebnom konceptu, tj. onom konceptu kod kojeg su poduzeća ta koja na dobrovoljan način unutar svog vlastitog poslovanja integriraju brigu o svom vlastitom poslovanju, odnosno brigu o utjecaju vlastitog poslovanja na okolinu poput društva i okoliša (Pavić-Rogošić, 2015). Radi se stoga o iznimno složenom kompleksu za kojeg se tumači kako je jedno jedinstveno shvaćanje, tj. jedna jedinstvena definicija koja teži promicanju onoga što je dobro, promicanja onoga što je etično.

Pri navedenom naglasak je postavljen na područje uočavanja konkretnog pozitivnog načina poslovanja na području društva, tj. na uloge cjelokupne privrede unutar poslovanja. Uočljivo je kako društvena odgovornost na taj način se može promatrati u samom okviru odgovornosti jednog poduzeća, odgovornosti samih zaposlenika i naposljetku same zajednice unutar koje poduzeće kao takvo djeluje. Putem društveno odgovornog poslovanja nastoji se osigurati ostvarenje kako društvenog tako ujedno i gospodarskog kao i ekološkog razvitka, odnosno održivog razvoja koji će se nastojati postići (Malović, 2006). Uočava se kako je potrebno usmjeriti se na izazivanje maksimalnog pozitivnog utjecaja poduzeća na područje gospodarstva i to bez da dođe do izazivanja negativnih učinaka na okolinu (Malović, 2006).

Moguće je istaknuti kako se svako pojedino društveno odgovorno poslovanje može promatrati putem ukupno dvije dimenzije, a radi se o internoj i o eksternoj dimenziji. Iz toga slijedi kako je društveno odgovorno poslovanje moguće promatrati u pogledu područja upravljanja ljudskim resursima, područje odgovornog ponašanja u samom procesu zapošljavanja, osiguravanja sigurnosti na radu, upravljanja različitim utjecajima na okoliš i ostalo. Kako bi u konačnici društveno odgovorno poslovanje moglo funkcionirati ono se nužno mora razvijati na cjelini jedne cjelokupne organizacije. Upravo u tom kontekstu potrebno je na što inovativniji način promišljati te ujedno uviđati sve nove vještine koje se smatraju bitnima.

Poduzeće se smatra društveno odgovornim ukoliko ono ispuni sve zakonske obveze te se ujedno usmjeri prema pružanju investiranja unutar ljudskog kapitala, unutar okoliša i naposljetku unutar same zajednice (Osmanagić, 2010). Postavlja se pitanje zašto konkretno poduzeća se trebaju okrenuti društveno odgovornom poslovanju. Prije svega jedan od razloga može se tumačiti smanjenjem uloge države. Tako primjerice u prošlosti lako je uočiti kako su vlade bile te koje su se oslanjale na područje zakonodavstva i regulacije i to kako bi došlo do ostvarenja socijalnih i ekoloških ciljeva unutar poslovnog sektora. Iz tog razloga sve manji vladini resursi su u konačnici uzrokovali rast različitih nevladinih aktivističkih organizacija.

Poduzeća se guraju prema društveno odgovornom ponašanju s obzirom da ujedno dolazi do porasta zahtjeva za objelodanjivanjem. Može se reći kako sve veći broj dionika kao što su potrošači, zaposlenici, a može se reći i cjelokupna zajednica, usmjereni prema usvajanju znanja o različitim korporacijama, ali isto tako i o konkretnom načinu na koji navedeni djeluju. Pritisci investitora su također u porastu.

Može se reći kako zapravo investitori uvelike mijenjaju sam način na koji će izvršiti procjenu samog poduzeća pa će u sukladnosti s navedenim donijet odluke koje su bazirane na etičkim načelima pa samim time uključuju etičku zabrinutost. Što se tiče odnosa s dobavljačima može se reći kako pojedina poduzeća se odlučuju da kreću prema putu društveno odgovornog poslovanja pa stoga upravo od strane svojih dobavljača oni zahtijevaju da dođe do implementiranja društveno odgovornih praksi. Iz navedenog razloga biraju se oni dobavljači koji su u sukladnosti s društveno odgovornim poslovanjem i koji neće narušiti reputaciju društveno odgovornog poduzeća. Iz svih navedenih razloga jasno je da se sve veći broj poduzeća odlučuje na integriranje društveno odgovornog poslovanja.

## **2.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja**

Ukoliko se usmjeri na promatranje koncepta društveno odgovornog poslovanja moguće je uočiti kako se društveno odgovorno poslovanje može promatrati na temelju dvije dimenzije, internoj i eksternoj. Isto tako ovo područje se može proučavati putem raznih područja.

Ovaj koncept je postao vrlo dominantnim u poslovnom izvještavanju. Svaka pojedina korporacija ima politiku koja se dotiče društveno odgovornog poslovanja te na godišnjoj razini izrađuje izvještaj s detaljima o svojoj aktivnosti. Jedna od najširih definicija svakako je da se ovaj koncept bavi onim što jest, tj. onim što bi konkretno trebao biti odnos između konkretnih globalnih korporacija, između vlada država te pojedinih građana. Središnje načelo društvene odgovornosti predstavlja zapravo područje društvenog ugovora i to između svih dionika unutar samog društva što ujedno predstavlja jednog od bitnijih zahtjeva civilnog društva. Isto tako navodi se kako sama društvena odgovornost ujedno zahtijeva i odgovornog prema budućnosti te prema budućim članovima društva. Jasno je kako je u navedeno ujedno uključena i odgovornost prema samom okolišu.

Društveno odgovorno poslovanje ovaj način predstavlja specifičan koncept putem kojeg same tvrtke mogu dalje integrirati različite društvene, ali isto tako i ekološke probleme unutar svog vlastitog poslovanja. Ujedno se povećava i broj pisaca koji uviđa kako su aktivnosti organizacije te koje imaju utjecaja na vanjsko okruženje pa samim time sugeriraju kako jedna od uloga samog računovodstva treba biti usmjerena prema izvještavanju o utjecaju same organizacije u navedenom pogledu.

Upravo ovaj učinak organizacije tako može imati različite oblike. Riječ je prije svega o korištenju različitih prirodnih resursa kao jednog od dijelova samog proizvoda i to između sebe i drugih organizacija koje se nalaze na istom tržištu, području obogaćivanja lokalne zajednice i to putem stvaranja određenih mogućnosti koje se odnose na zapošljavanje, ostvarenje transformacije krajolika i to uslijed vađenja različitih sirovina ili pak skladištenja različitih otpadnih proizvoda, usmjerenost prema raspodjeli bogatstva koje je stvoreno u poduzeću.

Iz navedenih primjera moguće je uočiti koliko to jedna organizacija može imati iznimno značajan utjecaj na svoje vanjsko okruženje i kako se zapravo može promijeniti navedeno okruženje putem različitih aktivnosti. Unutar navedenog moguće je za primjer navesti i Europski zeleni dogovor. Riječ je o specifičnom putokazu koji je namijenjen za stvaranje održivog gospodarstva Europske unije čime dolazi do pretvaranja klimatskih te s druge strane ekoloških izazove u neke nove potencijalne mogućnosti.

