

# Osobni razvoj i društvena odgovornost kao temelj gospodarskog i društvenog razvoja Republike Hrvatske

---

Vukašin, Nenada

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

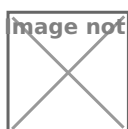
2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:675611>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



image not found or type unknown

**POLITEHNIKA PULA**

**Visoka tehničko–poslovna škola s p.j.**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**NENADA VUKAŠIN**

**OSOBNI RAZVOJ I DRUŠTVENA  
ODGOVORNOST KAO TEMELJ  
GOSPODARSKOG I DRUŠTVENOG RAZVOJA  
REPUBLIKE HRVATSKE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**PULA, 2014.**

**POLITEHNIKA PULA**

**Visoka tehničko-poslovna škola s p.j.**

**Specijalistički diplomski stručni studij**

**„KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“**

**OSOBNI RAZVOJ I DRUŠTVENA  
ODGOVORNOST KAO TEMELJ  
GOSPODARSKOG I DRUŠTVENOG RAZVOJA  
REPUBLIKE HRVATSKE**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Osobni razvoj i društvena odgovornost

Mentorica: Mr.sc Desa Vrbanac

Studentica: Nenada Vukašin

broj indeksa KM: 00039

Pula, prosinac 2014

## SADRŽAJ:

<b>SAŽETAK</b> .....	4
<b>1. UVOD</b> .....	6
1.1. Opis i definicija problema.....	6
1.2. Cilj i svrha rada.....	7
1.3. Hipoteza rada.....	8
1.4. Metode rada.....	8
1.5. Struktura rada.....	9
<b>2. OSOBNI RAZVOJ</b> .....	10
2.1. Osobna odgovornost.....	10
2.2. Društveni razvoj.....	12
<b>3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST</b> .....	14
3.1. Definicije društvene odgovornosti.....	14
3.2. Vrste društvene odgovornosti i njihove razine.....	19
3.2.1 Ekonomska odgovornost.....	19
3.2.2 Zakonska odgovornost.....	20
3.2.3 Etička odgovornost.....	20
3.2.4 Diskrecijska odgovornost.....	20
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	21
4.1. Poštivanje ljudskih prava i globalna briga za okoliš i investiranje u lokalne zajednice.....	23
4.2. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj.....	27
4.3. Društveno odgovorno poslovanje banaka u Hrvatskoj.....	30
<b>5. NORME DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA</b> .....	35
5.1. Norma SA 8000:2008.....	35

5.2. Norma ISO 26000:2010.....	36
5.3. Norma HRN ISO 26000:2010.....	37
5.4. Norma IQNet SR 10.....	38
<b>6. ETIKA I MORAL.....</b>	<b>39</b>
6.1. Etika.....	39
6.2. Etičke vrijednosti i norme.....	47
6.3. Moral.....	48
6.4 Moralne vrijednosti i moralna načela.....	50
<b>7. LJUDSKI POTENCIJAL.....</b>	<b>52</b>
7.1. Trendovi u suvremenom društvu.....	53
7.2 Planiranje i zapošljavanje ljudskog potencijala.....	54
<b>8. INTELEKTUALNI KAPITAL.....</b>	<b>56</b>
8.1. Pojam i značenje.....	56
8.2. Razvoj intelektualnog kapitala u bankarskom sektoru.....	57
8.3. Struktura intelektualnog kapitala.....	59
8.4. Stvaranje vrijednosti-temeljni cilj uspješnosti.....	61
8.5. Upravljanje intelektualnim kapitalom.....	62
<b>9. BRIGA I SKRB OSOBA SA POSEBNIM POTREBAMA.....</b>	<b>66</b>
9.1. Kvaliteta života osoba sa posebnim potrebama.....	67
9.2. Društveno prihvaćanje.....	68
9.3. Osobe sa posebnim potrebama i socijalni rad.....	68
9.4. Sustav odgoja i obrazovanja.....	72
9.5. Stvaranje jednakih mogućnosti za osobe sa posebnim potrebama.....	74
<b>10. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>80</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>81</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>84</b>

## **SAŽETAK**

### **OSOBNI RAZVOJ I DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO TEMELJ GOSPODARSKOG I DRUŠTVENOG RAZVOJA REPUBLIKE HRVATSKE**

Današnja istraživanja govore da se prije smatralo da briga o društvu i životnoj sredini nemaju veze sa poslovnom strategijom. Smatralo se da su razvojni ciljevi zajednice odvojeni od poslovnih ciljeva i da za njih nisu bitni. Dobro obavljanje nekog posla i činjenje dobra za društvo su dva različita posla. Danas je dokazano da se radi o dobrom poslu tek ukoliko je briga o društvu i životnoj sredini utkana u samu poslovnu strategiju. Samo na takav način može doći do značajnih inovacija i ostvarenja konkurentske prednosti. Sve dok neka tvrtka zanemaruje društveno odgovorni aspekt poslovanja ne može biti najbolja i ostvariti značajnu konkurentsku prednost.

Društvena odgovornost poslovanja znači da tvrtka za unapređenje dobrobiti zajednice kroz svoju poslovnu praksu daje doprinose i na račun vlastitih resursa.

Ovo područje je u razvoju u Republici Hrvatskoj i ova problematika sve više zaprima važnost u poslovanju i postalo je neizbježan dio godišnjeg plana svake velike organizacije, iako u Hrvatskoj još uvijek postoji premalo tvrtki koje u punom opsegu uključuju ovu dimenziju poslovanja, bez obzira što je rizik ekološki neodgovornog i indiferentnog ponašanja prevelik. Ne uključivanjem ove dimenzije u poslovanje dovodi se u pitanje imidž tvrtke, financijska stabilnost i budućnost tvrtke.

**Ključne riječi: odgovornost, osobna odgovornost, društvena odgovornost, tvrtka, banka, etika, intelektualni kapital, građani**

## **SUMMARY**

### **PERSONAL DEVELOPMENT AND SOCIAL RESPONSABILITY AS THE BASIS OF THE ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF CROATIAN REPUBLIC**

In the past it was thought that care about society and the environment have to do with business strategy. It was considered that the development goals of the community are separated from business objectives and that they may not matter. Good performing some business and doing good for society are two different tasks. Today is proven that is a good deal only if you care about society and the environment is woven into the business strategy. Only in this way can lead to significant innovation and achieve competitive advantages. As long as a company ignores the social responsibility aspect of the business can be the best and achieve significant competitive advantage.

Social responsibility of business means that the company is improving the welfare of the community through their business practices and gives contributions at the expense of their own resources.

This area is under development in Croatia and this issue receives more and more importance in the business and has become an inevitable part of the annual plan of any large organization, although in Croatia there are still just few companies in a full range include this dimension of business, no matter what the risk environmentally irresponsible and indifferent behavior too big. Exclusion of this dimension in business undermines the image of the company, financial stability and future of the company.

**Keywords: responsibility, personal responsibility, social responsibility, company, bank, ethics, intellectual capital**

# 1. UVOD

## 1.1 Opis i definicija problema:

Za sam pojam društvene odgovornosti ne postoji jedinstvena definicija, različiti autori pojam društvene odgovornosti definiraju na različite načine. Europska komisija društvenu odgovornost tvrtke definira kao "koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)".

Predmet ovog rada je proučavanje osobne i društvene odgovornosti za razvoj Republike Hrvatske, stav i djelovanje u Europskoj uniji, povijest razvoja društvene odgovornosti društveno odgovornog djelovanja. Istaknuti će se na kojim sve područjima društveno odgovorno poslovanje može poticati razvoj društva, kao i djelove u kojima postoji dosta prostora za napredovanje.

Pojam i praksa društvene odgovornosti tvrtki odnose se na cjelokupni raspon djelovanja tvrtki i na sve odnose koje tvrtka pri tom uspostavlja. Polazište ove tvrdnje leži u činjenici da tvrtka preuzima punu odgovornost za svoje aktivnosti koje nadilaze sferu isključivo ekonomskih interesa. Dakle, što neka tvrtka proizvodi, kako pri tome utječe na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj vlastitih ljudi, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava, kako kupuje i prodaje na tržištu - sve to zajedno određuje ukupan utjecaj te tvrtke na društvo. Bit društvene odgovornosti sastoji se u održavanju dobrih odnosa, ne samo s potrošačima, već sa svima zainteresiranim za poslovanje tvrtke.

U Europi je sve veći broj tvrtki koje promoviraju koncepciju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske. Te tvrtke žele poslati poruku različitim sudionicima s kojima imaju doticaj (zaposlenici, dioničari, investitori, potrošači, javni sektor te organizacije civilnog društva) kako njihov angažman u vidu društvene odgovornosti može pridonijeti mnogo vlastitoj zajednici, ali i njima samima. Tu poruku šalju na način da prezentiraju vlastite uspjehe na tom području. Na taj način tvrtke investiraju u svoju budućnost. Pri tome se nadaju i očekuju da njihov dobrovoljni angažman može pomoći u povećanju vlastite dobiti kao i dobiti cijele zajednice.



Bez obzira na to što je društveno odgovorno poslovanje vrlo aktualno područje istraživanja u svijetu, može se uočiti da se u Hrvatskoj još uvijek ne posvećuje dovoljno pozornosti ovoj temi. Međutim zadnjih se godina u Hrvatskoj sve više prepoznaje uloga gospodarstva u održivom razvoju zemlje. Počinje se prihvaćati koncept "društvene odgovornosti", jer se uočava da društveno odgovorne tvrtke postaju sve uspješnije. Bez obzira na pozitivne pomake u ovom području, nisu sve tvrtke jednako angažirane u prihvaćanju koncepta društvene odgovornosti. Ovaj koncept lakše usvajaju srednje i velike tvrtke, dok mala nemaju dovoljno sredstava da se suoče s izazovima koje donosi društveno odgovorno poslovanje.

## **1.2 Cilj i svrha rada**

Cilj ovog rada je prvenstveno utvrditi pojam održivog razvoja i društveno odgovornog poslovanja, kao sve noviju i popularniju poslovnu temu.

Koncept društveno odgovornog poslovanja nešto od čega će uskoro morati polaziti gotovo sve tvrtke. Ovaj koncept stoga mora postati nužni dio svakog procesa planiranja. Da bi se cijela tvrtka ponašala kao društveno odgovorna potrebno je karakteristike društvene odgovornosti unijeti u sve pore tvrtke. Pojedinačan trud nema nikakvog smisla ukoliko se ne uključi cijela tvrtka, zajedno sa internom i eksternom okolinom. Dakle, nužno je planirati takav koncept poslovanja od samog vrha, tj. Strateškog menadžmenta da bi to postalo „filozofija“ tvrtke.

Uočavamo koliko je poslovanje prema konceptu društvene odgovornosti kompleksno te ga tvrtke teško prihvaćaju. Zbog toga i ovo istraživanje ima za cilj potaknuti tvrtke na to da se aktiviraju na području društvene odgovornosti, te donekle i pokušati promovirati društveno odgovorno poslovanje. Polazeći od toga da sve tvrtke nastoje biti što uspješnije važno je i pokazati da li će prihvaćanjem ovog koncepta to i ostvariti. Cilj ovog rada pokazati da su tvrtke koj primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja uspješnije, kao i da je takav model ponašanja osnov za daljni gospodarski razvoj Republike Hrvatske.

### **1.3 Hipoteza rada**

U radu je postavljeno nekoliko hipoteza:

- Hipoteza H1 glasi

Samo uz osobni razvoj i razvijenu društvenu odgovornost stvaraju se uvjeti za razvoj Republike Hrvatske. Ukoliko se tvrtke brinu i ulažu u ljudske resurse, investiraju u njihovu edukaciju, imaju potrebu rješavanja problema i nejasnoća kao posljedica tržišnih i drugih udara onda se one ponašaju društveno odgovorno.

- Hipoteza H2 glasi

Poslovni subjekti u današnjem okruženju ne mogu biti izolirani od odgovornosti i odgovornog ponašanja, kako prema javnosti, tako i prema zaštiti i okoliša i boljitka društva općenito. Upravo ekološka komponenta odgovornosti postaje integralni dio temeljnih pitanja menadžmenta, barem u razvijenim zemljama.

### **1.4 Metode rada**

Sljedećim metodama rada navedene dvije hipoteze bile su testirane:

Da bi se dokazala postavljena hipoteza korištene su kombinacije metode analize i sinteze, te deduktivna metoda. Kao pomoćne metode korištene su metode indukcije, deskripcije i kompilacije.

U radu su analizirani stručni članci, publikacije, pravni propisi i seminarski radovi vezani uz odabranu tematiku rada. Metodom sinteze sažete su najznačajnije informacije kao rezultat analiziranja. Induktivnom metodom se na temelju pojedinačnih činjenica došlo do određenih zaključaka vezanih uz svrhu rada i odgovornosti državnih institucija. Metodom deskripcije opisan je način djelovanja i rada tvrtki. U kombinaciji sa navedenim metodama, u radu su preuzeti i tuđi rezultati znanstveno istraživačkih radova.

## **1.5 Struktura rada**

Specijalistički diplomski rad sastoji se od 10 glavnih poglavlja.

U prvom, uvodnom, poglavlju, definiran je predmet rada, cilj i svrha rada, postavljena su hipoteze te je dat popis metoda primijenjenih u izradi rada kao i kratki pregled rada, odnosno njegova struktura.

Definicija pojma osobnog razvoja i osobne odgovornosti je osnov drugog poglavlja.

Treće poglavlje, obrađuje društvenu odgovornost, dok četvrto poglavlje, obrađuje društveno odgovorno poslovanje, sa osvrtom na stanje u Hrvatskoj i poslovanje banaka u RH u dijelu društveno odgovornog poslovanja

Kao nastavak u petom poglavlju definiraju se norme društveno odgovornog poslovanja.

Šesto poglavlje je područje obrade etike i morala, dok sedmo poglavlje govori o ljudskom potencijali i nadograđuje se s osmim poglavljem koje se odnosi na intelektualni kapital, kao jednom od važnih komponenata društveno odgovornog poslovanja. Deveto poglavlje se odnosi na brigu i skrb osoba sa posebnim potrebama kao jedan od načina društveno odgovornog poslovanja.

Zaključak kao deseto poglavlje objedinjuje cjelokupan rad temeljem proučavanja i zaključaka koji su bili osnov izrade ovog rada.

U zadnjem poglavlju navedeni su izvori koji su korišteni pri izradi ovog rada.

## 2. OSOBNI RAZVOJ

„Pojam odgovornosti najprije se susreće unutar pravnog područja gdje se njegovo značenje svodi na pravnu i(li) moralnu uračunljivost. U tom kontekstu on pretpostavlja znanje, volju i slobodu kao nužne elemente uračunljivosti.“<sup>1</sup>

Kada promatramo pojam odgovornosti, izrečen u formalnoj rečenici: netko je nekome odgovoran za nešto, upućuje na nekoliko odnosa na koje upućuje odgovornost: subjekt odgovornosti, objekt odgovornosti, za što je tko odgovoran, zbog čega se nešto želi postići a drugo izbjeći, pred kim je netko odgovoran kao i kada nastupa odgovornost.

### 2.1. Osobna odgovornost

Osobni razvoj započinje slikom o sebi koja uključuje znanje o sebi, očekivanja od sebe i vrednovanje sebe. Znanje o sebi nas potiče na promjene, pomaže nam da se vidimo kakvi jesmo i bez toga nema promjene. Pomoću znanja o sebi možemo postaviti i očekivanja od sebe, što stvarno jesno, što želimo biti i kakve su nam obveze, dužnosti i odgovornosti. Temeljem znanja i očekivanja vrednujemo sebe koje vrednovanje može biti pozitivno ili negativno. Pozitivno vrednovanje je vrijednosna i emocionalna komponenta pojma o sebi. Samopoštovanje nam daje mogućnost zauzimanja za svoja prava. Međutim, navedeno može rezultirati različitim načinima ponašanja u različitim situacijama: agresivno, neasertivno i asertivno ponašanje. Asertivno ponašanje je vještina uz pomoć koje se možemo izboriti za svoja prava i to na način da se naši osjećaji i mišljenja uzmu u obzir, a da se ne narušavaju prava drugih.

Na taj način jasno izražavamo ponašanje koje nas smeta, objašnjavamo razloge, izražavamo vlastito mišljenje i osjećaje, te izražavamo osobni zahtjev.

**Emocionalna inteligencija** predstavlja sklop više sposobnosti-sposobnost samorazumijevanja, samokontrole, samouvjerenosti sposobnost empatije. Emocionalna inteligencija nije suprotna, već samo komplementarna sposobnost u odnosu na racionalnu inteligenciju

---

<sup>1</sup> Vučković, A: Pojam odgovornosti: Sažeci-odgovornost za život, Franjevački institut za kulturu mira, Split, 2011.g.,str 17

Prema Howardu Golemanu emocionalnu inteligenciju čine nekognitivne sposobnosti, kompetencije i vještine koje utječu na sposobnost osobe da se nosi sa zahtjevima i pritiscima okoline. Kompetencije su osobne i društvene odnosno način na koji se odnosimo prema vlastitim problemima, te način ponašanja u odnosima sa drugima. Ono što nas čini odgovornim osobama je samosvijest, samosvladavanje i motiviranost za postizanje ciljeva. Društveno odgovorne osobe posjeduju empatiju-svijest o osjećajima i potrebama drugih, te imaju umijeće stvaranja željenih reakcija kod drugih.

Za razvoj emocionalne inteligencije i osobne odgovornosti potrebno je naučiti prepoznati osjećaje, preuzeti odgovornost za iste, predvidjeti osjećaje, te pitati druge ljude o mišljenju.

„Pojam odgovornosti, sve do prvih desetljeća 20. stoljeća, prvenstveno susrećemo unutar pravnog i moralnog područja gdje se njegovo značenje svodi na pravnu i(li) moralnu uračunljivost. Premda se odgovornost prvenstveno promatra kao obilježje činitelja kojem se pripisuje određeni čin, a uračunljivost kao obilježje čina ili njegovih posljedica, ipak su pojmovi odgovornosti i uračunljivosti u principu zamjenjivi. Pojam odgovornosti u navedenom okviru koristi se na tri načina. Na način opisivanja (deskriptivno) odgovornost izriče uzročno-posljedični odnos počinitelja i čina, odnosno posljedica, a da se pri tom uopće ne govori o etičkim kvalifikacijama samog čina. Uporabljen na način propisivanja (proskriptivno) pojam odgovornosti izriče moralnu ili legalnu obvezu da se nešto učini ili izbjegne učiniti. Ovaj se način još naziva i objektivnom odgovornošću. Uporabljen pak na način pripisivanja (askriptivno) pojam odgovornosti izriče prosudbu nekog počinitelja koji radi u skladu sa zakonom ili moralnim normama ili protiv njih. Ovaj se način naziva i subjektivnom odgovornošću.“<sup>2</sup>

Ako ovako promatramo pojam odgovornosti isti pretpostavlja znanje, volju i slobodu kao obvezne elemente koji su potrebni kako bi se određeni čin mogao

---

<sup>2</sup>Vučković, A: Pojam odgovornosti: Sažeci-odgovornost za život, Franjevački institut za kulturu mira, Split, 2011.g.,str 18

uračunati u odgovornost počinitelja. Pojam odgovornosti, premda nije nepoznat etici i premda je već Aristotel znao kako je za svoja djela odgovoran netko tko ih je učinio slobodno, ipak tek u 20. stoljeću ulazi u središte etičkih rasprava i sve više izranja kao jedan od temeljnih etičkih pojmova. Ovaj pojam u novije doba dobiva dodatno značenje izlazeći izvan dotadašnjeg stupnja identifikacije čina i počinitelja. Odgovornost teži univerzalizaciji, ali istodobno mora pronalaziti put konkretizaciji i svakodnevnim odlukama i odnosima. Promatrajući formalnu strukturu odgovornosti doći ćemo do definicije da je odgovornost odnos. Upućuje nas na to da je nekome odgovoran za nešto - tako glasi temeljna formalna struktura ovog pojma. Iako ova formula, premda izriče bit, ne otkriva odmah sve moguće odnose na koje upućuje odgovornost.