Do sada je uočeno kako koncept društveno odgovornog poslovanja donosi brojne beneficije poduzećima, a u nastavku će se istaknuti neke od njih. Naime, organizacije koje imaju implementirano društveno odgovorno poslovanje su organizacije koje mogu na brži način predviđati određene situacije i mogu na adekvatan način upravljati samim spektrom rizika. Na ovaj način ostvaruje se daleko bolje upravljanje različitim socijalnim, zakonskim, ekonomskim, ali i svim ostalim rizicima. Ovo se smatra iznimno bitnim s obzirom da je danas riječ o izričito kompleksnom tržišnom okruženju pa je iz tog razloga vrlo bitno da se poboljša ukupna sigurnost same opskrbe, ali isto tako i ukupna stabilnost samog tržišta. Nužno je da se razmotre svi pojedini interesi dionika koji su kao takvi u vezi s djelovanjem poduzeća, a upravo jedan od temeljnih razloga je dobar način predviđanja i dobar način upravljanja rizicima (Hohnen, 2007).

Poduzeća koja imaju implementirano društveno odgovorno poslovanje su poduzeća koja mogu na bolji način upravljati reputacijom. Poduzeća koja s druge strane nemaju implementirano društveno odgovorno poslovanje su poduzeća koja mogu na izniman način naštetiti svome brendu pa samim time i ukupnoj vrijednosti poduzeća ukoliko u nekoj situaciji ta ista poduzeća budu razotkrivena (Hohnen, 2007).

Poduzeća zahvaljujući implementiranju društveno odgovornog poslovanja ujedno imaju i bolju sposobnost u pogledu zapošljavanja, daljnjeg razvoja i zadržavanja samih zaposlenika. Upravo navedena potencijalna prednost poduzeća predstavlja jedan od direktnih rezultata za uvođenje različitih praksi unutar poduzeća koje će na taj način poboljšati poslovanje. Tu ujedno postoje i određeni indirektni programi i indirektni aktivnosti koje su osmišljene kako bi u konačnici došlo do unaprjeđenja poslovanja, ali i poboljšanja motivacije zaposlenika čime jača moral i njihova lojalnost. Na taj način zaposlenici osjećaju ponos radeći za samo poduzeće koje je društveno odgovorno. Upravo ova stavka dovodi do povećanja njihovog doprinosa samome poduzeću (Hohnen, 2007).

Na temelju implementiranja društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća ujedno dolazi i do poboljšanja ukupne inovativnosti, same konkurentnosti poduzeća i do dobrog pozicioniranja na samom tržištu. Poduzeće koje želi na aktivan način dobro djelovati je poduzeće koje će u obzir uzeti sve želje i sve preferencije različitih dionika na koje utječe djelovanje samog poduzeća. Tako primjerice na temelju novih ideja moguće je da dođe do stvaranja novih proizvoda, novih procesa, tržišta, odnosno do poboljšanja ukupne konkurentnosti samog poduzeća.

Ujedno one organizacije koje su implementirale društveno odgovorno poslovanje unutar svojih praksi su organizacije kod kojih je moguće uočiti povećanju operativnu učinkovitost te mogućnost troškovnih ušteda. Ukoliko se organizacija na kontinuiran način brine o svim ekološkim i energetske aspektima svoje proizvodnje jasno je kako će organizacija na taj način ujedno uočiti brojne mogućnosti pretvorbe različitih troškova u prihode (Hohnen, 2007).

Organizacije koje se odluče na implementiranje DOP-a ujedno ostvaruju i poboljšanu sposobnost za izgradnju jednog efikasnog lanca opskrbe. Može se reći kako je samo poduzeće u konačnici snažno onoliko koliko se snažnom smatra karika u lancu opskrbe koja je zapravo najslabija. Jasno je kako sva poduzeća gotovo funkcioniraju na sličan način, a ona poduzeća koja djeluju na društveno odgovoran način su poduzeća koja kao takva mogu formirati prije svega vrlo profitabilne i vrlo dugoročne donose te ujedno na taj način i reducirati sve rizike same opskrbe (Hohnen, 2007).

Organizacije koje su ujedno implementirale DOP unutar svog poslovanja su organizacije koje će na bolji način reagirati na bilo kakve promjene unutar poduzeća.

Tako primjerice, ona organizacija koja ima bolji odnos sa svojim dionicima je ujedno ona organizacija koja se nalazi u boljoj poziciji da predvidi i na taj način na odgovori na sve postojeće regulatorne, na sve ekonomske, socijalne i druge promjene koje se mogu dogoditi unutar poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje na taj način služi kao jedan vrlo specifičan alat kojim se mogu detektirati svi trendovi na današnjem tržištu.

Zahvaljujući društveno odgovornom poslovanju poduzeća ujedno imaju i bolji pristup prema kapitalu. Ovo se tumači činjenicom što sve financijske institucije su više usmjerene na inkorporiranje različitih ekoloških ili pak socijalnih kriterija u procesu koji se odnosi na procjene projekata. Onda kada se donosi odluka gdje je konkretno potrebno uložiti novac, svi pojedini investitori moraju biti usmjereni prema pronalasku onih indikatora koji će prikazati efektivan način upravljanja DOP-a. Upravo zahvaljujući društveno odgovornom poslovanju dolazi i do osiguranja boljih odnosa s svim regulatorima (Hohnen, 2007).

Društveno odgovorno poslovanje unutar poduzeća je poslovanje koje će predstavljati poseban značaj u kreaciji društvenog kapitala. Bolja suradnja dionika unutar organizacije i bolje shvaćanje ciljeva i svih aktivnosti, poboljšat će međuljudske odnose u organizaciji i na taj način usmjeriti prema razvoju društvenih saveza (Hohnen, 2007).

Ukoliko bi se sve sumirano sagledalo tada je moguće uvidjeti kako implementacijom DOP-a unutar poslovanja poduzeće može ostvariti daleko bolje financijske performanse, dolazi ujedno do ostvarenja daleko boljeg imidža i daleko bolje reputacije samog poduzeća. Ujedno na ovaj način dolazi i do poboljšanja samog pristupa prema kapitalu.



Implementacija DOP-a ujedno stvara prostor za niže operativne troškove. Organizacije koje su implementirale DOP unutar poslovanja imaju veću produktivnost i veću kvalitetu proizvoda i usluga čime ujedno dolazi do povećanja prodaje, a na taj način i kupci postaju lojalni (Hohnen, 2007).

Implementacija DOP-a unutar organizacije donosi i brojne prednosti za samo društvo. Tako primjerice zahvaljujući implementaciji DOP-a dolazi do porasta dobrotvornih doprinosa. Sve veći broj organizacija usmjerava se prema osiguranju kvalitete i sigurnosti vlastitih proizvoda. Ujedno je sve veći broj organizacija usmjeren i prema korporativnoj involviranosti u područje različitih društvenih programa među kojima je primjerice moguće istaknuti različite edukacije i slično (Hohnen, 2007).

Organizacije koje su implementirale DOP u svome poslovanju su organizacije koje ostvaruju brojne prednosti za okoliš. Ovo se prije svega ogleda u daleko većem broju reciklirajućih materijala. Ujedno se na ovaj način ostvaruje i daleko veća trajnost svih proizvoda, ali isto tako i njihova funkcionalnost. Poduzeća se potiču na korištenje obnovljivih izvora energije unutar svog poslovanja čime se ostvaruje iznimna prednost za okoliš (Hohnen, 2007).

### **2.3. Odgovornost suvremenog menadžmenta**

Ističe se kako svaka pojedina organizacija, neovisno je li se radi o velikim ili pak o malim organizacijama, zapravo upotrebljava različit kapital i to kako bi se moglo ostvariti poslovno funkcioniranje. U tom smislu riječi kapital se odnosi na novac, na određene dragocjenosti, no istovremeno i na robu koja se kao takva koristi za stvaranje određenih prihoda za neku tvrtku. Neovisno na industriju, navodi se kako sve tvrtke imaju jednu zajedničku stvar, odnosno sve tvrtke kao takve moraju imati zapravo ljude koji će im u konačnici osigurati da njihov kapital zapravo funkcionira za njih.

Što se tiče područja upravljanja ljudskim potencijalima, navedeno područje predstavlja područje kojim se podrazumijeva znanstvena disciplina. Riječ je o disciplini koja je usmjerena prema području provođenja upravljanja organizacijom, tj. području koje se odnosi na upravljanje odnosima prema ljudima koji rade unutar te iste organizacije.

Može se uvidjeti kako je konkretan poticaj za razvitak teorije upravljanja ljudskim potencijalima zapravo postavljen na temelju tako zvane biheviorističke teorije. Ovaj koncept upravljanja ljudskim potencijalima predstavlja jedan od dijelova tako zvane interdisciplinarne teorije.

Tako primjerice, ukoliko se proučava područje konkretno psihologije, tada je moguće uvidjeti kako postoji potencijalna važnost čovjeka, odnosno njegove ličnosti, njegova ponašanja, a samim time i njegove motivacije. Ujedno tako i unutar ovog aspekta ujedno je moguće proučavati i promatrati i druge, međusobne odnose s zaposlenicima. Na ovaj način uočava se kako unutar samog područja upravljanja kao i organizacije ljudskih potencijala proučava se cjelokupan sustav, cjelokupna struktura, a samim time i vodstvo (Jambrek i dr., 2000).

Nastoji se uvidjeti način putem kojeg se predstavlja na koji će konkretno način jedna organizacija usmjeriti se prema upravljanju svojim osobljem, tj. na koji će konkretno način jedna organizacija se usmjeriti prema razvoju svoje karijere i njihova poslovnog usavršavanja (McCourt i dr., 2003). Ovdje je potrebno naglasiti kako upravljanje ljudskim potencijalima kao takvo nikako se ne poistovjećuje s kadrovskim funkcijama u jednoj organizaciji. Temeljni razlog za navedeno je činjenica što sam aspekt upravljanja ljudskim potencijalima kao takav predstavlja osnovu upravljanja organizacijom (Sarabi, 2017).

Ukoliko se sve ove stavke promatraju sa strane društveno odgovornog poslovanja tada je moguće uočiti kako je upravo najučinkovitiji onaj DOP koji se predstavlja kao strateški, odnosno drugim riječima onaj DOP čija primjena u konačnici donosi određenu korist za poduzeće, odnosno za društvo u čijem se interesu isto provodi. Iz tog razloga strateške inicijative nužno treba predvoditi sama uprava poduzeća ili pak izvršni direktor i to sve kako bi došlo do kreiranja korporativne održivosti i do trajne vrijednosti za samo poduzeće.

Ukoliko su uspješne tada navedene inicijative mogu kreirati dodatnu situaciju za poduzeće kao i za njegove dionike. Na ovaj način tržišna vrijednost samog poduzeća predstavlja kombinaciju tri različita elementa. Ovdje se radi o slijedećim elementima: snižena vrijednost budućnih novčanih transakcija, strategije te ujedno i reputacije.

Ova tri elementa nalaze se u međusobnom odnosu. Samo integriranje društveno odgovornog poslovanja u strategiju, protok novca te s druge strane i reputacija, imaju velik potencijal da dođe do stvaranja trajne vrijednosti za samog dioničara. Ukoliko mjera društveno odgovornog poslovanja kao takva nema pozitivan utjecaj na područje reputacije, kao niti na protok novca, a istovremeno niti ne kreira strategiju koja se usmjerava prema održivosti, tada se ističe kako mjera društveno odgovornog poslovanja neće kao takva imati pozitivan utjecaj na vrijednost samih dionica. Uočava se kako tržište ujedno neće na pozitivan način vrednovati većinu humanitarnih donacija, niti će dalje vrednovati inicijative unutar zajednice koje se kao takve provode i to zbog izvještavanja o samoj održivosti.

Iako će velika većina poduzeća prepoznati zapravo važnost ovog strateškog pristupa društveno odgovornog poslovanja, ipak navedenu u stvarnosti primjenjuje daleko manji broj navedenih. Ujedno je sve snažniji stoga pritisak na sama poduzeća da navedena posluju u sukladnosti s društveno odgovornim poslovanjem. Iz tog razloga poslovna organizacija mora zapravo dokazati kako je sposobna na poduzimanje poslovne aktivnosti i na poduzimanje i uspostavljanje sustava koji se odnosi na kreiranje vrijednosti te profita i to na prihvatljiv način i to ne samo za dioničare, nego zapravo za sve dionike.

Ovdje postoji sve veći broj studija koje kao takve dokazuju pozitivan odnos između društveno odgovornog poslovanja i poslovne uspješnosti. Moguće je stoga uvidjeti da na kontinuiran način raste broj menadžera fondova koji kao takvi zahtijevaju etičnost, odnosno koji zahtijevaju društvenu odgovornost poduzeća u koja ulažu. Isto tako odgovorna poduzeća su poduzeća koja će u konačnici privući i daleko kvalitetnu radnu snagu. Društveno odgovorno poslovanje isto tako pojačava snagu te reputaciju samog brenda.

Ukoliko su poslovne vođe otvorene prema organizacijskim promjenama i prema uspostavljanju novih sustava koji se odnose na provođenje politika te strategija, tada će moći sudjelovati u sustavnom programu integracije društveno odgovornog poslovanja kao dijela jedne strategije poduzeća.

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO PONAŠANJE**

U nastavku rada usmjerava se prema društveno odgovornom ponašanju. Upravo unutar ovog poglavlja osvrnut će se na područje etike i moralnih vrijednosti unutar društveno odgovornog poslovanja, postojanosti etičkih kodeksa i načina na koji se donosi etična odluka, odnosno koje su posljedice neetičnog ponašanja i kako navedeno spriječiti.

#### **3.1. Etika i moralne vrijednosti**

Sam pojam etike unutar poslovnog svijeta ne smatra se nikakvim novim pojmom. Ovo se može tumačiti činjenicom što je poslovni svijet oduvijek obilježen određenim pravilima, odnosno određenim normama. Zanimljiva činjenica govori kako se ti isti standardi i te iste norme mogu razlikovati među različitim zemljama, premda ujedno s druge strane moguće je očekivati i neka univerzalna pravila. Onda kada sama tvrtka se odluči na primjenjivanje takvih standarda, odnosno takvih normi, i navedene smatra svojim temeljnim odgovornostima, tada se ujedno može reći kako poduzeće ima svoj etički kodeks poslovanja, odnosno kako poduzeće je usmjereno prema etici i prema moralnim vrijednostima.

Jasno je stoga kako se etika danas smatra jednim od neizbježnih dijelova same poslovne odgovornosti. Svako pojedino korporativno ponašanje je ponašanje koje bi moralo biti prije svega etično, odnosno ponašanje koje bi moralo biti prije svega vrlo odgovorno. Iz tog razloga sva korporativna obećanja za dionike moraju se donositi na vrlo etičan i pravedan način (Črnica i sur., 2015).