## **2.2. Društveni razvoj**

U tradicionalnom razumijevanju odgovornosti kao uračunljivosti moguće je promatrati kao subjekta odgovornosti pojedinačnu osobu. Nositelj odgovornosti ne mora biti samo pojedinac, nego i kolektiv ili institucija. Subjekt odgovornosti, bilo pojedinačno ili kolektivno, može nositi odgovornost, odnosno biti odgovoran za nešto, može preuzeti odgovornost za nešto, može ga se pozvati na odgovornost i može djelovati odgovorno.

Dok je subjekt odgovornosti pojedinac ili kolektiv, samo objekt odgovornosti je čin, radnja koju netko izvršava. Ovdje čin valja shvatiti dovoljno široko kako bi mogao obuhvatiti i propuste i jezične akte.

Nadalje, odgovornost proizlazi i iz onoga za što je netko odgovoran, za namjeravane i nenamjerne posljedice čina pri čemu je opet moguće razlikovati prvotne, drugotne i daljnje učinke nekog čina. Odgovornost za nešto valja misliti ne samo polazeći od subjekta, stoga što se odgovornost sužava na uzročno-posljedične odnose, nego polazeći i od događanja i životnih odnosa. Kantovu maksimu: "Djeluj tako da čovječanstvo u svojoj osobi kao i u osobi svakog drugoga ne upotrebljavaš nikada kao sredstvo, nego uvijek istodobno i kao svrhu" valja proširiti tako da se ništa zbiljsko, što po sebi samom već nije u funkciji sredstva, ne može svesti na obično sredstvo za neku osobnu svrhu.

Kant dalje navodi da znanje stječemo i iskustvom i razumijevanje

„ Ostaje još i pitanje kada nastupa odgovornost. Ono nas upućuje na različite strane odgovornosti koje proizlaze iz usmjerenosti na različite vremenske dimenzije.“<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vučković, A: Pojam odgovornosti: Sažeci-odgovornost za život, Franjevački institut za kulturu mira, Split, 2011.g.,str 28

### 3.DRUŠTVENA ODGOVORNOST

U ovom poglavlju obrađuje se pojam društvene odgovornosti i na što se on odnosi. Napravljen je osvrt što utječe na postojanje i razvoj društvene odgovornosti s naglaskom na važnost ljudskog potencijala u razvoju društvene odgovornosti. Poglavlje završava sa posebnim osvrtom na ekonomsku, zakonsku, etičku i diskrecijsku odgovornost.

#### 3.1. Definicije društvene odgovornosti

Društvena odgovornost, relativno novi pojam u poslovanju u velikoj mjeri je oblikovan 1960-ih godina, podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će pridonijeti dobrobiti i interesima društva i tvrtke.

„Društvena odgovornost ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija no može je se definirati kao: društvena odgovornost je sve ono što radimo svjesno, dobrovoljno i na način kojim pokazujemo da nam je stalo do okoline koja nas okružuje" <sup>4</sup>. „To je koncept prema kojem tvrtke na dobrovoljnom principu integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša u svoje aktivnosti i odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću.“ <sup>5</sup>

Dioničari to su pojedinci, zajednice ili organizacije koje utječu na poslovanje tvrtke i/ili na koje poslovanje tvrtke ima utjecaj, npr. radnici, kupci, dobavljači, dioničari, lokalna zajednica, civilno društvo itd. Ili „odgovornost organizacije za utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo i životnu sredinu, kroz transparentno i etičko ponašanje koje: doprinosi održivom razvoju, uključujući zdravlje i dobrobit društva; uzima u obzir očekivanja zainteresiranih strana; u skladu je sa važećim zakonom i u skladu sa međunarodnim normama ponašanja; i koje je integrirano u cijeloj organizaciji.“ <sup>6</sup>

Pojam društvene odgovornosti odnosi se na cjelokupno djelovanje pojedinaca, grupa, tvrtki na sve odnose koji pri tom djelovanju uspostavljaju.

---

<sup>4</sup> UNDP: Časno do pobjede, priručnik, Zagreb- Denona, priručnik za DOP, 2005

<sup>5</sup> Krkač, K: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Zagreb, 2007, str. 58

<sup>6</sup> Id., str.59



Osobna odgovornost prema radnom mjestu, poslu, prijateljima, obitelji, okruženju, zajednici u kojoj živiš, ispoljava se u načinu života pojedinaca. Društvena odgovornost nije obična teorija to je način života svih zaposlenih i poslodavaca u jednoj tvrtci, pojedinaca u zajednici, građana u jednoj državi. Uvjetovana je svim aktivnim udjelom svih strana, jer ako jedna strana ne daje svoj doprinos rezultati postaju nevidljivi, a samim tim nestaju i benefiti za sve uključene strane.

Tablica1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

<b>DESET ZAPOVIJEDI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PODUZEĆA</b>
1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtjeva
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa
4. Javno priznaj svoje greške
5. Uključi se u prikladne socijalne programe
6. Pomozi u rješavanju problema okoline
7. Prati promjene u društvenoj okolini
8. Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi

Izvor: Čičin- Šain, D: „Predavanje iz osnova menadžmenta“, Zadar, 2010.g.

Pojam i praksa društvene odgovornosti tvrtke odnosi se na djelovanje na tri segmenta: razvijanje ljudskih potencijala, izgradnja povjerenja sa partnerima i zaposlenima i povećanje prodaje tj. unapređenje poslovanja tvrtke.<sup>7</sup>

Što neka tvrtka proizvodi, kako kupuje i prodaje, kako utječe na zaštitu životne sredine, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj zaposlenih, kako ulaze u

<sup>7</sup> Omazić, M.A.i suradnici: Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Zagreb, 2012.g.

lokalnu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava – sve to zajedno određuje utjecaj tvrtke na društvo.

Pozitivno i proaktivno djelovanje tvrtki u svim ovim područjima, i to iznad razine koju se propisuju zakonom, postala je uobičajena praksa u razvijenom svijetu, prvenstveno zato što se pokazalo kako i koliko od ovakve prakse koristi imaju svi uključeni: poslodavci, zaposleni, zajednica tj. cijelo društvo

Čitava praksa društvene odgovornosti započela je kao sredstvo upravljanje rizicima u velikim multinacionalnim tvrtkama, koje su bile izložene napadima zbog svoje politike prema okolišu ili zaposlenicima. Zbog toga su one usvojile proaktivno ponašanje, odnosno praksu koja se unaprijed deklarirala (i mogla biti verificirana) kao osjetljiva prema okolišu i društvenim zajednicama u kojima posluju. Bit društveno odgovornog poslovanja sastoji se u tome da se i u odnosu na okoliš i na društvo ide iznad onoga što propisuje zakon. Druga važna odrednica jest uspostavljanje dijaloga i stvarne suradnje između tvrtki i organizacija iz neprofitnog sektora.

Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika, i uvelike ovisi o kontekstu u kojem se događa, o potrebama tvrtke, o upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi tvrtke, o tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima, tako da ne postoji jedinstveni recept za njeno uvođenje.

Međutim, nekoliko je stvari zajedničko svim uspješnim primjerima dobre prakse u svijetu. Prva, i najvažnija, jest da mora postojati čvrsta odluka da se društvena odgovornost preuzme kao način ponašanja tvrtci u čitavom rasponu njegovog djelovanja.<sup>8</sup> Ta odluka mora biti donesena od strane najvišeg rukovodstva tvrtke, te kao obvezujuća prenesena svima unutar nje. Ova praksa bi trebala biti integrirana u cjelokupno poslovanje, i postati, u neku ruku, „stanje duha“, oblikujući pritom ponašanje tvrtke u odnosu na korporativno upravljanje, njegovo ponašanje na tržištu, prema zaposlenicima, prema okolišu, te prema društvenoj zajednici. Odluka o društvenoj odgovornosti najčešće se izražava i u izjavi o misiji konkretne tvrtke.

Jedan od primjera u Republici Hrvatskoj je tvrtka Holcim ( proizvodnja betona, Zelena kuća ) kojoj je jedan od temeljnih ciljeva poslovati na principima Održivi razvoj jest osnova njihovog poslovanja i poslovati društveno odgovorno znači poslovati uspješno.

---

<sup>8</sup> UNDP- Global compact Network RH, Projekt društvene odgovornosti poduzeća, članak, „Što je to društvena odgovornost“, 2010, str.2

Zbog sve navedenog u periodu od 2009 do 2011.g. tvrtka je dobila sljedeće nagrade: Trostruki dobitnik Indeksa DOP-a, Trostruki dobitnik nagrade za najbolji program korporativnog darivanja, Nositelj certifikata Poslodavac Partner, Nositelj certifikata Hrvatska kvaliteta za 17 proizvoda, Nagrada Zlatni indeks za suradnju sa studentskim udrugama, Nagrada Best in Customer Service Award, Najbolja praksa s područja upravljanja ljudskim potencijalima: projekt Mahovina, Najbolji menadžer ljudskih potencijala, Drugo mjesto u izboru najboljeg poslodavca među srednjim poduzećima

„Zadovoljstvo zaposlenika je jedna od ključnih komparativnih koristi koju ostvaruje društveno odgovorna tvrtka. Postoji čitav niz dokaza da u tvrtkama koje potiču i angažiraju svoje zaposlenike na društveno korisnim projektima zaposlenici imaju veću produktivnost, postižu višu kvalitetu, te manje izostaju s posla. Društvena odgovornost je jedan od najboljih načina privlačenja i zadržavanja kvalitetne radne snage, osobito visoko obrazovanih i stručnih osoba. „<sup>9</sup>

„Čovjek, kao najvažniji i najdragocjeniji čimbenik proizvodnje, zaslužuje svestranu pažnju.

Zato mu treba stvoriti takve uvjete za rad da u toku radnog staža: očuva svoje zdravlje i radnu sposobnost; postigne maksimalan efekt rada u odnosu na utrošeno radno vrijeme i uloženu energiju; razvije svoje fizičke i mentalne sposobnosti i stalno se zanima za prosperitet tvrtke u kojoj radi; bude zadovoljan u toku rada i izvan radnog vremena.“<sup>10</sup> Pedesetak godina kasnije dolaze do nas slični tekstovi, ali ovaj put iz zemalja Europske unije i svijeta koji se usuglasio o potrebi promicanja boljih radnih uvjeta i jače društvene odgovornosti što će doprinijeti višoj kvaliteti života i rada radnika, njihovoj većoj motiviranosti i boljim radnim rezultatima, a sve u funkciji jačanja tržišta i društva.

Društvena odgovornost otvara prostora inovacijama tako što tvrtci osigurava pristup novim idejama, novim perspektivama i iskustvima, ukazuje na potrebe za novim proizvodima putem kontakata s novim grupama klijenata. Inovativnost tvrtke i njezina

---

<sup>9</sup> UNDP- Global compact Network RH, Projekt društvene odgovornosti poduzeća, Članak „Što je to društvena odgovornost“, 2010.g., str.2

<sup>10</sup> Stampar, A., : „Medicina rada“, 1966.g., Zagreb, str. 326

sposobnost prilagodbe tehnološkim i društvenim promjenama predstavlja jedan od glavnih preduvjeta konkurentnosti i dugoročnog opstanka tvrtke.

Konačno, tvrtke koje svojom proaktivnom praksom premašuju zakonom propisane uvjete pod manjim su nadzorom države, a često dobivaju i različite olakšice i povlašteni status u poslovima s državom u širem smislu. Nadalje, te tvrtke od društva u cjelini dobivaju nešto što se metaforički naziva „dozvolom za poslovanje“, odnosno javno su prepoznate kao korisni i dobri „korporativni građani“. <sup>11</sup>

Društvena odgovornost predstavlja predanost poslovnog i civilnog društva promoviranju dobrih primjera cjeloživotnog učenja i održivog ekonomskog razvoja koji će doprinosti sigurnom i zdravom životu pojedinaca, radnika, njihovih obitelji, lokalnoj zajednici i društvu u cjelini. Strategija društvene odgovornosti je pozitivan doprinos kvaliteti života i općem zadovoljstvu društva. U suštini društvena odgovornost kroz socijalnu odgovornost i dobrovoljnost u opredijeljenosti za sigurnost i zaštitu zdravlja koja nadilazi propisane zakonske zahtjeve, nastoji povećati standarde društvenog razvoja i poštivanja ljudskih prava.

Izražavajući socijalnu odgovornost i opredijeljenost prema sigurnosti i zaštiti zdravlja, lokalne zajednice i organizacije trebale bi nastojati puno više razvijati društvene standarde, norme odgovornog ponašanja, zaštitu okoliša i poštivanje prava na zdrav život i rad. To podrazumijeva da se u dobro i transparentno upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja uključujemo svi, kroz promoviranje interesa svih dionika.

Uvođenje koncepta društvene odgovornosti u svaku zajednicu podrazumijeva prihvaćanje etičkog kodeksa, odgovornosti za ljude i okoliš, te društveno odgovornog ponašanja.

Potreba za sigurnosti jedna je od temeljnih ljudskih potreba. Čovjek se osjeća sigurnim ako su ostvareni svi uvjeti kojima se ne ugrožava njegova fizička, psihička, sociološka, ekonomska i ina egzistencija.

---

<sup>11</sup> UNDP- Global compact Network RH, Projekt društvene odgovornosti poduzeća, „Što je to društvena odgovornost“, članak 2010.g., str. 3

### 3.2 Vrste društvene odgovornosti tvrtki i njihove razine

Društvena odgovornost tvrtki ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos tvrtki društvu. Te su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa

Slika 1. Hijerarhija društvene odgovornosti tvrtke

#### Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Buble, M.: Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.g., str. 99

#### 3.2.1 Ekonomska odgovornost

Prva razina odgovornosti tvrtke je ekonomska odgovornost s obzirom na to da je ono, prije svega temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimizira profite za svoje vlasnike i dioničare. Ekonomska odgovornost, izvedena do ekstrema, zove se pogled

maksimizacije profita (profit-maximizing view) kojega zagovara nobelovac ekonomist Milton Friedman. Taj pogled pokazuje da tvrtka treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita tako dugo dok se drži pravila igre.

### **3.2.2 Zakonska odgovornost**

Sva moderna društva počivaju na pravilima, zakonima i propisima koja biznis treba slijediti. Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjerno ponašanje tvrtke. Od tvrtke se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli mjerodavni organi. Stoga se tvrtke koje svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.

### **3.2.3 Etička odgovornost**

Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima tvrtke. Da bi bio etičan donositelj odluka u tvrtci treba djelovati kako je prije rečeno, s pravednošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca, te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadaće tvrtke. Neetično ponašanje nastaje kada odluke omogućuju pojedincu ili tvrtci da radi na štetu društva.

### **3.2.4 Diskrecijska odgovornost**

Diskrecijska odgovornost je isključivo dobrovoljna (neprisilna) i vodi se željama tvrtke da daje društvene doprinose bez obveza u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne nudi povrat tvrtci niti se on očekuje.

Diskrecijska odgovornost je najviši kriterij socijalne odgovornosti jer prelazi socijalna očekivanja za doprinosom blagodatni zajednice.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Buble, M.: Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006g. str.99

## 4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem tvrtke integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, i to na dobrovoljnoj osnovi.<sup>13</sup>

Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već i preko toga, investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa dionicima.<sup>14</sup>

Investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može doprinijeti kompetitivnosti tvrtke. U socijalnoj sferi, ulaganje u edukaciju, radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima također može doprinijeti produktivnosti.

S druge strane, u zemljama u kojima uopće ne postoje propisi, takva praksa može dovesti do usvajanja zakonskog okvira za socijalno odgovornu praksu.

Unutar tvrtke, socijalno (društveno) odgovorna praksa uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u području zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.

Jedan od velikih izazova pred današnjim tvrtkama je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika; bolji protok informacija unutar tvrtke; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu itd. Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio DOP-a, koje ujedno doprinosi smanjenju troškova.

Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva Europske

---

<sup>13</sup> Pavić- Rogošić, L.: „Društveno odgovorno poslovanje“, Odraž, Zagreb. 2010.g., str. 1

<sup>14</sup> Kale, K., Paparella, S., Prica, B.: „DOP mora biti prisutan u ukupnom djelovanju tvrtke“, članak- Poslovni dnevnik, Zagreb, 2010.g., str. 2

strategije zapošljavanja te smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti.

U svijetu je sve više prisutno restrukturiranje tvrtki, s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. To često znači zatvaranje pogona i/ili otpuštanje radnika što dovodi do socijalnih, ali i političkih kriza u zajednicama.

Restruktuiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restruktuiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, ukalkuliranje svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. Pri tome trebaju biti uključeni svi sudionici – tvrtke, predstavnici zaposlenika i vlast.<sup>15</sup>

Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini (npr. Privatnojavno ulaganje), tvrtke mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja.

Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje.

Takva praksa smanjuje ujedno i troškove tvrtke.

*Primjer iz prakse:* Projekti INE u funkciji ekoefikasnosti

Od ukupnog broja projekata za razdoblje 2000.2002. godine, 30 % je primarno u funkciji zaštite okoliša (ekološki projekti financirani iz zajma Europske banke za obnovu i razvoj, EBRD), dok se 16 % odnosi na započete aktivnosti investiranja u projekte "Čistije proizvodnje" kao preventivne strategije zaštite okoliša. Ostvarenje ovih projekata odrazit će se na povećanje ekoučinkovitosti poslovanja u segmentima proizvodnje i prerade. Premda su ostali projekti (54 %) vezani primarno za ekonomsku dobrobit tvrtke (povećanje iscrpaka energenata, kvalitetnijih proizvoda i usluga, uz smanjenje ukupnih troškova odnosno dostizanja europske razine poslovanja), istodobno će se uz uvažavanje zahtjeva sigurnosti rada djelatnika u proizvodnji i korisnika proizvoda i usluga ostvariti i ekološka poboljšanja u okruženju navedenih aktivnosti.

---

<sup>15</sup> Pavić- Rogošić, L.: „Društveno odgovorno poslovanje“, Odras, Zagreb. 2010.g, str.2



Društveno odgovorno poslovanje proteže se i izvan same tvrtke – na lokalnu zajednicu i različite sudionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl.

Pojam DOPa obuhvaća i proteže se na integriranje tvrtke u okruženje u kojem djeluju.

Tvrtke doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza.

S druge strane, tvrtke ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled tvrtke kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni.

Mnoge tvrtke su stoga uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. Na taj način raste i socijalni kapital.

Odnosi se grade kroz stjecanje povjerenja, fer odnose i poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda.

Stvaranje partnerstva može rezultirati fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu.

#### **4.1 Poštivanje ljudskih prava i globalna briga za okoliš i investiranje u lokalne zajednice**

Područje ljudskih prava je kompleksno obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije.

Pored poštivanja ljudskih prava tu spada poštivanje radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša.

Tu spada i borba protiv korupcije, kao bitnog problema razvoja, što zahtijeva transparentno poslovanje.

„Pod pritiskom udruga i potrošačkih grupa, tvrtke sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače.“<sup>16</sup>

Ljudska prava se baziraju na prepoznavanju digniteta i jednakih i neotuđivih prava svih ljudi kao temelja slobode, pravde i mira u svijetu.

Definirana su UN Deklaracijom o ljudskim pravima iz 1948. Na Europskoj razini, u članku 6. ugovora o Europskoj uniji govori se o tome da se EU osniva na principima slobode, demokracije, poštivanja ljudskih prava i osnovnih sloboda, vladavini prava. Vijeće Europe je donijelo i Europsku konvenciju o ljudskim pravima, a 2000. je usvojena Europska povelja o osnovnim pravima.

Mnoge tvrtke su akteri na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. Sve se više govori o ulozi poslovnog sektora u postizanju održivog razvoja.

Iako raste broj tvrtki koje prepoznaju potrebu za DOP-om, pri integraciji te ideje u svakodnevno upravljanje, uključujući cijeli dobavljački lanac, zaposlenike i menadžere, potrebno je usvajanje dodatnih znanja i vještina. Tu mogu pomoći postojeći dobri primjeri takvog odgovornog djelovanja. DOPu mogu doprinijeti i sudionici, npr. zaposlenici, potrošači ili investitori, koji mogu tražiti ili vršiti pritisak na tvrtku na društveno odgovorno ponašanje.

„Praksa socijalno odgovornog investiranja uključuje ponašanja i prakse tvrtki u odnosu na društveno okruženje i okoliš. Različiti su načini da se potakne, nagradi ili osudi praksa tvrtki u toj domeni. Može se provesti „skeniranje“ i selekcija tvrtki; zagovaranje od strane dioničara kako bi se poboljšalo društveno odgovorno poslovanje tvrtki te investiranje u zajednicu kako bi se pomogao lokalni razvoj.“<sup>17</sup>

U svijetu postoje i organizacije za socijalno/društveno investiranje koje su posvećene integriranju socijalne odgovornosti i brige za okoliš s investiranjem.