Etika je ta koja pokazuje korporaciji na koji konkretno način se treba pravilno ponašati unutar svih poslovnih operacija. Ipak, s druge strane vrlo je važno istaknuti kako samu poslovnu etiku mogu okarakterizirati sukobi interesa. Sve su tvrtke usmjerene prema maksimiziranju profita što je njihov primarni cilj (Ismail, 2009). Etika predstavlja određen skup pravila na temelju kojeg dolazi do isticanja onoga što je dobro, odnosno onoga što je loše. Etika na taj način predstavlja sve one vrijednosti koje kao takve sačinjavaju temeljnu osnovu svih ljudskih odnosa, a samim time i poslovnih (Bozanić, 1998).

Nužno je istaknuti što je ispravno, a što je konkretno pogrešno. Poslovna etika je stoga stavka koja označava ono što je iskreno, ono što je potrebno za poštovanje, što je potrebno za postupanje u svim potrebnim okolnostima (Glavočević i sur., 2013).

Etika ističe posebne stavke koje su bitne unutar poslovanja. tako primjerice etika definira iskrenost unutar poslovanja, samopouzdanje unutar poslovanja, poštenje u svim okolnostima poslovanja. Sve ove vrijednosti su vrijednosti koje nemaju na jasan način određene granice pa je stoga nužno pratiti sve stavke koje su vezane za poslovanje.

Etika isto tako definira konkretan princip i konkretnu praksu koja je nužna kako bi se ostvarilo poboljšanje svih razina blagostanja. Putem etike nužno je usmjeriti se prema prirodnom i prema strukturiranom načinu djelovanja s svim područjima moralnih prosudbama i standardima (Aras, 2006). Iznimno je teško da se definira cjelokupan kontekst etike, odnosno da dođe do utvrđivanja svih potrebnih granica i svih potrebnih kriterija. Poslovna etika stoga je područje kojim se usmjerava prema poštenom ponašanju poduzeća (Aras, 2006).

### **3.2. Etički kodeks i donošenje etične odluke**

Etički kodeks predstavlja poseban kodeks kojim se definira ponašanje, kodeks kojim se definira vrijednost i kojim se definira etika samog poslovanja. Etičkim kodeksom definiraju se svi ciljevi i sve odgovornosti same tvrtke. Kodeks koji je napisan je kodeks putem kojim se daju smjernice svim zaposlenicima kako i na koji način se nositi s pojedinim etičkim situacijama unutar poduzeća. Svaki pojedini kodeks stoga je različit, a ono što je potrebno je da održava etos, sve potrebne vrijednosti te ujedno na taj način prikazivati poslovni stil cjelokupne organizacije. Može je uočiti kako postoje kratki kodeksi, odnosno moguće je uočiti kako postoje i kodeksi koji obuhvaćaju cjelokupan spektar situacija koje se nastoje definirati.

Može se tumačiti da etički kodeks predstavlja jedan poseban skup pravila ponašanja, odnosno aspekt putem kojeg bi zaposlenici trebali dalje slijediti propisane stavke i to kako bi došlo do osiguranja svih vrijednosti jedne tvrtke kako bi došlo do održavanja svih dobrih stavki unutar poslovnih odnosa. Neovisno na samu veličinu tvrtke, nužno je da se etički kodeks definira i da se na poman način prate sve transakcije. Na taj način bilo bi moguće spriječiti da se s tvrtkom

dogode stavke koje ne bi trebale, odnosno da se osigura da se krše zakoni i da se učine mjestom u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno i to čineći ono što je etički ispravno.

Današnje poslovne vrijednosti se stoga najuobičajenije izražavaju u segmentu kako tvrtka obavlja svakodnevnu interakciju kako s dobavljačima tako s kupcima i zaposlenicima. Temeljni cilj etičkog kodeksa stoga leži u pogledu osiguranja jasnog stava tvrtke da se temelji na poštenju.

Etički kodeks ujedno mora definirati konkretne vrijednosti, odnosno konkretne stavke koje se temelje na poštivanju unutar interakcija i to neovisno o kojoj se konkretno okolnosti radi (Aras, 2006).

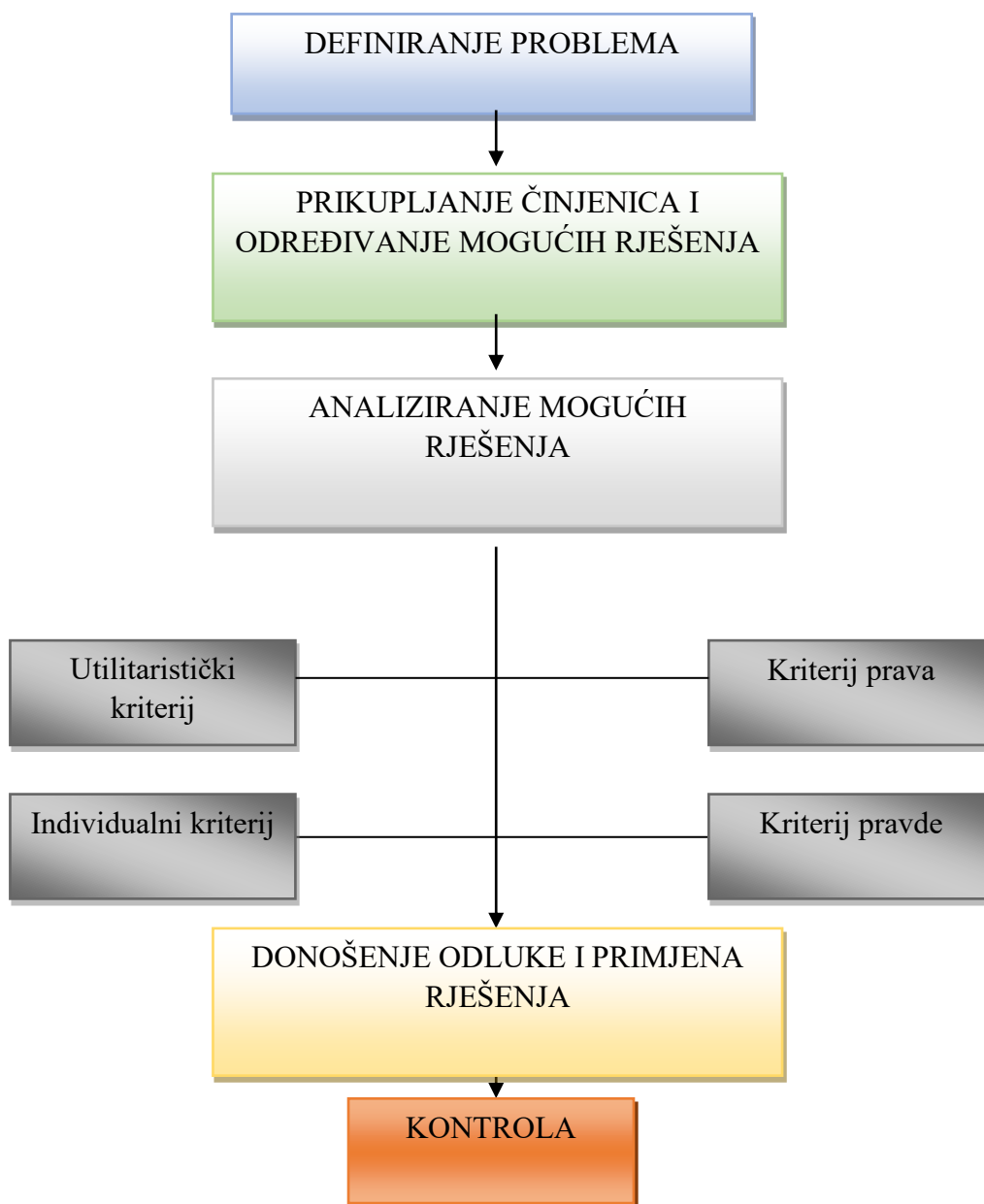
Može se reći kako je etički kodeks jedan od sastavnih dijelova kulture poduzeća, a to bi značilo kako svaka organizacija mora na iznimno aktivan način promicati sve svoje etičke politike i to kako bi se u potpunosti mogle iskoristiti sve prednosti. Etički kodeks je stoga kodeks putem kojeg je moguće promatrati svaka administrativna formalnost i to bez praktične upotrebe, odnosno riječ je o vrlo dinamičnoj i sveobuhvatnoj odluci unutar tvrtke (Gregorić, 2015).

Prednosti etičkog kodeksa unutar organizacije usmjerene su prema svijesti i prema prednosti samog kodeksa u pogledu koristi svakog zaposlenika. Tumači se kako isključivo pozitivna i isključivo zdrava korporativna kultura može poboljšati sam moral kod zaposlenika jedne organizacije. Sve navedeno doprinosi povećanju produktivnosti jednog poduzeća i na taj način usmjerava se prema zadržavanju zaposlenika. Sve navedeno ima zauzvrat sve potrebne financijske koristi za jednu organizaciju. Nužno je istaknuti kako samo visoka razina produktivnosti će poboljšati učinkovitost tvrtke. Etični ljudi su oni ljudi koji su usmjereni prema prepoznavanju svega onoga što je dobro, odnosno onoga što nije ispravno pa stoga etički kodeks usmjerava prema onome što je dobro ponašanje. Unutar poslovnog okruženja nužno je biti etičan što bi ujedno značilo i kako je potrebno primjenjivati sva načela iskrenosti i načela poštenja (Aleksić, 2007).

Svako poduzeće mora se usmjeriti prema donošenju etičnih odluka. Pri procesu donošenja etične odluke nužno je usmjeriti se prema različitim načinima donošenja odluke, a riječ je o utilitarističkom, individualnom kriteriju, kriteriju prava i pravde. Svi od navedenih kriterija se ne mogu kao takvi smatrati univerzalnim, nego su isti usmjereni prema samoj ponudi smjernica koje se smatraju općenite. Sve odluke koje se donose stoga bi trebale biti etične.

Prilikom korištenja individualističkih pristupa unutar praksi nužno je usmjeriti se prema dugoročnom dobru i to za sve, neovisno je li riječ o pojedincu ili kolektivu. Samo korištenje prava kao jednog od kriterija stoga kreira određena ograničavajuća djelovanja i to uslijed iznimno ekstremnog naglaska i to na temeljnim pravima i to kao što je pravo na opterećenu okolinu. Potrebno je stoga naglasak postaviti i na pravdu, odnosno ona je ta koja na podjednak način štiti sve uključene sudionike.

Na slijedećem slikovnom prikazu moguće je uvidjeti način na koji se donosi etična odluka.



Slika 1. Proces donošenja etične odluke

Izvor: autor prema Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.(1999):Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb., str. 121-



Sam proces donošenja odluke je proces koji započinje na temelju definiranja. Samim time potrebno je uvidjeti i znati prepoznati svaki etički problem koji je nastao. Dalje je nužno da se prikupe sve potrebne činjenice koje se kao takve smatraju bitnima za problem, odnosno da je nužno da se uvide sve činjenice koje mogu utjecati na neki od problema, ali isto tako koji mogu utjecati i na rješenje tog istog problema.

Pri donošenju etične odluke vrlo je bitno da se sagledaju sve osobe, odnosno sve grupe koje su kao takve uključene unutar samog problema, tj. da se svi usmjere prema konkretnim rješenjima. Potom slijedi faza koja se odnosi na procjenjivanje svih rješenja. Rješenja se donose na temelju različitih etičkih kriterija. Naposljetku slijedi faza donošenja odluke, a odluka se mora donijeti prema najboljem mogućem kriteriju. Zadnja stavka je djelovanje kao i provjeravanje isplativosti donošenja konkretne odluke.

Kako bi se istaknula načela moći poštenog poslovanja, odnosno kako bi se istaknula načela onoga što se smatra etičnim ovdje će se još prikazati ukupno pet načela moći poštenog poslovanja, a radi se o slijedećim (Žugaj i Brčić, 2003):

- Svrha,
- Ponos,
- Strpljenje,
- Upornost,
- Sagledavanje.

Naime, načelo svrhe tumači se kao odluka o činjenici kojim poslom će se sam pojedinac baviti, odnosno kakva osoba taj isti pojedinac želi biti. Naglašava se kako sama svrha ima nekoliko ciljeva. Osoba će se smatrati etičnom i moralnom ukoliko se ista može pogledati u ogledalo bez imalo grižnje savjesti, odnosno bez bilo kakvog osjećaja krivice. Drugo načelo odnosi se na ponos. Ovdje se radi o osjećaju zadovoljstva. Ovaj osjećaj se stvara u samom čovjeku nakon što je došlo do postizanja određenog cilja.

Ističe se kako se ponos još može nazvati i samopoštovanjem. Tako je primjerice poželjno imati zdravu količinu samopoštovanja, tj. ponos i to s određenom dozom skromnosti. Treća stavka odnosi se na strpljenje. Unutar ovog načela skriva se zapravo vjera u ispravan način donošenja misije i ciljeva. Iz toga slijedi kako vjera u ljude na taj način potiče druge na pozitivno razmišljanje (Žugaj i Brčić, 2003).

Naglašava se kako ljudi vrlo često zapravo znaju biti nestrpljivima i to zbog primjerice nedostatka vjere, ili pak isti mogu biti nestrpljivi radi obavljanja određenih poslovnih zadataka. Sve navedeno vrlo često vodi prema donošenju iznimno loših odluka. Četvrto načelo odnosi se na upornost. Kako bi osoba mogla biti etičnom, ona ujedno mora biti i uporna. Isključivo upornošću se može doći do postizanja određene svrhe i postizanja određenog ostvarenja cilja. Kao zadnja stavka navodi se sagledavanje. Ovdje se misli na pravilno procjenjivanje unutar određenih situacija, tj. usmjerenost prema razlikovanju onoga što je važno od onoga što nije važno, tj. onoga što je bitno od onoga što nije bitno. Iz toga slijedi kako je sagledavanje načelo o kojem zapravo osnova svih prethodno navedena načela.

Ukoliko se pak radi o načelu moći koje se odnosi na pošteno poslovanje unutar poduzeća, tada se isto govori o ovih pet načela. Svrha u ovom slučaju se odnosi na glavnu upravu poduzeća koja donosi zadaću samom poduzeću. Jedno poduzeće se tako vodi putem vizije, misije, ali ujedno i temeljnih vrijednosti. Na ovaj način dolazi do uočavanja razlike između onoga što se smatra prihvatljivim i onoga što se smatra neprihvatljivim. Što se tiče ponosa, ističe se kako je iznimno bitno ponositi se poduzećem u kojem se konkretno posluje, odnosno izrazito se bitno smatra voditi svoju ulogu u poduzeću i biti ponosan na nju. Sve navedene stavke vodit će prema boljem i ujedno kvalitetnijem radu što će ujedno rezultirati i s manje neetičnosti unutar samog poslovanja. u pogledu strpljenja poduzeća moraju voditi računa o vrijednostima unutar poduzeća, odnosno poduzeća nužno moraju se usmjeriti prema poštenom ponašanju i prema poštenom poslovanju.