---

<sup>16</sup> Pavić- Rogošić, L.: „Društveno odgovorno poslovanje“, Odras, Zagreb. 2010.g“, str.3-4

<sup>17</sup> Ibid.

Postupak praćenja ponašanje i selekcije se primjenjuje prilikom investiranja, npr. investiranje u dionice tvrtke koja djeluju transparentno i prihvaćaju praksu društveno odgovornog poslovanja, koja imaju dobar odnos sa zaposlenicima, pomažu lokalnim zajednicama i brinu za okoliš.

Postupak može biti i s negativnim predznakom, npr. ne kupuju se proizvodi proizvođača koji koriste dječju radnu snagu ili uništavaju okoliš.

„Zagovaranje od strane dioničara je postupak pri kojem vlasnici dionica koriste svoju moć kao dioničara kako bi utjecali na tvrtku odnosno određeni način poslovanja i ponašanja. Takav pritisak obično čine dioničari kao npr. zaklade, mirovinski i slični fondovi“.<sup>18</sup>

No i pojednici mogu biti aktivni dioničari. Cijeli postupak može uključivati sljedeće: Pritisak na upravljački tim kako bi promijenili praksu tvrtke koja ih brine prijedlozi više dioničara kojima se uvjetuje upravljačkom timu da poduzme određene aktivnosti prodaja dionica ako se ne usvoje prijedlozi i tvrtka ne poduzme tražene mjere i aktivnosti.

Aktivnosti dioničara mogu učiniti da tvrtke odgovaraju na promjenjene vanjske okolnosti, što im doprinosi dugoročnoj profitabilnosti i održivosti.

DOP obuhvaća i investiranje u lokalne zajednice, te se ponekad se takvo investiranje zove alternativno, jer odražava drugačiji način investiranja s jednom novom vizijom.

Na našim prostorima ovakav način je, u datim okolnostima i okruženju, bio dio prakse velikih tvrtki koje su „držale“ razvoj gradova i područja – od Đure Đakovića u Slavonskom brodu, Borova u Vukovaru i sl.

U svijetu se danas to najčešće radi kroz davanje sredstava u lokalne fondove preko kojih se daju zajmovi lokalnim tvrtkama, zadrugama ili tvrtkama koje su usmjerene prema zajednici (npr. za gospodarsku djelatnost udruga). „Alternativni“ investitori žele pomoći kreiranju novih radnih mjesta, osiguravanje osnovnih usluga ili jačanju pozicije zaposlenika i potrošača.

Ovaj način investiranja predstavlja važan način za prikupljanje kapitala za razvoj lokalnog poduzetništva. Kritičan faktor za ovakve investicijske fondove u zajednici su volonteri, ali i sredstva iz javnih izvora, kako bi se osnivali fondovi, identificirali oni

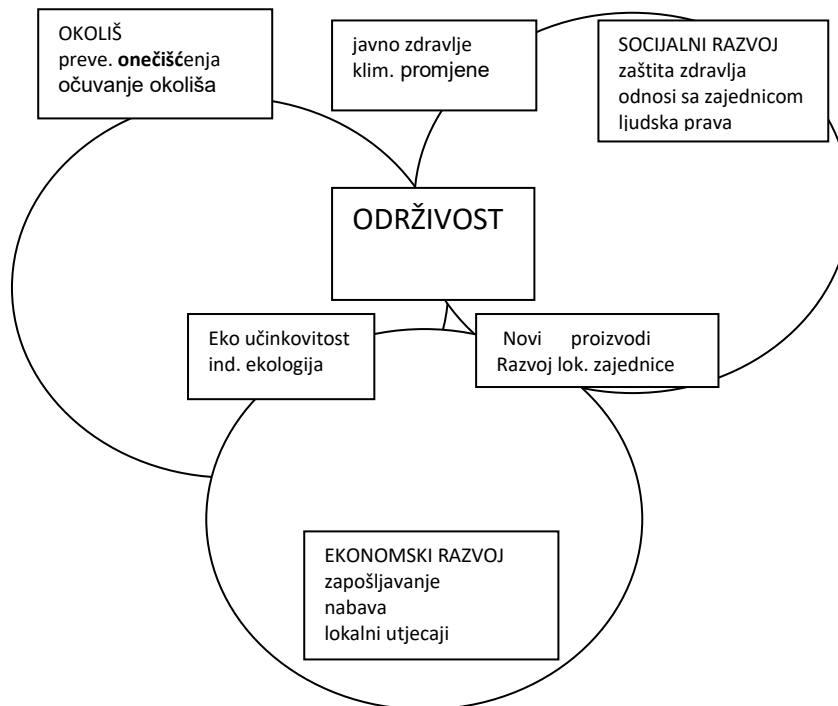
---

<sup>18</sup> Omazić, M.A. i suradnici : „Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja“, Zagreb, 2012.g.

kojima će se posuditi sredstva, kako bi se upravljalo rizikom i prikupio kapital. Ovi jeftini izvori omogućavaju fondovima osiguranje kapitala kakvog ne mogu ponuditi banke ili druge profitne organizacije.

Ovakvi fondovi služe kao mentori, omogućavaju trening, umrežavanje i stručne savjete.

Slika 2. Održivost kroz upravljanje ekonomskim i socijalnim elementima i okolišem



Izvor: Verbanec, R.: Dalmacijacement sustainability management system, Split, 2008.g., str 4

### Primjer iz prakse: Pliva

Sve PLIVINE kompanije u svijetu aktivne su u razvoju snažnih veza s lokalnim zajednicama. PLIVA redovito pomaže zdravstvenim i odgojnoobrazovnim ustanovama, brojnim neprofitnim, nevladinim i humanitarnim udrugama, udrugama za osobe s posebnim potrebama, kako bi im se omogućilo kvalitetnije uključivanje u društvenu zajednicu. Vlastitim javnozdrastvenim akcijama PLIVA izravno utječe na poboljšanje kvalitete života i zdravlja.

Prepoznata u javnosti putem akcija usmjerenim na lokalnu zajednicu te sponzorstvima i donacijama, PLIVA kontinuirano gradi ugled kompanije.

Svjesna svoje društvene odgovornosti, PLIVA podupire brojne projekte na područjima zdravstva, znanosti i obrazovanja te zaštite okoliša.

U travnju 2002. godine u PLIVI je osnovan Odbor za održivi razvoj, čija je glavna zadaća unapređivanje svih djelatnosti vezanih uz održivi razvoj. Važnost koju pridaje području brige o zaposlenicima, sigurnosti procesa, društvenoj odgovornosti i zaštiti svih prirodnih izvora, PLIVA je potvrdila osnivanjem Odbora.

U PLIVI, tradicija pojedinih segmenata održivog razvoja, prisutna je i ranije: organizirana briga o zaštiti okoliša traje već puna tri desetljeća. Od 1996. godine PLIVA djeluje, kao prvi član iz Hrvatske, u okviru

Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD), a 1997. godine PLIVA je bila među osnivačima odgovarajuće organizacije u Hrvatskoj (HRPSOR).

#### **4.2. Povijest društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj**

U Europskoj uniji je 2005. godina bila proglašena "godinom društveno odgovornih tvrtki", a Republika Hrvatska Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju između Republike Hrvatske i Europske unije je preuzela okvir za usklađivanje s vrijednostima europske unije i njenim strateškim odrednicama u procesu približavanja kroz godišnje nacionalne programe – od održivog razvoja i zaštite okoliša do elemenata potrebnih za stvaranja društva socijalne kohezije. To je istaknuto u Strateškom okviru za razvoj RH 2006- 2013. godine s posebnim naglaskom na podizanju razine društvene odgovornosti korporacija i osiguranju napretka u konkurentnom tržišnom gospodarstvu u okvirima socijalne države prilagođene uvjetima XXI. stoljeća.

„U Europi i širom svijeta raste broj tvrtki koje promoviraju svoju strategiju društvene odgovornosti, kao odgovor na različite ekonomske i društvene pritiske te one koje se tiču zaštite okoliša. Te tvrtke žele poslati poruku različitim dioničarima , s kojima imaju doticaj: zaposlenici, dioničari, investitori, potrošači, javni sektor te organizacije

civilnog društva. Na taj način tvrtke investiraju u svoju budućnost. Pri tome smatraju da njihov dobrovoljni angažman i opredjeljenost mogu pomoći u povećanju dobiti.“<sup>19</sup>

Još 1993. predsjednik EU Jacques Delors poslao je apel europskim poslovnim krugovima da se uključe u borbu protiv društvene isključenosti. U ožujku 2000.g. Europsko vijeće je u Lisabonu odaslalo poseban poziv tvrtkama u pogledu socijalne odgovornosti i promoviranja dobrih primjera cjeloživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti, društvene inkluzije i održivog razvoja.<sup>20</sup>

Izražavajući socijalnu odgovornost i dobrovoljnost kroz opredjeljenost koja prelazi propisane zakonske zahtjeve (koje ionako moraju poštivati), kompanije nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanja ljudskih prava. Također na taj način teže dobrom i transparentnom upravljanju, promovirajući interese različitih sudionika na putu prema postizanju kvalitete i održivosti. Na taj način se ostvaruju nova partnerstva i proširuje postojeća suradnja unutar kompanija u pogledu socijalnog dijaloga, stjecanja vještina, jednakih mogućnosti, predviđanja i upravljanja promjenama. Tako jača ekonomska i društvena kohezija na lokalnoj ili nacionalnoj razini. Na globalnoj razini, na taj se način doprinosi zaštiti okoliša i poštivanju osnovnih ljudskih prava. DOP su uglavnom prihvatile velike kompanije, no takva praksa postoji među svim tipovima poduzetništva, uključujući i male i srednje poduzetnike te zadruge.

„Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i čistijem okolišu, u interakciji s ostalim dionicima.“<sup>21</sup>

Odgovornost se očitava kroz odnos prema zaposlenicima, ali i svim drugim sudionicima na koje poslovanje ima utjecaj i koji povratno mogu na njega utjecati. Sudioničari su pojedinci, zajednice, organizacije koje utječu ili na njih utječu aktivnosti tvrtke. Mogu biti interni (npr.zaposlenici) ili eksterni (npr.potrošači, dobavljači, dioničari, lokalne zajednice).

---

<sup>19</sup> Rakovac, D: „Zakonski okvir ekološkog pristupa u proizvodnji“, diplomski rad, Zagreb,2011.g., str. 27

<sup>20</sup> Pavić- Rogošić, L.: „Društveno odgovorno poslovanje“, Odras, Zagreb. 2010.g“, str. 10

<sup>21</sup> Ibid.

DOP je u skladu s osnovnom porukom Strategije održivog razvoja za Europu, koja je dogovorena u lipnju 2001. na sastanku Vijeća Europe u Göteborgu ekonomski rast, socijalna kohezija i zaštita okoliša, dugoročno moraju ići ruku pod ruku.

DOP se treba tolerirati kao investiciju, ne kao trošak.

Temeljem svjetskih kretanja i Hrvatska gospodarska komora donijela je na sjednici održanoj 23. svibnja 2005. godine "Kodeks etike u poslovanju", koji podržava i UNDP-ov Global Compact promovirajući etično poslovanje.

U tom kontekstu je Upravni odbor Hrvatske gospodarske komore (HGK) na istoj sjednici donio odluku o osnivanju Zajednice za društveno odgovorno poslovanje pri Sektoru za industriju.<sup>22</sup>

Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (NMDOP) nezavisno je krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne sudionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja (DOP). Mreža je osnovana u rujnu 2010.g. s ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva organizacija koje provode DOP kako bi se kreirala zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju društveno odgovornog poslovanja.

Članstvo u Nacionalnoj mreži za DOP je dobrovoljno. Nacionalna mreža za DOP povezuje udruženja i partnerske organizacije predstavnike javnog, privatnog i civilnog sektora u Hrvatskoj koje promoviraju društveno odgovorno poslovanje dok pojedinačno članstvo gospodarskih subjekata ili pojedinaca nije moguće. Organizacije mogu pristupiti Mreži uz suglasnost svih članova, te ukoliko zadovoljavaju kriterije Mreže.<sup>23</sup>

Ciljevi Mreže su:

- povećanje broja domaćih tvrtki koje strateški provode DOP
- integracija DOP-a u javne politike
- osvješćivanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a
- stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a

---

<sup>22</sup> Kundid, A., Studija: „Društveno odgovorno poslovanja banaka U RH“, Split, 2012.g str 510

<sup>23</sup> Ibid.

#### 4.3 Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj

U nastavku je osvrtno na društveno odgovorno poslovanje banaka s obzirom da sam zaposlena u Zagrebačkoj banci d.d. i svakodnevno se susrećem sa sve većom sviješću velikih sustava u ulaganju u DOP.

Odnosi prema ljudima i okolišu obuhvaćeni su temeljnim uporištima rasprave o korporacijskoj društvenoj odgovornosti i internim politikama poslovanja banaka, ali su i eksterno vidljivi, ne samo u objavi ovakvih informacija u izvješćima o društvenoj odgovornosti (koja se uglavnom odnose na tretman zaposlenika banaka, način gospodarenja otpadom, potrošnju energije i vode te slična pitanja), već i u sadržaju bankarskih proizvoda. Primjerice uvođenje tzv. „zelenih“ bankarskih proizvoda, poput plasmana za energetska učinkovitost i tehnologiju za zaštitu okoliša ili izbjegavanje financiranja zagađivača, potvrđuju šire reperkusije banke. Dakle, osim neposrednoga djelovanja, banke mogu prakticirati društvenu odgovornost posredno, i to preko svojih komitenata, na način da im uvjetuju pružanje bankarskih usluga odgovarajućim stupnjem njihovoga društveno odgovornog ponašanja. U našem je bankarstvu primjerice česta praksa da banke uvjetuju otvaranje računa, naročito u slučaju privremenih rezidenata, potpisivanjem izjava o tome da podnositelji zahtjeva nisu u krvnom srodstvu s visokim političkim dužnosnicima. Na taj se način nastoji ograničiti mogućnost pranja novca, osobito ako zahtjev za otvaranjem računa podnose osobe s državljanstvom slabije razvijenih zemalja koje često prate problemi nedemokratskih ustroja i korupcije.

Promicanje ljudskih prava kroz odbijanje financiranja organizacija i režima koje sustavno krše ljudska prava i slobode, odbijanje financiranja određenih djelatnosti za koje se smatra da nisu moralne bez obzira tiču li se prirode ili društva samo potvrđuje moć koju banke mogu imati.

Nadalje, stabilnost bankovnih zarada i orijentiranost na tradicionalne bankarske aktivnosti (engl. *Retail banking*) po mogućnosti na lokalnom ili regionalnom geografskom području smatraju se glavnim odlikama društveno odgovornog bankarstva.



U studiji Društveno odgovorno poslovanja banaka u RH<sup>24</sup> koji obuhvaća banke u Republici Hrvatskoj, univarijantnom statistikom utvrđeno je da velike, profitabilne banke, u dominantno stranom vlasništvu, koje su sklone objavljivati više financijskih i drugih poslovnih informacija na internetu imaju i izraženiju praksu on-line izvješćivanja o svojim aktivnostima u sklopu DOP-a. Također, kvalitativnom analizom uočeno je da su, usprkos svojoj superiornosti u izvješćivanju o DOP-u u odnosu na srednje velike i male banke u bankarskom sektoru Republike Hrvatske, prakse izvještavanja o toj tematici šest najvećih banaka (Zagrebačka banka d.d., Privredna banka d.d., Splitska banka d.d., Raiffeisn bank d.d., Erstestemarkische bank d.d., Hypo Alpe adria bank dd ) daleko slabije razvijene u usporedbi s praksama njihovih banki „majki“.

Izvješćivanje o društveno odgovornom djelovanju (ili izvješćivanje o korporacijskoj odgovornosti) u Republici Hrvatskoj je dobrovoljno i samoregulirano. S druge strane od banaka članica organizacija koje promiču DOP očekuje se da slijede smjernice i preporuke tih organizacija što često podrazumijeva izradu i objavu društvenih izvješća.

Ni jedino udruženje banaka u zemlji, Hrvatska udruga banaka (HUB), osnovano 1999., nije zaobišlo pitanje DOP-a za svojih 18 članica.

Kodeks dobre bankovne prakse (iz 2001.g.) i Kodeks oglašavanja (iz 2010.g.) dotiču određena pitanja vezana uz DOP banaka članica HUB-a. HUB je od 2010.g. među uključenima u projekt financiran od strane Europske komisije, a koji se tiče promicanja društvene odgovornosti, pa je za očekivati značajnije reperkusije na banke članice u smislu poduzimanja društveno odgovornih aktivnosti. No pored toga neke su banke samoinicijativno pristupile nekima od ranije navedenih organizacija koje promiču DOP pa su tako Zagrebačka banka (od 1997.) i Banco Popolare Croatia (od 2008.) članice Hrvatskoga poslovnog savjeta za održivi razvoj. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj objavio je i listu pionira DOP-a u Republici Hrvatskoj, odnosno onih koji su dobrovoljno pristupili projektu Indeks DOP tj. projektu ocjene društvene odgovornosti poduzeća. Među 32 tvrtke nalaze se Banco Popolare Croatia,

---

<sup>24</sup> Kundić, A., Studija: Društveno odgovorno poslovanja banaka U RH, Split, 2012.g., str. 511

Karlovačka banka i Privredna banka Zagreb. Nadalje, među članovima UN Global Compact Local Network Hrvatska nalaze se sljedeće banke: Banco Popolare Croatia (od 2011.g.), Hrvatska poštanska banka (od 2008.g.) i Privredna banka Zagreb (od 2007.g.).

Proučavanjem objavljivanja informacija o društvenoj odgovornosti uočava se da male banke imaju slabo razvijenu praksu objave informacija o društvenoj odgovornosti na Internetu. Veće i profitabilnije banke često objavljuju značajno više informacija o svojoj društvenoj angažiranosti, kako bi „letigimirale svoju profitabilnost, stekle komparativnu prednost ili preusmjerile pozornost s pretjeranog zarađivanja ukoliko je ono zabilježeno“<sup>25</sup>.

Društvena odgovornost nuspojava je profitabilnosti društveno odgovornog djelovanja u smjeru humanitarnih i filantropskih aktivnosti te prilike za poboljšanje reputacije i odnosa s javnosti, kao i aktivnostima sponzorstva i donacija.

Zagrebačka banka d.d. u godišnjem izvješću navodi podatak da je u posljednjih 13 godina putem Natječaja za dodjelu donacija, donirala 19,5 milijuna kuna za 1 150 projekta iz područja odgoja i obrazovanja djece i mladih, očuvanja kulturne baštine, umjetnosti i humanitarnog djelovanja na području čitave zemlje.

S obzirom da radim u Zagrebačkoj banci d.d. navodim konkretne slučajeve društveno odgovornog poslovanja:

- Sponzorstva kultura i umjetnost: suradnja sa velikim muzejskim kućama Muzej za umjetnost i obrt, Muzej Grada Zagreba, Galerija „Klovićevi dvori „, Muzej „ Mimara „, HNK Zagreb, HNK Split, HNK Ivana pl. Zajca Rijeka. Banka je dugogodišnji pokrovitelj mnogobrojnih festivala i kulturnih događanja ( npr. Trogirsko ljetno, Festival Klapa Omiš )
- MOJ ZABA START- platforma za povezivanje inovativnih poduzetnika, znanosti, kreativne industrije i bankarskog sektora
- Održivi razvoj: zbog svijesti o činjenici da problemi zaštite okoliša poprimaju globalne razmjere, ali i zbog vlastite društvene odgovornosti te utjecaja na poslovne

---

<sup>25</sup> Kundić, A., Studija: Društveno odgovorno poslovanje banaka u RH, Split, 2012.g, str.512

subjekte, građane i javnost u Regiji ZABA se trajno opredijelila poslovati u skladu sa načelima održivog razvoja

Erste & Steiermarkische banka na internetskim stranicama navodi podatak da prosječno godišnje donira i sponzorira u iznosu od oko sedam milijuna kuna. Većinu banaka odlikuje praksa neizravnog doniranja posredstvom neprofitnih organizacija.