Sve navedene stavke vode prema osiguranju dugoročnog uspjeha unutar samog poslovanja. Načelo upornosti se ogleda u pogledu uprave poduzeća koja nužno mora ispunjavati sva svoja obećanja i sve svoje obveze iz toga slijedi kako se najvažnijim smatra zapravo biti pošten i uporan, tj. raditi u sukladnosti s misijom i s načelima samog poduzeća. Posljednja stavka odnosi se na sagledavanje.

U tom pogledu iznimno je važno da se odvoji potrebno vrijeme i to kako bi došlo do sagledavanja cjelokupnog poslovanja, tj. uočavanja ide li neko poduzeće pravim putem kao i na koji način se mogu postići svi željeni ciljevi. Temeljni cilj je da u navedenom sudjeluju zapravo svi zaposleni unutar poduzeća (Žugaj i Brčić, 2003).

Ukoliko se poštuju sva navedena poduzeća tada je moguće zaključiti kako će poduzeće i njegovi zaposlenici se smatrati etičnima. Svako pojedino poduzeće stoga mora imati svoju temeljnu viziju i svoju temeljnu misiju, kao ujedno i ciljeve. Ujedno je nužno biti uporan u izvršavanju navedenog. Kako poduzeće tako ujedno i zaposlenici, trebaju ispunjavati sve svoje obveze i sve svoje zadatke u zadanom roku kako bi mogli ispuniti sva potrebna očekivanja društva pa samim time na ovaj način osigurati poduzeću dugoročan uspjeh (Žugaj i Brčić, 2003).

### **3.3. Neetično ponašanje**

Jasno je kako se neće svi pojedinci unutar poduzeća pridržavati svih potrebnih etičkih načela. Drugim riječima pojedinci unutar poduzeća se mogu tako ponašati suprotno od navedenih. Neetično ponašanje predstavlja konkretno ono ponašanje koje je za osudu, ponašanju koje ne donosi ništa dobro.

U nastavku su prikazani različiti oblici neetičnog ponašanja (Čehok i sur., 1996):

- Prijevare i obmane,
- Nenaplaćene usluge,
- Prikrivani načini zastrašivanja,
- Prijetnje na neutemeljenim dokazima,
- Ponižavajuće djelovanje,
- Ugrožavanje zdravlja,
- Ponižavanje djelatnika,
- Krađa poslovnih tajni,
- Podmićivanje djelatnika drugih organizacija,
- Lažni stečaj,
- Lažne kreditne prakse i ostalo.

Ovdje je moguće stoga uočiti kako upravo nemoralno ponašanje unutar poduzeća uvelike može dovesti do problematike velike materijalne štete. Osim materijalnih šteta postoje i druge štete kao što je primjerice gubitak povjerenja između zaposlenika, odnosno između poslovnih partnera. Ovakva se povjerenja grade čak godinama pa samim time gubitak istih velik je udarac za samo poslovanje. Poduzeće stoga treba na sve moguće načine nastojati izbjeći neetično ponašanje, a samim time i kriminal i to uz pomoć pravednih zakona.

Ovi zakoni bi zapravo trebali djelovati u neovisnosti i usmjeriti se prema borbi za pravedno nadoknađivanje same štete. Upravo takvi pravedni, odnosno takvi etični zakoni bi se trebali odnositi na cjelokupan život kao i na rad samog čovjeka. Iz tog razloga poslovna etika je ta koja bi trebala djelovati prije svega na objektivnan način i ukazivati na nemoralno ponašanje. Što se tiče neetičnog ponašanja, takvo ponašanje svakako ruši sam ugled jednog poduzeća, ali isto tako i zaposlenika (Čehok i sur., 1996).

Kada se radi o temeljnim tipovima koji se odnose na kršenje različitih etičnih normi unutar poslovanja, moguće je istaknuti neke koji su najučestaliji. Tako primjerice se najprije navodi kriminal. Ovdje je riječ o kaznenom ili pak o krivičnom djelu, odnosno o određenim nemoralnim radnjama koje kao takve se smatraju opasnima za samom pojedinca, no ujedno i za cjelokupno društvo. Ovakve radnje se stoga putem zakona kažnjavaju. U tom pogledu moguće je razlikovati zapravo tri tipa poslovnog kriminala, a radi se o kriminalnim aktivnostima koje uključuju zaposlenike, o kriminalnim aktivnostima između različitih poduzeća te o kriminalnim aktivnostima koje se provode protiv samog društva. Drugi tip kršenja etičkih normi unutar poslovanja se odnosi na usmjeravanje poduzeća protiv zaposlenika. U konkretnom slučaju ovdje dolazi do kršenja temeljnih ljudskih vrijednosti, odnosno do stavki koje uključuju primjerice kašnjenja plaća, neisplaćivanje zaostalih plaća, slaba zaštita na radu, neravnopravnost spolova i slično

## **4. DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽMENTA PROMETNIH PODUZEĆA**

U nastavku rada usmjerava se na društveno odgovornost menadžmenta prometnih poduzeća. Naime, unutar ovog poglavlja usmjerit će se prema istraživanju prisutnosti društvene odgovornosti menadžmenta prometnih poduzeća, kao ujedno i na stavke na koje bi se navedena poduzeća trebala usmjeriti.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Što se tiče samog istraživanja navedeno je utemeljeno putem prikupljanja relevantne literature koja izučava područje društveno odgovornosti te se navedene stavke proučavaju upravo na primjeru prometnih poduzeća.

### **4.2. Rezultati istraživanja**

Konkretna uspješnost menadžmenta u ovisnosti je od kompetencija menadžera. Naime, upravljanje predstavlja iznimno složen posao koji na taj način ujedno osigurava i iznimno velik dio ovlasti. Upravo iz tog razloga u svome djelovanju potrebno je usmjeriti se na društvenu odgovornost. Funkcioniranje prometnih poduzeća zapravo se temelji na znanju, odnosno temelji se na intelektualnom kapitalu. Iz navedenog razloga menadžment je taj koji se prije svega mora fokusirati na područje stjecanja znanja koje će kao takvo biti u funkciji stvaranja neke dodatne vrijednosti koja se kasnije ugrađuje u konkretne proizvode, odnosno u konkretne usluge. Upravo prometnim poduzećima stoga trebaju upravljati strateški menadžeri, odnosno lideri, koji će znati na ispravan način poticati i motivirati svoje zaposlenike.

Društvena odgovornost može se promatrati kroz različite aspekte. Ovdje izniman značaj za društvenu odgovornost ima upravo zaštita okoliša. Naime, odluke kao i aktivnosti prometnog poduzeća uvijek zapravo utječu na sam okoliš, neovisno gdje se navedeno nalazi.