Vezano uz kategoriju Svijesti o okolišu može se zaključiti da sve banke posjeduju razvijene on-line usluge koje se zbog brojnih ušteda, koje inače izaziva pružanje bankarskih usluga u poslovnicama, često nazivaju i zelenim poslovanjem. Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Erste & Steiermarkische banka, Societe Generale Splitska banka i Banco Popolare Croatia imaju u ponudi tzv. zelene plasmane.

Subvencionirane kamatne stope postoje u svim bankama ukoliko se u ovu kategoriju uključuje realizacija kredita u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvoj i ministarstvima nadležnim za određeno područje. Dvije su banke izvijestile o praksi jeftinijeg financiranja poduzetnika koji se obvežu na otvaranje radnih mjesta.

„Ekonomski i etički aspekti nezaobilazni su u definiranju i argumentiranju opravdanosti za društvenom odgovornošću u poslovanju banaka i istraživanju predmetne problematike. Banke u Republici Hrvatskoj uglavnom izjednačavaju društveno odgovorno djelovanje s dobročinstvima, humanitarnim akcijama, donacijama i sponzorstvima koja su više ili manje fokusirana i strateški osmišljena. Iako će promatrači ponekad u DOP-u banaka istaknuti isključivo interes istih, iz vlastitog iskustva mogu navesti da banka u svim segmentima svog poslovanja, od retaila, preko SM businessa do korporativnog bankarstva svakodnevno u svom poslovanju stavlja naglasak na društveno odgovornom poslovanju“<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Kundić, A., Studija: Društveno odgovorno poslovanje banaka U RH, Split, 2012.g, str. 513

Tablica 2. Interni i eksterni aspekti društvene odgovornosti banaka

<b>Aktivnosti DOP-a banaka</b>
Interne (politike korištenja resursa)
Osiguranje jednakih prilika i mogućnosti na radnom mjestu
Odabir ekološki i etički osviještenih dobavljača
Educiranje zaposlenika o ekološkim i etičkim aspektima poslovanja
Ekološki vođeno korištenje ispisivača
Štednja energije i vode
Reduciranje emisija klimatizacijskih uređaja
Razvoj politika recikliranja
Smanjenje upotrebe fosilnih goriva i povećanje potrošnje energije iz obnovljivih izvora
Osiguranje ekoloških financijskih proizvoda i usluga
Eksterne (politike financiranja)
Podržavanje ljudskih prava ili odbijanja pružanja financijskih usluga režimima i organizacijama koja krše ljudska prava i slobode
Odbijanje pružanja financijskih usluga u svrhu pranja novca, terorizma, trgovanja drogom i oružjem, proizvodnje duhanskih proizvoda, pornografske industrije, testiranja na životinjama, proizvodnje i trgovine krznom, organiziranja borbi među životinjama, neodržive eksploatacije šumskog fonda, neprimjerenog uzgoja životinja na farmama, genetskog manipuliranja, proizvodnje nuklearne energije
Poticanje "zelenog" i ekološki osviještenog ponašanja komitenata te razvijanje etičkih standarda uvažavajući njihova stajališta

Izvor: Kundić, A. „ Društveno odgovorno poslovanje banaka u RH“, Split, 2012.g. prema Carrasco, I. (2006) Ethics and Banking, International Advances in Economic Research, Vol. 12, str. 47-48.

## 5. NORME DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

U sklopu teorije društveno odgovornog poslovanja donesene su Norme društvenog odgovornog poslovanja koje će u nastavku navesti, njihove izvore i na što se one odnose.

### 5.1. Norma SA 8000:2008

Pojava i razvoj norme SA 8000 (e. Social Accountability) društvena odgovornost predstavlja univerzalno poznatu početnu referentnu točku i jedan je od glavnih elemenata "Corporate Social Responsibility"(CSR).<sup>27</sup>

Norma inicijalno donesena se mijenjala kako su se mijenjala saznanja o društvenoj odgovornosti. Dopune su bile u vidu borbu protiv iskorištavanja djece i neljudskih radnih uvjeta u organizacijama kao i kod dobavljača. Godine 2008. izdana je zadnja verzija norme SA 8000, u kojoj je zaštita proširena i za radnike koji svoj rad obavljaju kod kuće.

Ova dobrovoljna norma stvorena je radi osiguranja poštivanja prava i morala u proizvodnji dobara i usluga, može se primijeniti na sve vrste organizacija bez obzira na veličinu i djelatnost i u bilo kojem dijelu svijeta.

Osnovni postulat norme je da bi svako radno mjesto trebalo biti vođeno na način koji podržava osnovna ljudska prava i da je uprava na sebe spremna preuzeti odgovornost za to.

Područja koja pokriva SA8000 su prisilni i dječji rad, zaštita zdravlja i sigurnosti, sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja, diskriminacija, disciplinski postupci, radno vrijeme, naknade i sustavi upravljanja.

Sustavom društvene odgovornosti dokazujete da štitite prava zaposlenika i osiguravate proizvodnju dobara i pružanja usluga na etičkim principima.

---

<sup>27</sup> Normu SA 8000 razvio je u New Yorku 1997 godine, SAI (e. Social Accountability International) bivši CEPAA (e. Council on Economic Priorities Accreditation Agency) u suradnji s velikim brojem tvrtki, nevladinih organizacija (npr: Amnesty International) i sindikata.

Norma SA 8000 stvorena je na načelima 12 konvencija Međunarodne organizacije rada (ILO), Svjetske deklaracije o pravima čovjeka, Konvencije UN o pravima djeteta, Konvencije UN o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena te na konsolidiranim normama ISO 9001 i ISO 14001.

Ova se norma primjenjuje na tvrtke bilo koje veličine koja svojim partnerima i drugim osobama želi pokazati svoju brigu i odgovornost.

## 5.2. Norma ISO 26000:2010

Norma ISO 26000 predstavlja srž međunarodnog stručnog znanja o društvenoj odgovornosti (Izradila Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO))

– što ona znači, kojim se pitanjima organizacije trebaju baviti kako bi poslovale na društveno odgovoran način i koja je najbolja praksa u uvonjenju društvene odgovornosti. Norma će biti alat koji će pomoći organizacijama da prijenu s dobrih namjera na dobre postupke.

Norma ISO 26000 ne sadržava zahtjeve nego smjernice, pa se ne može primjenjivati kao norma za certifikaciju.

Norma sadrži sedam točaka, dva priloga i bibliografiju:

- Predmet i područje primjene
- Termini i definicije
- Razumijevanje društvene odgovornosti
- Principi društvene odgovornosti
- Prepoznavanje društvene odgovornosti i angažiranje zainteresiranih strana
- Uputstvo o ključnim temama društvene odgovornosti
- Uputstvo o integriranju društvene odgovornosti kroz organizaciju

Primjenom norme ISO 26000 organizacija stiče slijedeće prednosti:

- konkurentsku prednost;
- reputaciju;
- sposobnost privlačenja i zadržavanja zaposlenih ili članova, kupaca, klijenata ili korisnika;
- održavanje morala, posvećenosti i produktivnosti zaposlenih;
- pozitivan stav investitora, vlasnika, donatora, sponzora i financijske zajednice;
- kvalitetan odnos sa drugim organizacijama, vladom, medijima, dobavljačima, kolegama, korisnicima i zajednicom u okviru koje se obavlja djelatnost.

Norma ISO 26000 kroz ključne teme i pitanja društvene odgovornosti (upravljanje organizacijom, ljudska prava, radna praksa, životna sredina, „fer“ poslovna praksa, pitanja koja se tiču potrošača, uključivanje u zajednicu i njen razvoj) ukazuje na značaj društveno odgovornog poslovanja u području sigurnosti i zaštite na radu.

U okviru ključne teme Ljudska prava, razmotreno je osam pitanja, pri čemu je:

- Osnovni principi i prava u vezi sa radom;
- Pregled radnih praksi;
- Principi i razlozi;
- Zaposlenje i radni odnosi;
- Uvjeti rada i socijalna zaštita;
- Socijalni dijalog;
- Zdravlje i sigurnost na radu;
- Razvoj ljudskih resursa i edukacija na radnom mjestu.

Prilikom identificiranja aktivnosti organizacija treba nastojati bolje razumjeti izazove i dileme iz perspektive pojedinaca i grupa izloženih realnim ili potencijalnim rizicima. Kada je organizacija identificirala spektar pitanja od značaja za svoje odluke i aktivnosti, trebalo bi pažljivo identificirati i razvijati skup kriterija, performansi i indikatora zaštite na radu, kao i skup kriterija za odlučivanje o učinku zaštite na radu. Organizacija, također, može odlučiti da unaprijedi svoje alate za praćenje i mjerenje indikatora učinka društvene odgovornosti, ukoliko postojeći nisu dovoljno efikasni ili iste ne posjeduje.

### **5.3. Norma HRN ISO 26000:2010**

HRN ISO 26000:2010 je norma koja daje upute o društvenoj odgovornosti. Namijenjena je svim vrstama organizacija u javnom i privatnom sektoru, u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Norma predstavlja pomoć u nastojanjima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo u sve većoj mjeri zahtjeva.

#### **5.4. Norma IQNet SR 10**

Norma IQNet SR 10 je najmlađa u nizu normi društvene odgovornosti i kreirana od stručnjaka i auditora cijele IQNet mreže koji su sudjelovali i u izradi ISO 26000:2010 (Guidance on social responsibility – Smjernice za društvenu odgovornost), ali je namjera ove norme certifikacija sustava upravljanja društvenom odgovornošću, što ISO 26000:2010 ne omogućuje.

Norma IQNet SR 10 propisuje zahtjeve koje organizacija treba ispuniti da bi uspješno implementirala sustav upravljanja društvenom odgovornošću, a koji za cilj ima zadovoljenje interesa zainteresiranih strana i ispunjenje postavljene politike i ciljeva društvene odgovornosti.

Ona se temelji na načelima i smjernicama navedene u međunarodnim preporukama MOR-a, UN, EU i na općim načelima društvene odgovornosti, koje integriraju financijsko-gospodarsko upravljanje i dobro upravljanje s ekološkim i socijalnim pitanjima.



## 6. ETIKA I MORAL

U našem stoljeću pojam odgovornosti sve više postaje jedan od temeljnih etičkih pojmova pri čemu zauzima mjesto koje je u etici zauzimao pojam dužnosti.

Za svrhe ovoga rada biti će navedeno što je etika i njezina podjela te kako se ona povezuje s osobnom i društvenom odgovornošću.

No, osim što se pojam odgovornosti preselio iz pravnog u etičko područje, sama je etika doživjela promjene. U antičko vrijeme ona je shvaćena kao učenje o ljudski sretnom životu pri čemu je polis mjesto ostvarenja takvog života. U srednjem se vijeku odvajaju sretan život i politika. Politika nije više mjesto ostvarenja dobra, nego ograničenje zla. „U današnje vrijeme pojedinac prostor samoostvarenja pronalazi ne više u političkoj zajednici, nego u ostvarenju osobne slobode. Politika postaje društvenim ugovorom. Ne bavi se sadržajem, nego uvjetima ostvarenja.“<sup>28</sup>

Zadnjih desetljeća 20 stoljeća, osim pluralizacije etike, pojam odgovornosti se razvija u pravcu univerzalizacije (H. Jonas) ali i u smjeru konkretne odgovornosti za drugoga (E. Levinas).

Svaka zaposlena osoba u tvrtkama ima zakonsku odgovornost i odgovornost vlastite savjesti i etičnosti u obavljanju svoje uloge.

### 6.1. Etika

Etika je filozofska disciplina koja istražuje moralne težnje i ciljeve, te izvore i temelje morala. Etika je širi pojam od morala, etika predstavlja filozofsko i teoretsko shvaćanje morala, dok je moral konkretni oblik ljudske slobode normiran pravilima ponašanja među ljudima.

---

<sup>28</sup> Vučković, A: Pojam odgovornosti: Sažeci-odgovornost za život, Franjevački institut za kulturu mira, Split, 2011.g.,str 28

Moral možemo definirati kao sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija skup pisanih i nepisanih pravila o ponašanju ljudi, koji se temelje na etičkim normama.

Etika (od grčke riječi ethos - običaj, navada, značenje, ćud) se može definirati na više načina. Za početak, etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htijenja, temeljne kriterije za moralno vrednovanje, kao i uopće zasnovanost i izvor morala. Etika kao znanost o moralu ima zadaću upoznati ljude s tim što je moral i koje su njegove osnovne komponente, ali i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Naime, zadaća etike nije samo u upozoravanju na sva različita gledanja ljudi nego i u davanju vrijednosne ocjene i upućivanja na prave i istinske vrijednosti. Stoga je predmet proučavanja etike moral, odnosno aktivnosti i praksa koji uzimaju u obzir važnost dobrog i lošeg te pravila koja reguliraju te aktivnosti. Etika se bavi ponašanjem ljudi, utvrđujući pravila moralnog ponašanja koja se obično nazivaju etičkim principima, odnosno etičkim kodeksom. Njima su obuhvaćena načela, pravila i politike kojima se usmjerava ponašanje.

S praktičnog stajališta etika se obično definira kao kodeks moralnih principa i vrijednosti koji upravljaju ponašanjem pojedinaca ili grupa u odnosu prema onom što je dobro ili loše.

Budući da se etika definira kao osobno uvjerenje u ono što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo, iz toga slijede tri temeljne implikacije:

1. individualnost etike - ljudi imaju etiku, a ne organizacije;
2. etičko ponašanje može varirati od osobe do osobe;
3. relativnost, a ne apsolutnost etike

Etičke teorije je moguće grupirati u tri osnovne skupine:

1. deskriptivna etika
2. normativna etika
3. metaetika

**Deskriptivna etika** podrazumijeva proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva osigurava temeljnu materiju normativnoj etici.

**Normativna etika** formira i povezuje različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva, pronalazi temelj za izvođenje posebnih ili pojedinačnih normi, te opravdava temeljne principe moralnosti. Ona provodi i komparacije različitih moralnih sustava, zakona, vjerovanja, principa i vrijednosti. Kao takva, deskriptivna etika osigurava temeljni materijal potreban normativnoj etici. Usko je povezana s antropologijom, sociologijom i psihologijom, a uz to je i na njima zasnovana.

Normativna etika ima tri zadaće:

1. formirati i povezati u cjelinu različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva,
2. pronaći temeljni princip iz kojega se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme,
3. na različite načine opravdati temeljne principe moralnosti.

**Metaetika** uključuje deskriptivnu i normativnu etiku te neke metaetičke aktivnosti. Ponekad se naziva i analitička etika s obzirom na to da uključuje i analizu. Ponajprije se bavi značenjem moralnih termina i logikom moralnog zaključivanja. Metaetika postavlja npr. pitanje: "Što pojmovi dobar i loš znače u moralnom smislu te kakvo je značenje moralne odgovornosti i moralne obveze?"

Ako promatramo etiku sa strane poslovanja tvrtki postoje mišljenja da ne možemo isključiti utjecaj iste na poslovanje tvrtke.

Tvrtka mora poštivati i ona načela koja nisu zakonski obvezujuća, mora poštivati prava pojedinca i ne smije raditi na štetu društva i okoliša, tvrtka je i etički (moralno) odgovorna. Svakodnevno se raspravlja o pitanju može li tvrtka biti moralno odgovorna. Postoje mnoga različita mišljenja i odgovori na ovo pitanje. Pojedini autori tvrde „kako tvrtka može biti samo ekonomski odgovorna, dok moralno i zakonski može biti odgovoran samo čovjek, te da tvrtka postoji da bi ostvarivala profite, a socijalne reforme, blagostanje društva i si. isključivo su briga vlade. I dalje se vode diskusije među autorima koji smatraju da tvrtke ne „čine“, ne provode određene „akcije“, već to čine ljudi unutar te formalne organizacije te su stoga oni moralno odgovorni za te aktivnosti“<sup>29</sup>. Navedeno se čini dvojbeno jer zaposlenici provode akcije u ime i za račun tvrtke, te za te poslove odgovara tvrtka, dok je pojedinac odgovoran za svoje postupke .

---

<sup>29</sup> J.E., Friedrick, W.C., Lawrence, A.T., Wener, J.: „Business and Society, Post, New York, 1996, str 94-100

Naravno, moral tvrtke se ne može izjednačiti s moralom ljudskih bića, ali ipak možemo govoriti o tvrtkama koja racionalno donesenim odlukama utječu na okolinu i same sebe.

Menadžerska etika se često interpretira kao deskriptivna, opisujući moralnost koja se primjenjuje u poslovanju, ali kao i normativna, predstavljajući moral kojim se treba voditi u poslovnom procesu.

Odnosi se na istinitost i pravednost te sadržava mnoštvo aspekata poput poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvene odgovornosti i ponašanja poslovnih subjekata u zemlji i inozemstvu.

Pri donošenju odluka menadžeri se često služe normativnom etikom u okviru koje su za njih relevantna ova četiri pristupa:<sup>30</sup>

1. utilitarni,
2. individualistički,
3. moralno-pravni,
4. pristup pravde.

### **Utilitarni pristup**

Utilitarni pristup koji su razvili *Jeremy Bentham* i *John Stuart Mill* smatra da moralno ponašanje proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi. Usmjeren je na učinke, a ne na motive kojima se vode oni koji ostvaruju te učinke. Stoga bi menadžer pri donošenju odluka trebao razmotriti učinke svake alternativne odluke i odabrati onu koja koristi najvećem broju ljudi.

Utilitarni pristup propisuje etičke standarde za menadžere koji se odnose na organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa.

U pogledu organizacijskih ciljeva taj pristup ističe maksimiziranje profita, ostvarenje kojega se postiže visokom kvalitetom i najnižim cijenama za kupce. Na taj se način zadovoljavaju interesi kupaca, dobavljača, zaposlenih, dioničara i drugih. Te ciljeve menadžeri trebaju pokušati postići efikasnom uporabom raspoloživih resursa, tj. minimiziranjem utroška inputa pridržavanjem ekoloških standarda. Pri tome ciljevi menadžera ne bi smjeli biti u sukobu s ciljevima tvrtke.

---

<sup>30</sup> Čičin-Šain, D: „Predavanje iz osnova menadžmenta“, Zadar, 2010.g.

## **Individualistički pristup**

Individualistički pristup smatra da je ponašanje moralno kad najbolje promovira osobne interese na dugi rok. Individualno samousmjerenje je najvažnije, a trebaju se ograničiti eksterni utjecaji koji ga koče. Kao mjeru dobrote odluka individue tretiraju dugoročne prednosti koje će im donijeti određena odluka. Akcije koje se poduzimaju vrednuju se s aspekta omjera dobra i zla u odnosu prema alternativnim akcijama. Dugoročni je interes pojedinaca da se prilagode jedni drugima. Odnos prema drugima treba biti takav kakav pojedinac želi prema sebi.

To mora biti dugoročna orijentacija, a eventualna odstupanja na kraći rok treba prepoznati. Drugim riječima, samointeres može biti samo kratkoročan jer se na dugi rok nanosi šteta sebi samome. Pogrešno je individualizam tumačiti kao potpuno trenutačni samointeres. U današnjemu visoko organiziranom i grupi orijentiranom društvu to nije ni popularno, a da bi bilo prihvatljivo.

## **Moralno-pravni pristup**

Moralno-pravni pristup proklamira da ljudska bića imaju fundamentalna prava i slobode koje se ne mogu oduzeti individualnim odlukama. Prema tome, etički korektna odluka je ona koja najbolje podržava prava onih ljudi na koje utječe.

Moralna prava koja se moraju poštovati prilikom donošenja odluka su:

1. Pravo slobodnog pristanka - pojedinci se mogu tretirati samo ako za to daju slobodan pristanak.
2. Pravo na privatnost - pojedinci mogu izabrati da rade ono što im se sviđa te da imaju kontrolu informacija o svom privatnom životu.
3. Pravo na slobodu savjesti - pojedinci imaju pravo odbiti ispunjenje nekog naloga koji se protivi njihovim moralnim ili religijskim normama.
4. Pravo na slobodu govora - pojedinci mogu kritizirati istinitost etike ili legalnost akcija drugih.
5. Pravo na dostojanstven proces - pojedinci imaju pravo na nepristrano saslušanje i pošten tretman.
6. Pravo na život i sigurnost - pojedinci imaju pravo živjeti bez ugrožavanja ili napada na njihovo zdravlje i sigurnost.

Pri donošenju etičkih odluka menadžeri trebaju izbjegavati miješanje s temeljnim pravima drugih.

Zato su, npr., odluka o prisluškivanju zaposlenih nasilje nad pravom privatnosti. Seksualno uznemirivanje je neetično jer je nasilje nad pravom slobode savjesnosti. Pravo slobode govora poduprijet će onoga koji govori o ilegalnim ili neprimjerenim akcijama u tvrtci.

“Svi znaju što znači biti pošten. O osobnoj je etici ili odgovornosti razmišljao i Peter Drucker, koji je rekao da „ne postoji posebna poslovna etika, a ona nije ni potrebna“, implicirajući da su norme osobne etike primjenjive u svim poslovnim okolnostima. Malo se okrenuo i kolektivnoj odgovornosti te jednom drugom prilikom rekao da je krajnja odgovornost direktora tvrtke ne štetiti. Još jedan korak dalje u smjeru tumačenja viđenja osobne i kolektivne etike jest činjenica da se u većini zemalja na trgovačka društva u nekom smislu pravno gleda kao na privatne osobe. Prema mišljenju Danice Purg zainteresirane strane (dobavljači, klijenti, dioničari, zaposlenici i susjedi) imaju dužnost biti etični i isto trebaju očekivati od tvrtke i njezinih voditelja. “ Kao osvrt na gore navedeno mišljenje navesti ću primjer iz poslovanja Zagrebačke banke d.d. gdje postoji Kodeks profesionalnog postupanja, a koji se odnosi na osobnu odgovornost zaposlenika u svakodnevnom poslovanju. Kao dio obveze zaposlenici potpisuju izjavu da su poznati sa Kodeksom i da će se istog pridržavati u svakodnevnom poslovanju.

“Odvajanjem etike i politike pojedinac pronalazi prostor samoostvarenja ne u političkoj zajednici, nego u ostvarenju osobne slobode. Politika služi očuvanju slobode pojedinaca koji ugovaraju uvjete očuvanja slobode i na taj način politika postaje društvenim ugovorom. To je ujedno i vrhunac odvajanja politike i etike, javnog i privatnog života. Politika se više ne bavi sadržajem života, nego uvjetima ostvarenja.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vučković, A: „Pojam odgovornosti: Sažeci-odgovornost za život“, Franjevački institut za kulturu mira, Split, 2011.g. str 28

S aspekta menadžmenta etika uspostavlja standarde u odnosu prema onomu što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka. Bavi se internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu prema eksternoj okolini. Etički problem nastaje u situacijama kad odluke pojedinca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima.

Područje slobode izbora suprotan je kraj skale i pripada ponašanju o kojemu zakoni ne govore i u kojemu su pojedinac ili organizacija prepušteni potpunoj slobodi. U tom području oni mogu potpuno slobodno birati.

Između ta dva područja leži područje etike. Iako nema specifične zakone, ipak ima standarde vladanja koji se temelje na zajedničkim principima i vrijednostima o moralnom vladanju koje vodi pojedince ili tvrtke. U području slobode izbora, poslušnost je potpuno osobna stvar. U području kodificiranomu zakonom poslušnost je propisana legalnim sustavom. U području etičkog ponašanja poslušnost nije prisilna norma i standard po kojemu se individua ili tvrtka ponaša. Etički prihvatljiva odluka je i zakonski i moralno prihvatljiva za širu zajednicu.<sup>32</sup>

Odnos između etike i zakona nije tako jednostavan da bi vrijedilo: "ako je u skladu sa zakonom, etično je". Taj se problem može najbolje predočiti na primjeru donošenja odluka.

---

<sup>32</sup> Čičin-Šain, D: „Predavanje iz osnova menadžmenta“, Zadar, 2010.g.

Slika 3. Klasifikacije etičnosti odluka



Izvor: Čičin- Šain, D: „Predavanje iz osnova menadžmenta“, Zadar, 2010.g.

U kojem će kvadrantu neka aktivnost biti smještena ovisi o nečijoj točki gledišta, ali i o tome ukakvim okolnostima je aktivnost poduzeta. Na primjer, neka odavanja povjerljivih informacija o tvrtci (ako se ono bavi čim nelegalnim) mogu biti etična iako znače povredu pravila (nelegalna), te mogu biti smještena u II. kvadrant. U slučaju da se radi o informacijama koje ugrožavaju nacionalnu sigurnost, locirat će se u III. ili IV. kvadrant.



## 6.2. Etičke vrijednosti i norme

Kod donošenja odluka menadžment uzima u obzir različite vrijednosti i norme. Vrijednosti upravljaju individualnim odlukama, osjećajima i akcijama, a da pojedinci toga često i nisu svjesni. Iz tih se vrijednosti izvode etičke norme koje čine kriterije za donošenje etičkih odluka. Pri tome te vrijednosti i norme mogu ponekad biti u suprotnosti jedna s drugom.

Razlikuju se dvije grupe tih vrijednosti i normi:

1. *tradicionalne poslovne vrijednosti i norme,*
2. *društvene vrijednosti i norme.*

Tri su temeljne tradicionalne vrijednosti i norme:

1. *Sloboda pojedinca.* Sačuvati i zaštititi slobodu svih članova društva. Politička demokracija, tržišno gospodarstvo te otvoreno tržište - institucije su koje omogućuju najbolje dostizanje slobode.

Ekonomski napredak u velikim sustavima postignut je na račun slobode pojedinaca, radnika.

2. *Individualna odgovornost.* Njegovati osobnu odgovornost te favorizirati institucije koje ohrabruju inicijativu i osobnu odgovornost svakog pojedinca. Naglašen osobni interes je koristan i realan motiv za ostvarenje te vrijednosti.

Protestantska radna etika posebno naglašava osobnu odgovornost. Adam Smith je „isticao da se osobni interes pojedinca može usmjeriti prema općoj dobrobiti budući da će pojedinčeva želja da zaradi više novca proizvodeći više, voditi k više dobra za sve.“

3. *Rast (produktivnost).* Njegovati duh i institucije koje ohrabruju proizvodnju dobara i usluga te ekonomsko zdravlje, tržišno gospodarstvo svojom fleksibilnošću, konkurencijom te ozakonjenom trkom prema profitu postiže najbolje inovacije i proizvodnost. "Suverenitet potrošača" je najbolje sredstvo distribuiranja dobara. Na proizvodnost utječu društvena sredina, ekonomska situacija, organizacija, tehnologija, sustav nagrađivanja i niz drugih faktora.

Temeljne društvene vrijednosti i norme jesu:

1. *Dostojanstvo čovjeka*. Čuvati i podupirati dostojanstvo svih ljudi; pošteno se ophoditi prema ostalima i tretirati ih kao ciljeve, a ne kao sredstvo. Omogućiti ljudima ostvarenje osnovnih životnih potreba (život, zdravlje, sigurnost, zaposlenje, itd.), tako da može biti realiziran život dostojan čovjeka.
2. *Zajedništvo (zajedničko dobro, "solidarnost")*. Ohrabriti ljude da se brinu za druge - za susjede, za radne kolege, za društvo u cjelini. Omogućiti im razvijanje smisla za sudjelovanje i pripadanje. Pojedinaac se može razvijati samo u zajednici s drugima.
3. *Pravednost (jednakost)*. Težiti pravednoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći. Ophoditi se pošteno prema drugima, pa čak i prema budućim generacijama. Stvoriti strukture koje će podupirati zajedništvo i zajedničku korist, a promijeniti one koji diskriminiraju bilo koju grupu. Pravednost se najbolje dostiže političkom demokracijom.

Može se reći da se mnogi slažu s navedenim vrijednostima i normama, ali razlike nastaju u trenutku kad se treba ponašati u skladu s njima.

### **6.3. Moral**

Moral (ćudoređe, ćudorednost) u najširem je smislu oblik društvene svijesti, skup nepisanih pravila, običaja, navika i normi koji su prihvaćeni u životu neke zajednice. Moral određuje kako ljudsko djelovanje treba biti, a pripadnici zajednice prihvaćaju te principe kao dolične i podvrgavaju im se, na taj način regulirajući međuljudske odnose. Moralna pravila nisu apsolutno važeća, već se razlikuju i vremenski i prostorno. Utoliko je pojam morala blizak pojmu etosa.

Za razliku od pozitivnih zakona, moralna pravila - kada su prekršena - ne donose političke ili ekonomske sankcije. Kao sankcije nemoralnog ponašanja javljaju se grižnja savjesti, prijekor ili bojkot okoline.

Na moral utječu: svijest ljudi, odgoj u obitelji, Crkva, tradicija, životno iskustvo i politika. Pravni propisi imaju svoj izvor u moralnim zakonima. Moralni zakoni i pravni propisi jaki su obrambeni mehanizam društvene zajednice, pogotovo u slučaju opasnosti.

U filozofskom značenju, pojam morala (ili moralne filozofije) istoznačan je s praktičkom filozofskom disciplinom etikom. Glavne su teme moralne filozofije ili etike dobro, ispravno djelovanje, ćudoredan život.

Otkad postoji, ćovjek je zaokupljen promišljanjem mjerila prema kojima se treba ravnati i prosuđivanjem ispravnosti svojih postupaka. Tu normativnu dimenziju ljudskog djelovanja nazivamo moralom. Moral nije posebna vrsta djelovanja u kojoj svaki ljudski ćin zadobiva vrijednosnu kvalitetu i postaje moralno određenim ćinom. Moralna prosudba ispravnosti postupka odvija se u zatvorenoj strukturi samog ćina koju tvore tri elementa: prosudba, odluka i izvedba.<sup>33</sup>

Moral je predmet kojim se etika kao filozofska disciplina bavi i kojem ona moće pristupati na različite načine odnosno različitim etićkim metodologijama.

Bit morala se sastoji u univerzalnomo vaćenju moralnog pravila, u pridržavanju univerzalne moralne norme u konkretnim životnim situacijama i individualnim postupcima.<sup>34</sup>

Moral je skup nepisanih i pisanih pravila koja upravljaju ljudskim djelovanjem. U svakom drućstvu je prisutan nekakav moral. Ponekad se on nekritićki, bez promišljanja, prihvaća. Zato on nije uvijek u skladu sa idejom moralnosti, ljudskosti, s istinskim moralnim vrijednostima. On takav ne moće postati bez filozofskog, odnosno etićkog promišljanja. Jedna od znaćajki moralno osvijećenog ćovjeka jest da preispituje svoje postupke i ono što se u drućstvu zbiva. Prema Sokratu, utemeljitelju etike , „ život koje se ne promišlja nije vrijedan življenja, a drućstva koja ne brinu o moralnom razvoju stagniraju ili propadaju.“

---

<sup>33</sup> Ćović, A. : „Pojmovno razgranićenje: moral, etika, medicinska etika, bioetika, integrativna bioetika“, Filozofski fakultet Zagreb, 2010.g, str. 12

<sup>34</sup> Id., str. 13

## 6.4 Moralne vrijednosti i moralna načela

Moralne vrijednosti su najviše među svim naravnim vrijednostima. Čovjekova dobrota, čistoća, istinoljubivost i skromnost vrijede više od genijalnosti, briljantnosti i bujne životne snage, više od prirodne ili umjetničke ljepote, više od stabilnosti i moći države. Moralne vrijednosti su uvijek osobne vrijednosti. One su prisutne jedino u čovjeku i jedino čovjek ih može ostvarivati.

Samo čovjek, kao slobodno biće koje je odgovorno za svoja djela i svoje stavove, za svoja htjenja i nastojanja, za svoju ljubav i svoju mržnju, svoju radost i svoju tugu, te za svoje trajno temeljno držanje, može biti moralno dobar ili zao. Naime, daleko iznad njegovih kulturnih postignuća izdiže se važnost čovjekova vlastitog bića: osobnost koja zrači moralne vrijednosti, čovjek koji je skroman, čist, istinoljubiv, častan i pun ljubavi.<sup>35</sup>

One se mogu razviti jedino kroz njegovo svjesno i slobodno predanje samoga sebe istinskim vrijednostima. Razmjerno svojoj sposobnosti shvaćanja vrijednosti, koliko on vidi puninu svijeta vrijednosti jasnim i svježim pogledom, koliko je njegovo predanje tom svijetu čisto i bezuvjetno, toliko će čovjek biti bogat u moralnim vrijednostima.<sup>36</sup>

Sposobnost shvatiti vrijednosti, prihvatiti ih i odgovoriti im je temelj za ostvarenje moralnih vrijednosti čovjeka.

Ove osobine mogu se naći jedino u čovjeku koji ima poštovanje. Poštovanje je stav koji se može nazvati majkom svega moralnog života, jer najprije u njemu čovjek zauzima stav prema svijetu koji otvara njegove duhovne oči i omogućuje mu shvatiti vrijednosti.

Među moralnim načelima na prvom mjestu je dostojanstvo ljudske osobe koje se potvrđuje kroz njenu fizičku, emocionalnu i intelektualnu neovisnost. Ta neovisnost omogućuje višu razinu bivanja, a to je međuzavisnost u zajednici, gdje sloboda jedne osobe ograničava, ali i obogaćuje slobodu druge, što isključuje izrabljivanja i manipulacije. Načela koja su u ova uključena, ili iz njih proizlaze, su i ona koja se artikuliraju u ljudskim pravima. U području poslovanja posebno je važno pravo na privatno vlasništvo, ali ono koje je ograničeno općom namjerom dobara. Bez

---

<sup>35</sup> Von Hildebrand, D. : „Temeljni moralni stavovi“, New York, 1950.g., str. 309

<sup>36</sup> Ibid.

ostvarenja ovog prava nije moguća samostalna inicijativa, poduzetnost, proaktivnost što je jedno od temeljnih potreba ljudske prirode, a stoga i temeljna značajka moralnosti. No, ne mogu svi sudionici gospodarskog procesa biti poduzetnici, ne mogu svi voditi poslovanje - ali svi bi trebali moći sudjelovati u odlučivanju. Ako ne na onim višim razinama, onda na nižim, a svakako na osobnoj razini. Univerzalna načela uključuju i one koji su izvan gospodarskih procesa, jer gospodarstvo je samo jedan od vidova ljudske djelatnosti. Ne može se cjelokupno ljudsko bivanje svesti samo na proizvodnju dobara i usluga. Oni koji proizvode moraju misliti i na opće dobro i na one koji mu doprinose, ali i na one koji zbog raznih razloga su onemogućeni da daju neki znatniji doprinos.

## 7. LJUDSKI POTENCIJAL

Kroz povijest, razmišljanja o upravljanju ljudskim potencijalima su se potpuno promijenila. U novije vrijeme otkrilo se da uspjeh organizacije, odnosno ispunjenje njenih proizvodnih i ekonomskih zadataka, ne ovisi samo o materijalnim čimbenicima već primarno o zaposlenicima. Materijalni čimbenici mogu doći do izražaja samo ako ih koriste ljudi, ako upravljaju njima, kontroliraju ih i održavaju.

Navedeno posebno dolazi do izražaja danas kada je organizacija pod sve većim pritiskom turbulentne i nepredvidive okoline u kojoj je potrebna promptna reakcija, a koja je moguća jedino u angažmanu kvalitetnih, visoko stručnih, sposobnih i maksimalno angažiranih kadrova. Samo oni mogu omogućiti organizaciji da bude fleksibilna i adaptabilna promjenama.

Kako bi dugoročno njegovale maksimalnu angažiranost zaposlenika, tvrtke, među kojima i banke, pronalaze načine motiviranja svojih zaposlenika.

Istraživanja motivacije za rad, koja su u Hrvatskoj provedena zadnjih desetljeća 20.og stoljeća, pokazuju da je došlo do značajnih promjena u radnoj motivaciji. Prvotno su zaposlenici najviše vrednovali mogućnost napredovanja, zanimljivost posla, susretljivost rukovoditelja i prijateljstvo suradnika, dok su plaća i uvjeti rada bili na nižim mjestima. Kasnija istraživanja svrstavaju plaću na prvo mjesto.

Povijesno se ovom čimbeniku nije pridavala značajna pažnja kao što se to činilo s ostalim čimbenicima.

Briga za radnu snagu sastojala se samo u tome kako u što kraćem vremenu „dobiti“ od zaposlenika što više.

Razvojem proizvodnih snaga, emancipacijom zaposlenika i njihovom organiziranom borbom, situacija se mijenja, odnosno dolazi do percepcije zaposlenikovih zahtjeva i uvažavanja istih što je rezultiralo većom brigom za rad zaposlenika i boljim uvjetima rada u tvrtci.

## 7.1. Trendovi u suvremenom društvu

Za ispunjenje svih proizvodnih, uslužnih i ekonomskih zadataka, poslodavac treba u prvom redu ljude, čak i u potencijalnoj potpuno automatiziranoj organizaciji. Materijalni čimbenici mogu doći do izražaja samo ako ih ljudi koriste, upravljaju njima, kontroliraju i održavaju ih. U protivnom, oni su možda idealna ali beskorisna «mrtva» stvar.

Zaposlenici su važni jer utječu na oblikovanje organizacijske strukture, provode organizaciju (*budući da su jedini živi element organizacije*), te su svojim stručnim intelektualnim i kreativnim potencijalima kreatori novih tehnologija, proizvoda i usluga tj. oni su ti koji nose promjene. Organizacijska struktura je ključni element u implementaciji organizacijske strategije i to ključni korak u upravljanju čiji je cilj organiziranje resursa organizacije kako bi se postigli planirani rezultati

Ljudi su jedini živi element organizacije i oni provode organizaciju, odnosno oživljavaju ju. Na ljudima, njihovim željama ali prije svega na njihovim znanjima i sposobnostima organizacija prolazi ili pada.

Osim toga, ljudi oblikuju i neformalnu organizaciju koja ponekad može biti važnija od formalne organizacije, a tu je utjecaj kadrova najveći.

U zavisnosti od stupnja obrazovanja zaposlenika koji prevladava u nekoj tvrtci razlikovat će se vrijednosni sudovi i stavovi potrebe zaposlenika. Ovo znači da će ljudi višeg obrazovanja težiti većoj samostalnosti i većem autoritetu. Istovremeno će preferirati organsku strukturu, veći stupanj decentralizacije kao i participaciju u upravljanju. Organsku organizaciju obilježava niska razina horizontalne i vertikalne složenosti, niska razina formalizacije, visoka razina decentralizacije, širok raspon kontrole, niska razina standardizacije, mali broj pravila, široki i integrativni zadaci, naglasak na horizontalnim komunikacijama, fleksibilnost. Organizacija prikladna za nestabilnu i nemirnu okolinu. Organske organizacije imaju oblik mreže s naglašenim horizontalnim interakcijama. U organskoj strukturi znanje je prisutno tamo gdje je za organizaciju najpotrebnije<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: „Leksikon menedžmenta“, Masmedia, 2001., str. 14

Ljudski potencijal utječe i na procjenu vrijednosti tvrtke, jer njegova kvaliteta određuje ugled tvrtke (tzv. *goodwill*).

Uz čimbenike, strukture, tržišta i tehnologije, najveća strateška prednost suvremenih banaka su educirani, trenirani i motivirani zaposlenici na svim razinama. To podrazumijeva osposobljavanje kvalitetnih zaposlenika, proceduru njihova izbora, motivaciju i nadzor.

## **7.2 Planiranje i zapošljavanje ljudskog potencijala**

Potrebe ljudskih potencijala ovisne su od vrste organizacije i djelatnosti kojom se one bave i tek na osnovi rezultata istraživanja potreba prognoziraju se bruto-potrebe. Temeljni procesi koji čine podsustav zapošljavanja funkcije ljudskih potencijala jesu:

1. analiza radnih mjesta,
2. planiranje ljudskog potencijala,
3. pridobivanje ljudi za zapošljavanje,
4. odabir (selekcija) ljudi,
5. uvođenje u posao i zapošljavanje

„Stvarna, operativna aktivnost u području ljudskih potencijala započinje tek analizom radnih mjesta i poslova te radnikove osobitosti te primjena rezultata na formiranje plaća, obrazovanje uz rad i dr. Nakon popisa i opisa radnih mjesta vrši se bodovanje ili rangiranje radnih mjesta te procjena zaposlenika koji čine važne elemente pri planiranju ljudskih potencijala.“<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Klepac, J.: "Razvoj motivacijskih strategija u funkciji uspješnosti poslovanja banaka u republici Hrvatskoj ", magistarski rad, Rijeka. 2010.g., str. 15



Procjena radnih mjesta i ocjena osobnosti jedan su od važnih elemenata pri planiranju na području ljudskih potencijala.