Upravo ovaj utjecaj je u vezi s upotrebom resursa, s mjestom aktivnosti samog poduzeća, s zagađivanjem te stvaranjem otpada, utjecajem aktivnosti na prirodna staništa. Kako bi došlo do smanjenja utjecaja na sam okoliš, poduzeće se treba usmjeriti prema usvajanju objedinjenog pristupa koji u obzir će uzeti sve izravne, odnosno sve neizravne, tj. ekonomske, društvene, zdravstvene i okolišne posljedice njegovih odlika i aktivnosti.

Na ovaj način je društvo suočeno s brojnim okolišnim izazovima gdje je uključeno osiromašivanje prirodnih resursa, prisustvo zagađenja, brojne klimatske promjene, uništavanje staništa, nestanak pojedinih vrsta, propast cjelokupnih ekosustava kao i propadanje urbanih te ruralnih naselja. S obzirom da broj stanovnika na svijetu, a samim time i potrošnja kontinuirano rastu, moguće je uočiti kako su upravo te promjene sve veća prijetnja za ljudsku sigurnost, zdravlje, ali i samu dobrobit društva. Iz tog razloga poduzeća se moraju usmjeriti prema smanjenju i prema uklanjanju neodrživih količina te obrazaca same proizvodnje te potrošnje, odnosno poduzeća se moraju truditi da osiguraju da sama potrošnja resursa po osobi postane održivom. Upravo stoga okolišna pitanja na lokalnoj, regionalnoj te ujedno na globalnoj razini su međusobno povezana. Za samo bavljenje navedenim pitanjima izričito je potreban vrlo sveobuhvatan, sustavan te ujedno i zajednički pristup.

Ukoliko se usmjeri prema upravljanju okolišem kao jednom od integralnih dijelova poslovnog plana usmjerava se prema izvještavanju prema navedenom pokazatelju poduzeća čime se nude dokazi kako su pitanja utjecaja na sam okoliš zapravo osnovni kriterij za donošenje odluka koje se odnose na poslovne aktivnosti samog poduzeća. Navedenim pokazateljem isto tako dokazuje se na aktivan način definiranje samog utjecaja poduzeća te njegovih pojedinih aktivnosti na sam okoliš, odnosno dolazi do definiranja plana koji se odnosi na zaštitu ili pak na samo smanjenje utjecaja procesa gdje se na potpun način izbjegava utjecaj koji nije moguć. Isto tako ovdje dolazi do pokazivanja strateškog pristupa u pogledu promišljanja utjecaja na okoliš i to u procesu poslovnog odlučivanja samog poduzeća.

Prometna se poduzeća ujedno moraju usmjeriti prema odobrenim odgovarajućim sredstvima za provođenje ciljeva zaštite okoliša. Samo mjerenje izdataka namijenjenih za ublažavanje utjecaja na okoliš i zaštitu navedenog, zapravo omogućuje samim poduzećima da u konačnici procijene učinkovitost okolišnih inicijativa.

Isto tako na ovaj način pružaju se i vrijedni podaci za provođenje interne analize troškova te koristi. Podaci koji se odnose na okolišni učinak su podaci koji se mjere u odnosu na izdatke koji su namijenjeni ublažavanju utjecaja na okoliš i osiguravanju njegove zaštite, pa samim time nude uvid u to koliko je učinkovito samo poduzeće, odnosno koliko poduzeće učinkovito upotrebljava resurse namijenjene za poboljšanje učinaka. Ukoliko se na opsežan način prate te se analiziraju tijekom nekom vremenskog perioda, tada navedeni podaci o izdacima u konačnici omogućuju procjenjivanje složenih organizacijskih, odnosno tehnoloških ulaganja i to za poboljšanje okolišnih učinaka.

Isto tako u okviru samog poduzeća moguće je izvršiti uspostavljanje cjelokupnog sustava namijenjenog za praćenje troškova upravljanja zaštitom okoliša putem kojeg se prati više informacijskih kategorija. Upravo ovakav sustav umjeren je prema mjerenju troškova koji se odnose na odlaganja, na obrađivanje emisija te troškove koji se odnose na uklanjanje šteta kao i preventirane te troškove upravljanja okolišem.

Poduzeća moraju voditi računa o razini odgovornosti za sam okoliš. Naime, ovdje se radi o pokazatelju koji zapravo govori o činjenici koliko temeljito je sustav koji se odnosi na društveno odgovorno poslovanje zapravo integriran u samom segmentu zaštite okoliša unutar jednog poduzeća. Tako primjerice, odgovornost za sam okoliš može se dodijeliti jednoj kategoriji zaposlenika koji imaju viši stupanj odgovornosti. Na taj način društveno odgovorno poslovanje se može na bolji način integrirati unutar poduzeća. Ono što se smatra poželjnim je da za odgovornost za okoliš bude imenovan član uprave čime zapravo jedno poduzeće demonstrira zapravo poseban strateški pristup prema upravljanju okolišem (Matešić i sur., 2015).

Poduzeća se ujedno trebaju usmjeriti prema strateškom planiranju koje je zasnovano na okolišu. Navedeno predstavlja pokazatelja koji kao takav potražuje dokaze da se strateško planiranje upotrebljava kao osnova strateškog poslovnog odlučivanja i da se kao takvo provodi i uključuje procjenu učinaka samog poduzeća te pojedinih poslovnih odluka na sam okoliš.

Poduzeća ujedno mogu mjeriti i utjecaj, odnosno iznad zakonom propisanog. Naime, prihvaćanje vlastite odgovornosti za učinak na okoliš, samo poduzeće demonstrira putem mjerenja, odnosno putem evaluacija vlastitih utjecaja na okoliš koji kao takvi nisu definirani u području zakonske obveze. Ovaj segment praćenja utjecaja te aktivnosti koje ga slijede na taj način se mogu tumačiti putem društvene odgovornosti s obzirom da nisu propisane putem zakona (Matešić i sur., 2015).

Poduzeća ujedno bi trebala razmatrati rezultate mjerenja te izražavati planove koje se odnose na sanaciju na osnovi navedenih rezultata. Ovdje se radi o dokazima koji se potražuju, a to su upravo mjerenja i evoluiranje svih dobačenih rezultat. Navedeni predstavljaju dobar temelj za izrađivanje planova koji se odnose na poboljšanje učinaka, tj. smanjenje utjecaja na sam okoliš.

Osim svega navedenog tu su ujedno i politike koje se odnose na zaštitu okoliša. Ovdje se zapravo radi o temeljnom dokumentu putem kojeg poduzeće može definirati sve svoje odgovornosti, sve ključne rizike i utjecaje, odnosno ciljeve u području zaštite okoliša.

Poduzeća se stoga trebaju usmjeriti prema određenim metodama putem kojih se može smanjiti utjecaj na okoliš, a riječ je o energetske učinkovitosti, procjeni životnog ciklusa i komunikaciji koja je povezana s odnosom prema zaštiti okoliša. Naime, ukoliko se radi o energetske učinkovitosti tada se navodi kako sama organizacija treba provoditi potrebne programe koji se odnose na energetske učinkovitost i to kako bi došlo do smanjenja potrebe za samom energijom kako za prijevoz tako ujedno i za različite proizvodne procese, za različite uređaje ili pak elektroničku opremu. Putem poboljšavanja učinkovitosti trošenja energije, isto tako navedeno treba nadopuniti naporima kako bi došlo do povećanja upotrebe obnovljivih resursa.