Najvažniji zadaci planiranja razvoja ljudskih potencijala jesu:

1. analiza razvoja ljudskog potencijala i njihova izobrazba,
2. usporedba rasta ljudskog potencijala u tvrtci, granama, regiji,
3. spoznaja veza odnosa i čimbenika koji djeluju i utječu na razvoj ljudskih potencijala
4. izrada projekcije rasta i izobrazbe ljudskog potencijala
5. izrada "model-sustava", donošenja i realizacije integralnih planova ljudskih potencijala.

Plan ljudskih potencijala obuhvaća:

1. koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje
2. kako pribaviti zaposlenike
3. na koji se način osposobljavaju djelatnici
4. koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih

„Proces pridobivanja kandidata polazi od plana ljudskih potencijala i politike pridobivanja kandidata. Nakon toga dolazi do odabira zaposlenika i njegovog uvođenja u posao. Sam proces selekcije, uz provedbu različitih testiranja, poput intervjua i psihologijskih testova, mora biti izuzetno dobro osmišljen i organiziran kako bi doveo do cilja, izbora najkvalitetnijeg i najkompetetnijeg kandidata. Osobito je također važno i da odjel ljudskih potencijala prati i provjerava kvalitetu kandidatova posla i stupanja njegove integracije u skupinu i u tvrtku.“<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Klepac, J.: "Razvoj motivacijskih strategija u funkciji uspješnosti poslovanja banaka u republici Hrvatskoj ", magistarski rad, Rijeka, 2010.g. str. 16

## 8. INTELEKTUALNI KAPITAL

Osmo poglavalje osim o strukturi govori o intelektualnom kapitalu kao jednom o temeljnih današnjih vrijednosti uspjeha svake tvrtke, misije i vizije istih, razvoja tvrtki u budućnosti, te o održivosti na tržištu. O intelektualnom kapitalu se govori iz razloga što je on jedan o ključnih pokazatelja društveno odgovornog poslovanja tvrtki. Ulaganje u ljudski kapital je postalo jedan o temeljnih čimbenika razvoja koji se postavlja kao dio plana na početku svake nove poslovne godine i pronalaze se načini ulaganja u isto i postizanje izvrsnosti. Kako bi se približio pojam intelektualnog kapitala i što on znači za tvrtku, kao i koji su načini razvoja istog napravljen je osvrt na razvoj intelektualnog kapitala u bankarskom sustavu

### 8.1. Pojam i značenje

S obzirom da je u ovom poglavlju bio cilj prikazati intelektualni kapital kao ključni čimbenik bankarskog sustava navedene su definicije istog, kao i podjela.

Intelektualni kapital je zbroj kolektivnog znanja, iskustva stručnosti, sposobnosti i vještina tvrtke o tome kako ostvariti veće rezultate , pružiti bolje usluge ili stvoriti druge neopipljive vrijednosti za tvrtku.

Prema prof.dr.sc. Klaudiu Tominoviću „intelektualni kapital je upotrebljivo znanje koje stvara novu vrijednost i verificira se na tržištu“.<sup>40</sup>

Prema prof.dr.sc. V. Vujiću intelektualni kapital je „inteligentna tvrtka“ koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.<sup>41</sup>

Intelektualni kapital jesu znanja koja postoje unutar tvrtke i kojima se može koristiti za kreiranje konkurentskih prednosti. To je zbroj svega što zaposleni znaju i što izištava konkurentske prednosti.

Intelektualni kapital je postao najzmačajniji čimbenik proizvodnje u svim sektorima gospodarstva. „Nešto što se ne može opipati, ali te polako čini bogatim“<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Tominović, K.: Ekonomija znanja na tehničkom sustavu visoke kapitalne vrijednosti, <http://www.hatz.hr/hrv/skupovi/znanje/tominovic.pdf> (20.02.2014.)

<sup>41</sup> Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, str. .49

<sup>42</sup> Thomas, S: "Intellectual Capital" naslovni je članak u časopisu Fortune, New York, 1994.g.

## 8.2 Razvoj intelektualnog kapitala u bankarskom sustavu

Da teorijski interes organizacije prelazi sa statičnih na dinamične elemente organizacije, odnosno da ljudski faktor postaje ključni čimbenik, očituje se kroz povijest nastanka i razvitka personalnih službi koje su se brinule o radnicima (*odnosno zaposlenima u tvrtci*).

Koncepcija managementa ljudskih potencijala u svijetu (*SAD i Velika Britanija*) javlja se ranih 80-tih godina i u potpunosti zamjenjuje dotadašnju funkciju koncepciju i funkciju personalnog managementa.<sup>43</sup>

U našim uvjetima ova se koncepcija javlja 90-tih godina od osamostaljenja Hrvatske i prelaska na tržišnu ekonomiju i zamjenjuje dosadašnju kadrovsku funkciju. Razlika među njima nije semantičke prirode, već se radi o suštinskoj promjeni u pristupu zaposleniku kao dijelu organizacije – novim terminom naglašavaju se promjene u odnosu na ranija razdoblja kao što su npr. da svi zaposlenici nisu jednaki, već imaju jednaka prava u startu; za svako radno mjesto postoji konkurencija koja već počinje u školi; odlučuje stručnost više nego rodbinska pripadnost ili pripadnost političkoj stranci; rukovoditelji sami biraju svoje timove; i dr.<sup>44</sup>

U počecima rada hrvatskog bankovnog sustava prema načelima tržišno orijentiranog sustava, pitanje zaposlenika bilo je jedno od većih područja razvoja koje su banke identificirale i počele razvijati, kako bi ravnopravno mogle sudjelovati u borbi za tržišni udio.

Prelaskom na tržišnu ekonomiju od zaposlenika su se tražile kompetencije koje nije bilo realno očekivati od većine tadašnjih zaposlenika.

Ljudski resurs je čimbenik razvoja bankarstva na kojem i najbolje isplanirane strategije razvoja, prolaze ili padaju, jer su ljudi ti koji će određenu strategiju provesti uspješno ili neuspješno. Svjesne navedene činjenice, banke su sistematično počele raditi na unapređenju kompetencija postojećih zaposlenika i na „osvježavanju“

---

<sup>43</sup> Marušić, S.: „Motivacija za rad i profesionalni razvoj“, EIZ, IV promijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, 1990., str. 12

<sup>44</sup> Ibid.

banaka mladim školovanim, a još neizgrađenim ljudima kao najvećeg potencijala za budućnost.

Utvrđivanje normativa u poslovanju banke, precizno za sve njezin organizacijske dijelove i za svako radno mjesto posebno, zasigurno je jedan od ključnih elemenata koji može utjecati na motivaciju zaposlenika. Istodobno to je nužnost za unapređenje poslovnog rezultata iz kojeg su razloga banke posvetile pažnju upravo ovom pitanju.

Hrvatski bankovni sustav u svojim počecima nije mao jasno određene normative poslovanja. Normativi su uglavnom bile planske veličine koje bi se trebale ostvariti, ali nisu predstavljale traženu normu koju je potrebno ispuniti.

Svaka banka ima svoju strategiju poslovanja kojom je definiran njen daljnji razvoj, vidljiv iz planiranih veličina. Te su veličine u ne tako davnoj prošlosti bile poznate višem rukovodstvu banke i rukovoditeljima organizacijskih jedinica koji su dio tih informacija distribuirali svojim podređenima. Međutim, ono što je u cijelom sustavu nedostajalo bile su čvrste brojke koje je trebalo ostvariti kroz poslovanje svakog organizacijskog dijela banke.

U tom dijelu postignuti su veliki pomaci u odnosu na početke tržišno orijentiranog bankarstva Hrvatske.

Osnovno za promjenu je bilo osvještavanje potrebe uvođenja stimulacije koje bi zaposlenike motiviralo za ispunjenje postavljenih normativa. Za svaku službu, a unutar nje i za svako radno mjesto, počelo se točno brojčano izražavati kakvo se ostvarenje očekuje.

Normativi su u počecima njihove primjene u bankama u Hrvatskoj bili kvantitativne prirode, jer se željelo educirati bankare na važnost učinkovitosti svakog člana tima kao i na povratnu informaciju o uspješnosti zadanog cilja.

U svojoj drugoj fazi razvoja, kad su se zaposlenici prilagodili novim okolnostima u radnoj okolini i počeli lučiti rezultate, normativima se uz kvantitativne mjere uspješnosti pridodaju i kvalitativne, pa se uspješnost obavljenog posla počela mjeriti i izražavati i u količini i kvaliteti. Viši zahtjevi u postavljenim ciljevima pratili su razvoj kompetencija bankara koje se s razvojem dostupne im tehnologije, te novih proizvoda i usluga s vremenom unaprijedilo. Edukacijski programi, tečajevi i razne radionice pomogle su u osvještavanju bankara na činjenicu da je znanje najvažniji resurs kojeg imaju i sredstvo za dostizanje zadovoljstva poslom kojeg obavljaju.

Samo tržište je profiliralo uspješne bankare koji su se sposobni nositi sa raznim zahtjevima radnog mjesta u uvjetima vrlo promjenjive okoline u kojoj posluje banka, a za svoj doprinos su dodatno stimulirani.

Stoga se kod definiranja normativa uvodi i vrijednosna dimenzija. Drugim riječima broj plasmana s razvojem ovog koncepta postaje manje važan od iznosa plasiranih sredstava, a najrelevantniji pokazatelj postaju npr. prihodujući krediti u ukupnom portfelju plasiranih sredstava.

U slučaju neostvarenja zadanih ciljeva (*uobičajeno za poslovnu godinu*), potrebno je argumentirano obrazložiti razloge nedovoljnog ispunjenja planova, te se utvrđuje da li su razlozi objektivni (*nerealno postavljene normative*) ili subjektivni (*nedovoljan angažman zaposlenika*), te se sukladno tome određuju sankcije za zaposlenika (*od usmene opomene rukovoditelja, do smanjenja plaće ili neisplaćivanja bonusa*). Isto tako, za ispunjenje ili premašivanje standarda, postoji razrađen sustav nagrađivanja (*bonusi na plaću*) čime se zaposlenike dodatno stimulira na veće zalaganje na radu.

### **8.3. Struktura intelektualnog kapitala**

Najznačajnija podjela intelektualno kapitala je podjela na:

a) Ljudski kapital – predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih kojima se oni koriste u poslovnom procesu.

b) Strukturalni kapital – nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća različite neopipljive elemente, kao što su organizacijska struktura, rutine, poslovni procesi, običaji, baze podataka, sustavi, i intelektualno vlasništvo, kao što su patent i licence.

c) Potrošački kapital – koji obuhvaća odnose i veze s potrošačima, tj. s kupcima, ali i s dobavljačima i distributerima čiji smo mi potrošači. Također on uključuje i imidž, brand i identitet poduzeća na tržištu.<sup>45</sup>

Sinergija ljudskoga, strukturalnoga i potrošačkoga kapitala može dovesti do čvrstog intelektualnog kapitala koji postaje izvor konkurentske prednosti tvrtke.

„Pionirski pokušaj mjerenja uspješnosti intelektualnog kapitala napravila je Skandia, švedska osiguravateljska kompanija. Da bi pružili bolji uvid u intelektualni kapital i u njegove različite komponente, u Skandiji su godine 1995. tradicionalnom godišnjem financijskom izvješću pridodali izvještaj o intelektualnom kapitalu. Skandijin novi model izvještavanja (Skandi Navigator) napravljen je tako da omogući izbalansiranu sliku financijskoga i intelektualnoga kapitala. Skandijin model mjerenja intelektualnoga kapitala nije potpun niti je zamjena tradicionalnom računovodstvu. Ipak, predstavlja korak dalje od tradicionalnoga načina računovodstvenog prikazivanja dodane vrijednosti u obliku goodwilla. Time je potaknut i razvitak ostalih metoda, modela i tehnika praćenja, mjerenja i upravljanja intelektualnim kapitalom tvrtke“.<sup>46</sup>

„U mnogim tvrtkama znanje i njegovo utjelovljenje, intelektualni kapital, nisu još izravno prikazani u financijskim izvješćima, a posljedica je toga voljna pažnja pri upravljanju tim resursom. Takve tvrtke još uvijek svoj uspjeh ili neuspjeh izračunavaju na starim principima pritom puštajući da intelektualni kapital ostaje neiskorišten.“<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Sundać, D., Švast, N.: Intelektualni kapital - temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2009., str. 36

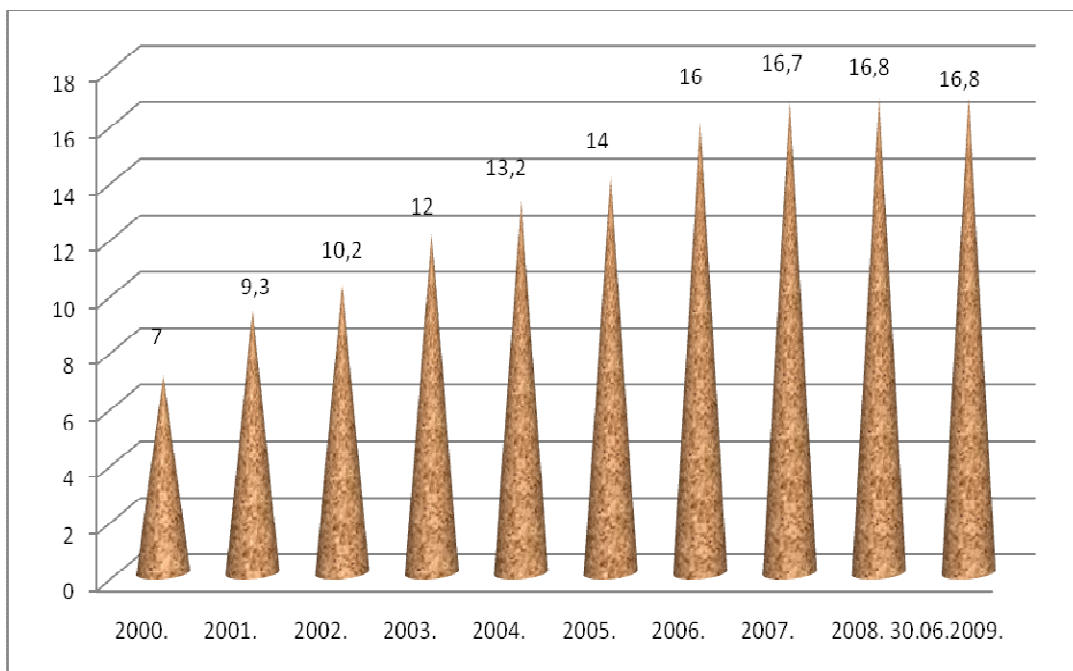
<sup>46</sup> Sundać, D., Fatur, I.: Intelektualni kapital - Čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća EKONOMSKI PREGLED, Zagreb, 2004.g., str. 85-87

<sup>47</sup> Ibid.

#### 8.4. Stvaranje vrijednosti-temeljni cilj uspješnosti

Temeljem definiranih normativa koje su utvrđene u bankama u Hrvatskoj, određeni su i načini praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika s ciljem unapređenja radne učinkovitosti u bankarskom sektoru. Također, iz novo postavljenog sustava vrijednosti rada, kreirana su očekivanja u rastu učinkovitosti zaposlenika, kao output uložnim sredstvima u ovaj segment poslovanja. U grafikonu 1 je prikazana efikasnost po zaposleniku mjerena aktivom po zaposlenom u hrvatskom bankovnom sektoru od 2000. godine do lipnja 2009. godine. Vrijeme je pokazalo da su kreirana očekivanja bila objektivna promatrajući ukupno bankovni sustav Hrvatske.

Grafikon 1: Efikasnost zaposlenika (aktiva/zaposleniku) u bankarstvu Hrvatske od 2000.-30.06.2009



Izvor: Hrvatska Narodna Banka : "Bilten o bankama" broj 19. studeni 2009.

Gledajući aktivu po zaposlenom u domaćoj valuti vidljivo je da efikasnost hrvatskog bankovnog sustava kontinuirano raste u deset promatranih godina.

Od 7 mln kuna koliko je iznosila efikasnost po zaposleniku 2000. godine, ista se povećala na 16,8 mln kuna u 2009. godini.

Rezultat je to čvrstog fokusa na unapređivanje kompetencija zaposlenika uz istovremenu promjenu u strukturi zaposlenika u kojima je znatno više visoko obrazovanih financijskih stručnjaka, nego što je to bio slučaj u počecima rada mlade hrvatske bankovne industrije.

Navedeni podaci dokazuju procjenu o važnosti i velikom utjecaju ovog čimbenika na razvoj hrvatskog bankovnog sustava.

## **8.5. Upravljanje intelektualnim kapitalom**

Kao što je definiranje normativa u poslu od velikog značaja za motivaciju zaposlenika, to isto vrijedi i za formiranje pravednog sustava ocjenjivanja ostvarenog radnog učinka. Kod utvrđivanja normativa, odnosno ciljeva za razdoblje jedne poslovne godine važno je jasno zaposlenicima ukazati što se od njih očekuje, a kod ocjenjivanja radne uspješnosti je važno da je zaposlenicima razumljivo što mogu očekivati na osnovu rezultata svog rada.

Iz toga je vidljiva komplementarnost oba parametra, koji imaju za cilj povećanje motivacije zaposlenika, a time i povećanje kvalitete obavljenog posla i u konačnici povećanje efikasnosti svakog zaposlenika.

Utvrđivanje normativa i jasno definirana očekivanja od svakog zaposlenika temelj su razvoja procesa praćenja i kasnije ocjenjivanja radne uspješnosti.

Cilj je uvijek isti, zadovoljan zaposlenik u uspješnoj organizaciji, što je međuvodno, pa se razvojem i unapređivanjem načina praćenja radne uspješnosti želi postići što pravedniji sustav u kojem će se svi sudionici poslovnog procesa osjećati pravedno vrednovanima.

Ljudski resurs kao onaj temeljni resurs u ekonomiji koji je uvijek prisutan i bez kojeg se ne može, pokretačka je snaga svake organizacije i nositelj je izvršenja svih promjena u poslovanju, implementacija novih organizacijskih rješenja. Tako i u maloprodajnom bankarstvu bez kvalitetnih i kompetentnih zaposlenika sve strategije poslovanja i odluke o brzom širenju i otvaranju poslovnica na tržištu, akviziciji klijenata bi bile neuspješne. Pri tom je od izuzetne važnosti pravilno definirati



kompetencije koje su ključne za obavljanje radnih zadataka određenog radnog mjesta. Na taj način bi praćenje uspješnosti imalo smisla i dalo odgovore na pitanje koji su zaposlenici prikladni za obavljanje određene funkcije, odnosno pomoglo bi i u procjeni ključnih zaposlenika, nositelja pojedinih aktivnosti.

U tom dijelu ključna je uloga procjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika u odabiru najkompetentnijih za određenu ulogu i onih zaposlenika koji iskazuju potencijal i motivaciju za daljnji razvoj. Isto tako je važno procijeniti i zaposlenike koji su dosegli svoj maksimum obavljajući određene poslove iz domene poslovanja banke i rasporediti ih na ono radno mjesto na kojem će biti najefikasniji i zadovoljni.

Kad tu postavku prenesemo na maloprodajno bankarstvo i ciljeve širenja poslovanja na lokalnim tržištima, jasna je važnost stručnosti zaposlenika za kvalitetnu penetraciju na tržište ako znamo da se radi o otvaranju novih poslovnica s minimalnim brojem zaposlenika od kojih svaki ima višestruku ulogu. Bez kvalitetnih i proaktivnih zaposlenika takvo što uopće ne bi bilo moguće, a bez sustava praćenja radne uspješnosti ne bi bili osviješteni na strukturu zaposlenika koje zapošljavamo i u kojem smjeru trebamo razmišljati prilikom nabavke novih zaposlenika ili razvoja postojećih.