U pogledu procjene životnog ciklusa, navodi se kako su temeljni ciljevi procjene životnog ciklusa upravo smanjenje utjecaja proizvoda, odnosno usluga na sam okoliš te poboljšanje njihovih socioekonomskih utjecaja tijekom cjelokupnog životnog ciklusa, tj. od samog postupka vađenja sirovina te proizvodnje sam energije pa sve preko proizvodnje te upotrebe, do odlaganja na kraju životnog vijeka. Iz tog razloga svako prometno poduzeće nužno se mora usmjeriti na inovacije, odnosno na kontinuirana poboljšanja vlastitih rezultat upravljanja okolišem (Matešić i sur., 2015).



Što se tiče komunikacije koje je vezana s odnosom prema zaštiti okoliša, ovdje se navodi kako je iznimno bitno da se unutar procesa upravljanja okolišem usmjeri samu organizaciju da na vrlo transparentan način iskazuje vlastiti odnose prema aspektima okoliša, odnosno da prikazuje kriterije za odabir ključnih aspekata okoliša kao i način upravljanja njima. Iz tog razloga dionicima je nužno objašnjenje metoda koje se odnose na zaštitu i na odabrane ciljeve, odnosno na dopuštanje sudjelovanja svih zainteresiranih dionika prilikom odabira ključnih aspekata, odnosno načina zaštite navedenih.

Sama demonstracija volje za preuzimanje odgovornosti za sam utjecaj na okoliš kao i objava metode zaštite te njihovo postojanje zapravo ublažavaju osudu dame javnosti i to u slučaju nekih neželjenih događaja, različitih incidenata ili pak nekih drugih oblika štete za sam okoliš do kojih zapravo može doći u svakom poslovanju (Matešić i sur., 2015).

### **4.3. Doprinos istraživanja**

Ističe se kako je korporativno ponašanje, a samim time i društveno odgovorno poslovanje izrazito bitno za uspjeh današnjih poduzeća i to ne samo u financijskom pogledu, nego općenito za rast i razvoj poduzeća u svakom mogućem kontekstu. Iz toga slijedi kako se korporacijsko ponašanje zapravo niti ne može definirati bez etičke i bez osnove društveno odgovornog poslovanja. Poduzeća danas, ukoliko nastoje opstati na samome tržištu, se moraju usmjeriti prema poštivanju zakonskih pravila, prema osiguravanju provođenja etičkih kodeksa ponašanja, ali isto tako i načela društvene odgovornosti. Na taj način uočava se kako je upravo korporacijsko ponašanje takvo da je utemeljeno na svim navedenim komponentama. Drugim riječima poslovanje poduzeća podrazumijeva ujedno zakonske odredbe, poštivanje etike i društveno odgovornog poslovanja. izrazito je važno da se prepozna navedeno ponašanje koje prije svega mora biti etično.

Samo korporativno ponašanje neće utjecati samo na dionike, odnosno samo na dioničare, korporativno ponašanje i njegova društvena odgovornost utjecat će zapravo na cjelokupnu ekonomiju. Ukoliko se jedno prometno poduzeće ponaša etički, odnosno ukoliko je ono društveno odgovorno u apsolutno svim svojim poslovnim odlukama tada će i strateško

planiranje navedenog poduzeća biti održivije. Iz toga slijedi kako korporativno ponašanje prema dionicima postaje daleko važnijim konceptom unutar svake pojedine definicije.

Današnja prometna poduzeća stoga shvaćaju kako zapravo samo posjedovanje dobrog imena nije jedina stavka koju moraju imati kako bi osigurali dobar položaj na samom tržištu. Nužno je njegovati društveno odgovorno i etično poslovanje kako bi se mogli pozicionirati na što bolju tržišnu poziciju. Primjerice, moral i predanost zaposlenika u uskoj su korelaciji s dobrom korporativnom reputacijom samog poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Kada se radi o društveno odgovornom poslovanju, navedeni predstavlja koncept poslovanja kod kojeg poslovanje poduzeća je usmjereno na etici. Ovo obuhvaća vrlo širok raspon djelovanja. Naime, današnje organizacije su organizacije koje moraju na kontinuiran način usavršavati svoje poslovanje kako bi mogli odgovoriti na tržišne zahtjeve. Iznimno je bitno prilikom pozicioniranja usmjeriti se prema rješavanju problema koji se ne mogu riješiti. U tom pogledu etičke se obveze smatraju kao samo jedan od aspekata društveno odgovornog načina poslovanja čime se navodi kako se stvari moraju raditi na ispravan način, odnosno kako je nužno u poslovanju poticati društveno odgovorne akcije. Iz toga slijedi kako društveno odgovorno poduzeće je tip poduzeća koje će upotrebljavati različite kolektivne akcije, tj. akcije koje će uključiti brojne društvene skupine kako bi se usmjerilo prema rješavanju zajedničkih problema, tj. problema okoline.

Društveno odgovorno poslovanje stoga je poslovanje koje prati promjene koje se odvijaju unutar društvene okoline te se usmjeravaju prema poštenju i prema provođenju korporacijskih pravila ponašanja. Upravo samo na ovaj način doći će do ostvarenja kvalitetne konkurentne prednosti nad drugim poduzećima.

Izazovi društvene odgovornosti kao što su klimatske promjene i globalno siromaštvo mogu zahtijevati od tvrtki da temeljno redizajniraju svoje proizvode i u mnogim slučajevima svoje temeljne poslovne modele. Neuspjeh glavnih lidera u industriji da provedu radikalne promjene ne samo da može dovesti do rastućih društvenih problema nego također može predstavljati značajne izgubljene poslovne prilike. Tvrtke kojima nedostaje empatije etike te društvene odgovornosti moraju ojačati sposobnost da dopru do određene skupine posebno onih koji se smatraju vrlo različitim od korporativnog kalupa tako da uključuju nove aktivnosti podrške za organizaciju kao što su društveni marketing, prodajnu obuku i vladino lobiranje za povećanje ekološke i društvene regulative u korist tvrtke.

Vodeće tvrtke koje uspiju odgovoriti na izazove etike društveno odgovornog poslovanja, pretvaraju ekološke i društvene probleme u nove poslovne prilike. Oni pozitivno pridonose društvu na načine koji stvaraju jedinstven i neponovljiv izvor konkurentne prednosti.

## LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu
2. Aras, G: (2006). Corporate Social REsponsibility. [https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf)
3. Bozanić, A. (1998). Business ethics. *Crkva u svijetu*: 33(4): 356-372
4. Carroll, Tom; Cowen, Carl C. (1991). Compact composition operators not in the Schatten classes'. *Journal of Operator Theory*, 26 (no. 1):109-120
5. Čehok, I. (1997). Etika, Školska knjiga, Zagreb
6. Črnica, I., Miljković Krečarm I., Gregov, Z. (2015). Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*. 1(2): 533.554
7. Glavočević, A., Peša, A. R. (2013). Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. *Oeconomica Jadertina*: 3(2): 28-49
8. Gregorić, M. (2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E – znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. 5(2): 7-21
9. Ismail, M. (2009). Corporate Social Responsibility and Its Role in Community Development: An International Perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(9): 199-209.
10. Jambrek, I., Penić Ivica, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. 29(2): 1181-1206
11. Malović, S. (2006). Uloga novinara u društveno odgovornom poslovanju. *Politička misao*. 42(4): 91-96
12. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje*. VPŠ Libertas, Zagreb
13. Pavić – Rogošić, L. (2015). *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*. Odraz
14. Žugaj, M. i Brčić, R. (2003). Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Proces donošenja etične odluke .....	16
---	----