Bankari 21.stoljeća moraju biti financijski educirani, moraju znati i razumjeti sve o cijeni novca, povratima na ulaganja u klijenta te kako pomoći klijentu da poveća vlastite povrate na ulaganje u vezi s kupnjom naših proizvoda i usluga. To zahtijeva razumijevanje okruženja u kojem klijent djeluje, informiranost, osobnu inteligenciju i dubinsko poznavanje najnovijih poslovnih praksi, posebice onih vezanih uz napredak informacijskih i drugih tehnologija.<sup>48</sup>

Ocjenjivanje radne uspješnosti, promatrano kao motivacijski faktor zaposlenika za unapređenjem vlastitih kompetencija, (*edukacijom, samoedukacijom, angažmanom*) a time i kvalitete obavljanja radnih zadataka pa i kao sustav plaćanja, ima veliki značaj. Osnovna pretpostavka efikasnog ocjenjivanja je kvalitetna analiza radnog mjesta svakog zaposlenika. To podrazumijeva detaljan opis poslova koji se nalaze u domeni rada pojedinog zaposlenika, kao i komunikaciju između zaposlenika i neposredno nadređenih rukovoditelja (*što uključuje i povratnu informaciju, tj.*

---

<sup>48</sup> Lišanin Tomašević, M.: "Profesionalna prodaja i pregovaranje", HUPUP, Zagreb, 2010.g, str.37.

*obrazloženje dodijeljene ocjene nakon što se provede ocjenjivanje, a s ciljem poboljšanja radnog učinka).*

Rukovoditelj ocjenjuje radnu uspješnost svih sudionika u radnom procesu koji su njemu odgovorni, posredno ili neposredno. Ocjena je temelj kompenzacije koju će dobiti zaposlenik za izvršeni zadatak. Radni zadatak mora biti praćen i ocijenjen kako bi se odredila radna uspješnost kao pretpostavka cijelog sustava kadroviranja. Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je važan dio praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti, a podrazumijeva donošenje sudova o nečijem radu i njegovoj kvaliteti.

Uspostavljanje pravednog sustava ocjenjivanja na tragu je *Adamsove motivacijske teorije (ne)jednakosti ili (ne)pravednosti* iz koje možemo uvidjeti kolika je važnost pravednog ocjenjivanja za motivaciju zaposlenih. Polazišna točka ove teorije glasi – doživljavaju li zaposlenici sustav nagrađivanja kao pravedan ili ne. J. Stacy Adams prikazao je ključne aspekte svoje teorije na sljedeći način:<sup>49</sup>

Rezultati pojedinca

Rezultati drugih osoba

\_\_\_\_\_

=

\_\_\_\_\_

Inputi koje ulaže pojedinac

Inputi koje ulažu druge osobe

Teorija proučava odnos zaposlenika i organizacije u kojoj je zaposlen kao specifični oblik razmjene. Zaposlenik ulaže svoj rad za koji od organizacije zauzvrat dobiva različite oblike kompenzacije (*plaća, beneficije i ostalo*). Adams pretpostavlja da će na motivaciju zaposlenika presudno djelovati osobni stav o tome je li njegov rad pravedno nagrađen u usporedbi s ostalim zaposlenicima. Razlike koje zaposlenik uočava u proporcionalnom su odnosu s njegovom motivacijom – ako je nejednakost koja se u razmjeni doživljava veća, tada i motivacija zaposlenika raste. U razmjeni su moguće tri situacije:

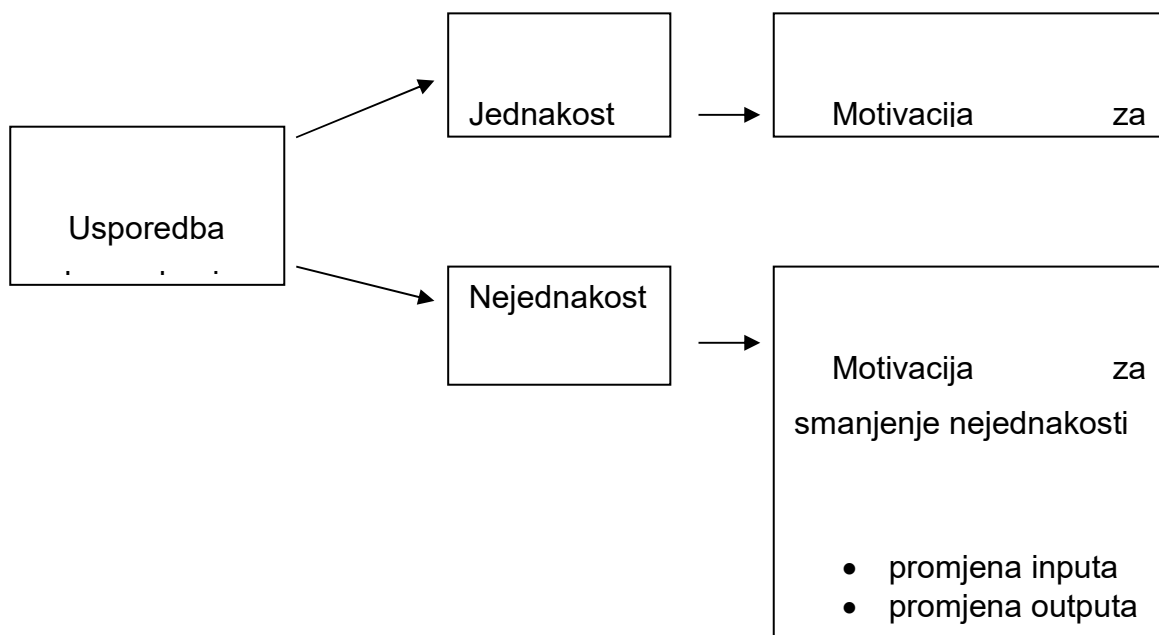
- *nepravedna nagrada (koja će rezultirati nezadovoljstvom zaposlenika, smanjenim učinkom ili otkazom)*

<sup>49</sup> Wehrich, H., Koontz, H. : "Menedžment", MATE d.o.o., Zagreb, 1998.g., str. 473

- pravedna nagrada (*koja će rezultirati istom razinom učinaka*)
- više nego pravedna nagrada (*koja će za posljedicu imati ili veće zadovoljstvo zaposlenika ili će u njemu stvoriti mišljenje da je nagrađen unaprijed, a u oba slučaja zaposlenik može biti motiviran da radi više i bolje*)

Karakteristično za ovu teoriju je da zaposlenik uvijek uspoređuje sebe s drugima i u tom uspoređivanju procjenjuje da li je njegov rad pravedno ili nepravedno vrednovan, o čemu ovisi njegova motivacija, kao što je prikazano na slici 4 :

Slika 4 : Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti



Izvor: Bahtijarević-Šiber F. : " Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str.588

## 9. BRIGA I SKRB OSOBA SA POSEBNIM POTREBAMA

U Deklaraciji o pravima osoba s invaliditetom, u rezoluciji 3447 Ujedinjenih naroda definira se da su "osobe s invaliditetom su sve one osobe koje zbog prirođenog ili zadobivenog oštećenja nisu u stanju osigurati vlastitom snagom ili barem djelomičnom snagom odgovarajući položaj na poslu, u zvanju i u društvu."

Uopćeno, to su osobe "kojima se je zbog bolesti, nesreće ili loših životnih uvjeta njihov život tako izmjenio da nisu više sposobne uključiti se u sve oblike svakidašnjeg života."<sup>50</sup>

Ako taj problem promatramo usko, tu ubrajamo osobe s genetičkim manama koje ne dopuštaju normalan razvoj i djelovanje tjelesnih funkcija ili mentalnih sposobnosti, i sve osobe kod kojih se opisani nedostaci pojavljuju u kasnijem životu zbog različitih bolesti ili nesreća. Konkretno, to su osobe s oštećenjem sluha, vida, govornom manom, mentalno oštećene osobe (laka, umjerena i teža mentalna retardacija), s problemima u učenju i ponašanju, tjelesnim oštećenjem, autizam, udružene teškoće i sl. Ako taj problem gledamo široko, može se reći da su svi ljudi osobe s posebnim potrebama, kojima je potrebna pomoć drugih osoba. Tu bismo osobito ubrojili starije, nemoćne i napuštene osobe, siročad, alkoholičare i ovisnike o narkoticima, te sve rubne slojeve društva, kao što su nepismeni i odgojno zapostavljeni, rastavljeni, samohrane majke i očevi, zatvorenici, homoseksualci i dr.

Definicije i klasifikacije ne smiju imati učinak izdvajanja osoba s posebnim potrebama iz društva ili onemogućavanja u rehabilitaciji i integraciji, "nego pomoći im u punom sudjelovanju u društvu."

---

<sup>50</sup> Koščak, D.: „Položaj i vrednovanje osoba sa posebnim potrebama u društvu i Crkvi“, diplomski rad Rijeka 2003.g., str. 5

## 9.1. Kvaliteta života osoba s posebnim potrebama

Kvaliteta života uključuje niz objektivnih i subjektivnih čimbenika zadovoljenja potreba i samoprocjene pojedinaca.

Svjetska zdravstvena organizacija (1948.) definirala je zdravlje kao "stanje potpunog fizičkog, mentalnog i socijalnog blagostanja, a ne samo odsustvo bolesti i iznemoglosti." Ljudi koji imaju određeno oštećenje su, bez obzira na to, osobe, i imaju prirodno pravo na poštivanje njihovog ljudskog dostojanstva. Također imaju jednaka osnovna prava, slobode i odgovornosti kao i ostale osobe iste dobi koje nemaju oštećenje. Socijalni modeli u zapadnim društvima ističu "da problemi osoba s posebnim potrebama proizlaze iz ograničenja koje im nameće društvo. Društvo se mora mijenjati kako bi jednako vrednovalo svoje članove i osigurati da svako prema svojim mogućnostima postigne što bolju kvalitetu življenja." Rad na poboljšanju života osoba s posebnim potrebama je dugotrajan i s teško postignutim rezultatima, ali važan je krajnji cilj, a to je pomoći osobama s posebnim potrebama da se maksimalno osamostale i uključe u aktivan život u okviru svojih sposobnosti.

Iako današnja kultura i zakoni posebnu pažnju posvećuju ljudskim pravima i poštivanju osobe, a napose osobe s posebnim potrebama, gotovo svi pokazatelji participacije osoba s posebnim potrebama svakodnevno daju porazne rezultate, bilo da je rije o zaposlenosti, visini prihoda, odgovarajućem stanovanju, pristupu javnom prijevozu i zgradama, pristupu informacijama, sudjelovanju u javnom i političkom životu zajednice ili mogućnostima provođenja slobodnog vremena.

Na svima je odgovornost oko postizanja što veće kvalitete života osoba s posebnim potrebama. Pri tome najvažniju ulogu ima naš stav koji ćemo zauzeti prema takvim osobama kako bi njihov život bio što ljepši i ostvareniji.

## **9.2 . Društveno prihvaćanje**

Diskriminacija temeljena na pripadnosti vjeri, naciji, narodu, etničkoj skupini, rasi, socijalnom podrijetlu, političkom uvjerenju, materijalnom stanju, spolu, dobi ili nekim tjelesnim, intelektualnim ili psihičkim stanjima, oduvijek je prisutna u ljudskom društvu. Neka društva - ovisno o razini društvene, gospodarske, obrazovne, kulturne, moralne i političke razvijenosti i vremena u kojemu se nalaze - različito odnose prema skupinama osoba različitih od većine.

Dugo je vremena trebalo proći da prestane diskriminacija tih socijalna skupina na temelju tjelesnih, psihičkih ili mentalnih stanja.

Dug je i težak put u kojemu su osobe s posebnim potrebama prešle civilizacijski razvoj odnosa, od potpune obezvrijeđenosti i obespravljenosti, preko stava ignoriranja, tolerancije, karitativnog milosrđa, posebnosti i integracije do punog društvenog uvažavanja. Takve su osobe stavljane na marginu svih zbivanja, pri čemu su najčešće bile u podređenom političkom, pravnom, socijalnom i gospodarskom položaju.

## **9.3 . Osobe s posebnim potrebama i socijalni rad**

Ako želimo govoriti o socijalnom radu, potrebno je razlučiti tri dimenzije socijalnog rada: socijalna sigurnost, socijalna skrb i socijalna zaštita.

Pojam socijalna sigurnost možemo definirati kao osjećaj sigurnosti pojedinca, obitelji i društvenih skupina, da se njihova ekonomska i društvena pozicija u dogledno vrijeme neće pogoršati. Suvremeni sustavi socijalne sigurnosti osiguravaju svim građanima pomoći zaštitu u slučaju nastupa socijalne krize.

- prevladavanje posljedica siromaštva;
- pomoć ugroženim društvenim skupinama;
- zaštita psihički i fizički hendikepiranih osoba;
- staranje o starima i nemoćnim odraslim osobama;
- prevencija i otklanjanje posljedica sve brojnijih i složenijih socijalnih problema;

- alkoholizam, narkomanija, prostitucija, sukobi, samoubojstva i slično.

Socijalna skrb je djelatnost kojom se osigurava i ostvaruje pomoć za podmirenje osnovnih životnih potreba socijalno ugroženih, nemoćnih i drugih osoba. Pomoć je regulirana Zakonom o socijalnoj skrbi, kojim je utvrđen način obavljanja i financiranja djelatnosti socijalne skrbi, ostvarivanje tih prava i druga pitanja vezana uz djelatnosti socijalne skrbi. Zakon o socijalnoj skrbi uređuje djelatnost socijalne skrbi, planiranje i financiranje socijalne skrbi, prava u sustavu socijalne skrbi i postupak za njihovo ostvarivanje, korisnici, sadržaj i organizacijski oblici obavljanja djelatnosti socijalne skrbi, stručni radnici u socijalnoj skrbi, uloga strukovnih komora, zbirke podataka i nadzor te druga pitanja značajna za obavljanje djelatnosti socijalne skrbi.

Socijalna zaštita je pravo svakog pojedinca ili obitelji na određeni oblik društvene zaštite i pomoći, kada im je ta pomoć potrebna<sup>51</sup>. Cilj socijalne zaštite je, prije svega, da djeluje preventivno, tj. da pomaže pojedincima ili obiteljima koje ne mogu voditi brigu o sebi, odnosno obiteljima koje ne mogu voditi brigu o svojoj djeci. Socijalna zaštita u našem društvu shvaća se kao socijalna briga i zaštita hendikepiranih, nesposobnih i uopće marginalnih društvenih skupina.

Ovdje je uzrok nepovoljnih tretmana pojedinih oblika socijalne zaštite (niski iznosi stalnih socijalnih pomoći, nedostatak ustanova za rehabilitaciju, resocijalizaciju i drugo), što dovodi do sporog razvijanja društveno-ekonomskih odnosa. Termin osoba s invaliditetom u sustavu socijalne skrbi podrazumijeva osobu s tjelesnim ili mentalnim oštećenjem. Kao zaseban pojam navode se višestruka oštećenja.<sup>52</sup>

Zakon o socijalnoj skrbi je donešen, međutim, od prvih dana korisnici ovih prava susreću se s mnogim problemima i različitim tumačenjima zakona od strane Centara za socijalnu skrb. Centar za socijalnu skrb rješava u prvom stupnju o pravima iz socijalne skrbi, obiteljskopravne i kaznenopravne zaštite i drugim pravima u skladu s posebnim zakonom. Evidencija invalidnih osoba je nepotpuna i postoje mnogi invalidi koji nisu upoznati sa svojim pravima, jer ih nitko iz Centara

---

<sup>51</sup> Balaband, A.: Socijalna skrb i nezaposlenost u republici Hrvatskoj, MRSS Zagreb, 1997.g., str. 3

<sup>52</sup> Id., str. 4

za socijalnu skrb nije informirao. Same isplate i njihovo kašnjenje su redovita pojava. Invalidne osobe, zahvaljujući učlanjenju u Udruge, dobivaju prve, a često i jedine informacije kako i gdje ostvariti svoja prava (Centri za socijalnu skrb jednostavno šute).

Pravo na doplatu za pomoći njegu ostvaruje se ovisno o prihodu po članu obitelji, odnosno prihodu samca. Ovo pravo ne može se odobriti osobi kojoj je osiguran stalni ili tjedni smještaj u ustanovi, te djetetu čiji roditelj ostvaruju pravo na dopust do sedme godine djetetova života. Osoba čiji je roditelj ostvario pravo na rad s polovicom radnog vremena, može ostvariti ovo pravo samo u smanjenom iznosu.

Pravo na pomoći njegu u kući mogu ostvariti tjelesno ili mentalno oštećene osobe, ovisno o tome postoji li prijemna potreba pomoći i njege druge osobe. Pomoći njega u kući obuhvaća:

- organiziranje prehrane;
- obavljanje kućanskih poslova;
- održavanje osobne higijene;
- zadovoljavanje drugih svakodnevnih potreba.

Iako ovo pravo nije materijalnog karaktera, također se ostvaruje ovisno o prihodu po članu obitelji. Jedan od najznačajnijih uvjeta za ostvarivanje ovoga prava jest i mogućnost organiziranja takvog oblika skrbi na području prebivališta osobe.

Tjelesno ili mentalno oštećenje zahtijeva pojačane napore u svakodnevnom životu, odnosno uključuje dodatne materijalne troškove, svrha je prava na osobnu invalidninu pomoći tim osobama i na taj im način omogućiti lakše prevladavanje postojećih teškoća u krugu svoje obitelji. Ovo pravo može ostvariti teže tjelesno ili mentalno oštećena osoba kod koje je takvo oštećenje nastalo prije navršene 18. godine života, pri čemu se uzima u obzir prihod korisnika koji eventualno utječe na umanjenje osobne invalidnine.

Osposobljavanje za samostalan život ostvaruje se putem posebnih rehabilitacijskih programa, to se pravo odobrava osobi koja se na taj način može osposobiti. Osposobljavanje za samostalan rad podrazumjeva osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje u posebnim odgojno-obrazovnim ustanovama i redovnim školama po posebnom programu. Osoba koja se uspješno osposobila za samostalan rad ima pravo na naknadu do zaposlenja.



Pravo na skrb izvan vlastite obitelji se primjenjuje samo u slučaju kada se osobi s invaliditetom i njezinoj obitelji ne može pomoći u okviru drugih prava ili se takav oblik skrbi ocijeni najboljim radi odgoja, obrazovanja, osposobljavanja ili psihosocijalne rehabilitacije. Skrb izvan vlastite obitelji obuhvaća sve oblike smještaja ili boravka u udomiteljskoj obitelji, domovima socijalne skrbi (u Hrvatskoj ima ih 24), i drugim ustanovama s kojima je ministarstvo sklopilo ugovor o međusobnim odnosima (ima ih 8).

Temeljem Zakona o radu, roditelji mogu ostvariti pravo na dopust do sedme godine djetetova života i pravo na rad s polovicom punog radnog vremena zbog njege djeteta s težim smetnjama u razvoju. Ovo pravo može ostvariti samo jedan od roditelja, a jedno od prava ne može ostvariti roditelj čije je dijete na stalnom ili tjednom smještaju, odnosno ukoliko ono svakodnevno boravi u ustanovi duže od osam sati.

Skrb izvan vlastite obitelji pruža se na zahtjev stranke ili po službenoj dužnosti djelatnika centra za socijalnu skrb. Razlozi smještaja u dom su mnogobrojni - od nedostataka i financijske nemoći obitelji, problema oko prijevoza, pa do adekvatne brige za specifične potrebe ovih osoba. Problem je u ostvarivanju takvog smještaja jer je ustanova premalo, slobodnih mjesta za smještaj također, a tu su i ostali problemi kao što su pitanje prijevoza, osposobljenost ustanova što utječe na adekvatnost takvog smještaja. Za roditelje odlazak djeteta u dom znači potpuno odvajanje od djeteta ili, u najboljem slučaju, kontakte vikendom. Kod nas je ustanova socijalne skrbi još uvijek pojam izolacije i getoizacije s ubožničkim predznakom. Razumljivo je da nijedan roditelj ne želi takvu skrb za svoje dijete, ali je primoran prihvatiti kada nema nikakvih drugačijih rješenja.

Iskustva razvijenih zemalja ukazuju da je budućnost u socijalnim ustanovama, koje će moći pružati različite oblike podrške obiteljima koje žive sa svojim članom s posebnim potrebama. Ovakav novi pristup ima jasne ciljeve o integraciji osoba s posebnim potrebama u prirodnoj sredini, koju predstavlja obitelj i lokalna zajednica. Važno je osnažiti obitelj i njezine potencijale kojima bi mogla odgovoriti svim posebnim potrebama djeteta. U ovakve oblike podrške spadaju dnevni centri s adekvatnim sadržajima, kao što su igraonice, aktivnosti

svakodnevnog života (priprema obroka, samozbrinjavanje), aktivnosti u slobodno vrijeme- igra i zabava i sl. Za manju djecu to su igroteke, igraonice i poludnevni boravci. Ustanove socijalne skrbi trebale bi imati organiziranu patronažu kojom bi se moglo intervenirati u eventualno narušene obiteljske odnose. Također je potrebno otvoriti mogućnosti povremenog smještaja (vikendom, ljetovanje, zimovanje, bolničko liječenje skrbnika).

Osnovni uvjet za ovakvo funkcioniranje ustanova je njihova regionalna zastupljenost i prilagodljivost lokalnim potrebama i mogućnostima. Ako bi uz sve navedeno bilo potrebe za domovima, oni bi morali što više nalikovati obiteljskom domu, biti otvorenog tipa, imati sadržaje svakodnevnog života nadopunjene kreativnim i radno proizvodnim aktivnostima.

Roditelje treba upoznati s nedostacima institucionalnog smještaja i moraju ostati povezani sa svojim djetetom. Lokalnu zajednicu treba pravilno informirati i ukloniti predrasude i stajališta koja ometaju kvalitetnije življenje takvih osoba u lokalnoj zajednici.

#### **9.4. Sustav odgoja i obrazovanja**

Potrebe djece i mladeži s invaliditetom u osnovnom školovanju, i u srednjoj školi, iste su kao i u sve ostale djece, ali uz to postoje i dodatne potrebe uvjetovane razvojnim specifičnostima ove populacije učenika u području motorike, percepcije, razini intelektualnoga, socijalnog i emocionalnog razvoja, mogućnostima glasovno govorne komunikacije, vidnim i slušnim specifičnostima. Oni se isto tako žele družiti sa svojim prijateljima, smišljati nestašluke, osjećati se uspješnima, saznati nešto novo, učiti.

U Hrvatskoj ne postoji, kao u nekim zemljama, poseban zakon kojim se utvrđuje odgoj i obrazovanje djece i mladeži s posebnim potrebama, već su oni sastavni dio zakona o odgoju i naobrazbi.

Posebnosti u odgoju i obrazovanju djece i mladeži s posebnim potrebama regulirane su provedbenim propisima, pravilnicima. Unutar sustava odgoja i obrazovanja nastoji se udovoljiti njihovim razvojnim potrebama uz osiguranje različitih oblika tretmana i specifičnog pristupa koji omogućava ovoj djeci da

moгу učiti i stjecati nova znanja, bez obzira na različita oštećenja koja ih u tome ograničavaju. Odgojno-obrazovni programi za njih su individualizirani i prilagođeni mogućnostima svakog djeteta, čime je osiguran njihov maksimalan napredak. Pored pohađanja nastave i praćenja odgojno-obrazovnih sadržaja, podjednak značaj pridaje se uključivanju djece u medicinske (fizioterapija), defektološke, logopedске i psihološke tretmane.

Roditelji su često primorani sami organizirati dodatnu edukaciju svoje djece privatnim angažmanom stručnjaka kako bi se djeca s posebnim potrebama kontinuirano razvijala i napredovala. Vrlo često je potreban dodatni rad iz razloga da se zadrži postignuti nivo razvoja, a sve to iziskuje dodatna sredstva za koje država još u potpunosti nema sluha.

Za primjer, navodim obrazovni centar „ Slava Raškaj „ u Splitu, inače centar za gluho-nijeme koji je prije 20tak godina započeo s programom školovanja djece s cerebralnom paralizom, od vrtića do srednje škole.

Problem se javlja kad djeca završe obrazovni program, nemaju mogućnost zaposlenja kao ni drugih dnevnih aktivnosti. Sad je razvijen program u sklopu obrazovnog centra „ Juraj Bonači „ gdje osobe s posebnim potrebama mogu boraviti i korisno iskoristi vrijeme ( izrada slika, šivanje, crtanje i sl. )

U Hrvatskoj danas postoji niz udruga ( Srce, Anđeli i dr. ) koje omogućavaju ovim osobama druženje sa svojim prijateljima u svojim prostorima, organiziraju se radionice, druženja. U tim aktivnostima pomažu im razne volonterske udruge ( npr. Most ) . U nabavku sredstava za normalno funkcioniranje svake godine pridružuje se sve veći broj ljudi i skupina ( npr. Lions, Rottary club, Inerwill ). Navedene skupine u sklopu svoji programa imaju obvezan dio koji se naziva „ We serve“ što znači mi pomazemo koji zahtjeva godišnji angažmana tj. u sklopu godišnjih akcija, oko skrbi i pružanju pomoći osobama sa posebnim potrebama.

Organiziraju se razne prodajne akcije na kojima prikupljenja sredstva se namjenski koriste radi poboljšanja kvalitete života. Sve više sportskih ustanova organizira aktivnosti za osobe s posebnim potrebama ( kuglanje, jahanje i sl. ). jedan od klubova koji je uključen u terapijsko jahanje je konjički klub „ Brnaze“. Grad Split u sklopu svog projekta snosi troškove ove terapije. To je još jedna dokaz kako lokalna samouprava puža skrb prema osobama sa posebnim potrebama.

## 9.5. Stvaranje jednakih mogućnosti za osobe s posebnim potrebama

Europska je unija od 1996. godine odlučno promijenila smjer politike prema pravima osoba s invaliditetom. Dok je u prošlosti javna politika težila tome da se osobama s invaliditetom pomogne u pogledu njihove prilagodbe na vlastita stanja, sada se preferira integracija pred prilagodbom, i taj stav postaje ključan za njihovo uključivanje u glavne tokove društva.

Nova se politika temelji na "zajedničkoj obvezi svih država članica da identificiraju i odstrane zapreke koje stoje na putu ka stvaranju jednakih mogućnosti te da promiču puno sudjelovanje osoba s invaliditetom u svim aspektima života."<sup>53</sup> Grupa stručnjaka na visokoj razini posebno se usmjerila na naputke izložene u Rezoluciji Vijeća ministara 1996. godine, koju su prihvatili predstavnici vlada zemalja članica Unije. To su:

- Opunomoćiti osobe s invaliditetom, kao i osobe s teškim oštećenjima, da sudjeluju u društvu i istodobno obraćati odgovarajuću pozornost potrebama njihovih obitelji i njegovatelja;
- Usmjeravati naputke i smjernice za osobe s invaliditetom u sve relevantne sektore gdje se oblikuje politika;
- Omogućiti osobama s invaliditetom da potpuno sudjeluju u društvenom životu odstranjivanjem zapreka;
- Pažljivo mijenjati javno mišljenje u smjeru prihvaćanja sposobnosti osoba s invaliditetom, prema strategijama koje se temelje na načelu jednakih mogućnosti.

Grupa stručnjaka uzima u obzir mišljenje predstavnika osoba s invaliditetom, ugrađujući ga u relevantnu politiku i akciju u njihovu korist. Svaka država ima svoj način organiziranja i oblikovanja različitih programa i usluga usmjerenih prema osobama s invaliditetom. Pristup koji je prihvatila EU utemeljen je na modelu jednakih mogućnosti i naglašava da je politika prema invaliditetu više od pružanja socijalnih i medicinskih usluga, a cilj joj je smanjiti funkcionalna ograničenja i povećati neovisnost. Sveobuhvatna politika jednakih mogućnosti uključuje i pitanje dostupnosti, obrazovanja, zapošljavanja, socijalne zaštite itd.

---

<sup>53</sup> Koščak, D. „Položaj i vrednovanje osoba sa posebnim potrebama u društvu i Crkvi“, diplomski rad, Rijeka 2003.g, str. 23

Cilj je promicanje prava za ljude s invaliditetom te podizanje razine svijesti u pogledu relevantnih pitanja za osobe s invaliditetom. Politika onemogućava svaku diskriminaciju osoba s invaliditetom i omogućuje im da normalno pohađaju nastavu, uključuje ih u tržište rada, pruža im financijsku pomoć i omogućuje dostupnost javnim zgradama.

Primjeri europskih država ukazuju na to da je profesionalna rehabilitacija u svome polazištu dio socijalne politike, a po krajnjem cilju i učinku dio gospodarske politike. Europski proces profesionalne rehabilitacije doživio je ubrzane transformacije i to ponajprije u politici odnosa prema pojedincu - osobi s posebnim potrebama. Načelo punog "sudjelovanja i jednakosti, koje je predstavljalo nadahnuće Međunarodnoj godini osoba s invaliditetom Ujedinjenih naroda (1981.g.), dalo je novu dimenziju pojmu rehabilitacije, u kojoj ciljeve rehabilitacije moraju pratiti odgovarajuća sredstva i metode potrebni za njihovo postignuće."

Nove politike uvažavaju osobu s posebnim potrebama kao subjekta svih političkih, gospodarskih i socijalnih događanja. Politika posebnosti i protektorata "ustuknula je pred politikom integracije i jednakih mogućnosti za sve, pri čemu moralna, pravna, materijalna i socijalna odgovornost leži na socijalnoj većini."<sup>54</sup>

Ciljevi su rehabilitacije: omogućiti osobama s posebnim potrebama, bez obzira na prirodu i porijeklo invaliditeta, najveću moguću mjeru sudjelovanja u društvenom i gospodarskom životu, kao i neovisnost. Neovisnost označava postizanje što više razine samopouzdanja, što se može postići mjerama sadržanim u rehabilitacijskom procesu. U postizanju što veće neovisnosti, osoba s posebnim potrebama mora aktivno sudjelovati u svojoj rehabilitaciji. Neovisnost proizlazi iz punog prepoznavanja prava na različitost.

Dužnost je društva prilagoditi se posebnim potrebama osoba s invaliditetom.

Rehabilitacija pretpostavlja sve veće uključivanje pojedinca u odlučivanje i odabir njemu primjerenog procesa rehabilitacije, te u sve prilagodbe ili promjene ovoga procesa. Odgovornost jednim dijelom za uspješnu rehabilitaciju leži i na samim osobama s invaliditetom, koje moraju jasno i javno upozoriti političke, socijalne i gospodarske interese na ravnopravnost. Iz prikaza stvaranja novih politika može se

---

<sup>54</sup>Košćak, D. diplomski rad „Položaj i vrednovanje osoba sa posebnim potrebama u društvu i Crkvi“, Rijeka 2003.g., str. 45

uočiti da je to proces koji traje i po nekoliko godina. Sve veći broj država ima jasno određenje općeg pojma invaliditeta i pojmovno određenje invaliditeta s obzirom na profesionalnu rehabilitaciju. Zapošljavanje osoba s posebnim potrebama u otvorenom gospodarstvu, prevladavajuća je politika svih država EU koje u vezi s tim poduzimaju niz sustavnih, administrativnih, poreznih i ekonomskih poticajnih mjera. Zastupanjem ovakve politike, sve je veći broj osoba s posebnim potrebama uključen u rad prema tržišnim kriterijima. Može se reći da su zapošljavanje i rad na otvorenom tržištu jedina politika, a rad pod posebnim uvjetima samo iznimka, nikako pravilo. Zapošljavanje pod posebnim uvjetima više je namijenjeno osobama s teškim invaliditetom, a većina država EU ne zaboravlja uključiti u rad i osobe s teškim invaliditetom, kroz tzv. socijalne radionice i dnevne centre za rad. Europska zbivanja u području profesionalne rehabilitacije daju naslutiti da će se proces pretvorbe socijalne i profesionalne rehabilitacije nastaviti u smjeru stvaranja izjednačenih uvjeta življenja i rada u uobičajenoj okolini. Osobito su ovim procesom obuhvaćena područja obrazovanja, radnog osposobljavanja, zapošljavanja, rada, stanovanja, prostorne dostupnosti i informiranja.

Ustav „Republiku Hrvatsku deklarira kao socijalnu državu u kojoj su sloboda, jednakost, socijalna pravda, poštivanje prava čovjeka i vladavina prava najviše vrijednosti.“ Svakom državljaninu Hrvatske jamči se pravo na rad i slobodu rada, slobodu da bira poziv i zaposlanje, da mu je pod jednakim uvjetima dostupno svako radno mjesto i dužnost, te posebno skrb države za uključenje osobe s invaliditetom u društveni život. Ovakvim Ustavom “Hrvatska se opredijelila za suvremena demokratska načela kojima su visoko zajamčene slobode i jednakost građana, kao i obveza države da gradi sustav koji osobama s posebnim potrebama osigurava sva prava i obveze kao i svakom drugom građaninu.” Ako gledamo kroz povijest Hrvatska nikada nije imala jedinstvenu politiku rehabilitacije i profesionalne rehabilitacije. Rehabilitacija se razvijala parcijalno, po pojedinim socijalnim ili gospodarskim područjima, neovisno jedni o drugima. Socijalni je pristup bio dominantan, a profesionalna rehabilitacija, kao dio takve rehabilitacije, nije ni mogla izboriti drukčiji položaj od trenutnog.

Sadašnji položaj radnog osposobljavanja, zapošljavanja i rada osoba s invaliditetom ne odgovara hrvatskom okruženju, ali je vjerojatno primjeren razini političkoga, pravnoga, gospodarskoga, socijalnoga, kulturnoga i stručnog razvoja. Za stanje u hrvatskoj "ne možemo govoriti o politici rehabilitacije ili profesionalne rehabilitacije, jer je ona na razini invalidske zaštite."<sup>55</sup> Nedovoljno izgrađena politika ne može ni rezultirati odgovarajućom strategijom, zakonima, planovima, izgradnjom stručnih potencijala, razvojem, suradnjom i tome slično, što je preduvjet za uspjeh.

Europska strategija rehabilitacije upućuje nas da jedino na sustavan način možemo riješiti postojeće teško stanje u kojemu se nalazi profesionalna rehabilitacija. Bilo bi potrebno predložiti neke elemente za izradu nacionalne strategije rehabilitacije i profesionalne rehabilitacije. Strategija rehabilitacije utemeljena je na dvije međusobno uvjetovane cjeline. Prva se odnosi na utvrđivanje postojećeg stanja, a druga na plan mjera i aktivnosti za njihovo poboljšanje, odnosno izgradnju.

Mogući hrvatski model rehabilitacije mogao bi se graditi na modernim postignućima europske politike rehabilitacije, slično irskom, portugalskom, njemačkom ili danskom modelu, uz uvažavanje hrvatskog naslijeđa. Svima je jasno da do promjene u politici osoba s invaliditetom mora što prije doći, posebno ako se Hrvatska želi priključiti u Europsku uniju. Postupne izmjene pojedinih zakona, politika rehabilitacije i profesionalne rehabilitacije bila je sve dalje od obećanja iz 1990. godine. Novi zakoni su narušavali uvjete pravnih osoba za zapošljavanje osoba s invaliditetom kao i same osobe s invaliditetom. Učinak novih odnosa više je nego zabrinjavajući. Od 39 zaštitnih poduzeća iz 1989. godine, na kraju 1999. opstalo ih je još samo 5, a i oni se nalaze u "čudnom" pravnom i iznimno teškom materijalnom položaju. "Vjerojatno je ovo jedinstven primjer u Europi da se osobama s invaliditetom onemogućuje ostvarenje temeljnih ljudskih prava na zapošljavanje, rad i osobnu materijalnu sigurnost, sukladno njihovim sposobnostima."<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Rismondo, M.: „Definicija invalidnosti i njezin razvoj u hrvatskom mirovinskom osiguranju „ Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Područna služba Split, 2000.g, str. 306

<sup>56</sup> Žunić, I.: „ Poticajne mjere kao motivirajući čimbenik zapošljavanja osoba s invaliditetom procjenjen od strane poslodavca“, članak, Tisak, 2001, str. 7

## 10. ZAKLJUČAK

Posljednjih godina puno se govori i piše o društvenoj odgovornosti, gotovo isključivo s aspekta društveno odgovornog poslovanja u smislu filantropije i održivog razvoja. Suvremeno poslovanje zahtijeva nove pristupe u upravljanju organizacijom. Društvena odgovornost postaje glavni princip poslovanja u suvremenim društvima. Sve korporacije koje su uspješne u globalnim razmjerima su uglavnom i društveno odgovorne. Poslovna praksa najuspješnijih svjetskih korporacija pokazuje da postoji visok stupanj korelacije između pozitivnog mišljenja interesnih grupa o tvrtkama i kvalitete poslovanja.

Vodeća poslovna udruženja, uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija, u određenoj mjeri medija, predstavljaju glavne pokretače DOP-a u Hrvatskoj. Prakse DOP- a u Hrvatskoj su učestalije na područjima kao što su: kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale u područjima kao što su korporacijsko upravljanje, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje.<sup>57</sup> Glavni pokretači su prvenstveno interne naravi, i proizlaze iz procijene samih tvrtki o dugoročnim prilikama i rizicima koji se odnose na produktivnost, učinkovitost, integraciju tržišta i uspostavljanje dobrih odnosa s dionicima.

Ovdje naravno nisu pobrojani i iscrpljene sve mogućnosti i načini primjene društveno odgovornosti, ali mogu biti smjernice za svaki od poslovnih subjekata kako implementirati DOP u suvremeni stil poslovanja. Preduvjet svega jest pravni okvir, pa stoga niz zakonskih i podzakonskih akata dotiče navedenu tematiku, ovisno o području primjene.

Tvrtke preuzimajući ponašanje u obliku društvene odgovornosti imaju niz koristi, kao što su, između ostalih: povećanje prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije brenda, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, jačanje sposobnosti za privlačenje,

---

<sup>57</sup> Škrabalo, M., Miošić-Lisjak, N., Bagić, A.: Izvještaj o društvenom odgovornom poslovanju, 2008.g., str. 14-16



motiviranje i zadržavanje zaposlenika, smanjenje troškova poslovanja i povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

U Hrvatskoj je izraženo nekoliko područja društveno odgovornog poslovanja, a to su: briga za ljudske resurse i radnu okolinu, zaštita okoliša i društveno odgovorni odnosi prema zajednici. Briga za ljudske resurse i radnu okolinu znači i veća ulaganja u ljude, obrazovanje, redovitu isplatu plaće, praćenje zadovoljstva zaposlenika te nagrađivanje onih koji ostvaruju bolje učinke. Za one tvrtke koje se mogu pohvaliti da brinu o zaposlenicima može se reći i da su uspješnija što nam pokazuju primjeri tvrtki koja su društveno odgovorna i onih koja nisu društveno odgovorna i njihovih pokazatelja uspješnosti.

Prostora za napredak i poboljšanje uvijek ima, jer na kraju je svima itekako stalo da žive kvalitetno u društvu pravednosti, solidarnosti, odgovornosti. O društvu aktivnog građanstva ovisit će i kvaliteta pravnog okvira za djelovanje organizacija civilnog društva, a time i cjelokupna dijagnostička slika o vitalnosti demokracije i socijalne države.

Svaki pozitivan pomak u promociji DOP-a posebno u području sigurnosti i zaštite na radu kao i u promicanju održivog razvoja je hvale vrijedan jer svaka od prezentiranih normi ili smjernica sadrži gotovo dvije trećine zahtjeva koje se direktno odnose na zahtjeve radnog mjesta kojima se osigurava sigurnost i zaštita zdravlja radnika kao i zaštita radnog ali i životnog okoliša.

Nepovoljno stanje globalne ekonomske krize problematika je koja zahtijeva uključivanje svih čimbenika i primjenu svih suvremenih i djelotvornih metoda u borbi protiv recesije, a podizanje kulture sigurnosti i znanja o održivom razvoju kao jedan od važnih čimbenika društvene odgovornosti na svim nivoima počevši od edukacije djece u vrtićima, osnovnim i srednjim školama i fakultetima i posebice svih radnika. Usklađivanje i unapređenje poslovanja prema zahtjevima normi ili smjernica zasigurno ima zadatak vratiti dostojanstvo radu i radniku.

Rezultatima dobivenim obradom ove teme potvrđuju se hipoteze postavljene na početku, a to je da ulaganjem u osobni razvoj i odgovornost zajedno sa odgovornim ponašanjem tvrtki doprinosimo životu u boljem društvu danas i u budućnosti.

## LITERATURA:

### 1) KNJIGE

1. Bahtijarević – Šiber, Sikavica, Pološki – Vokić; „Suvremeni menadžment“, ŠK ZG, 2008.g
2. Bahtijarević-Šiber, F. : " Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999.g., str.588
3. Buble, M.: „Osnove managementa“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
4. Čović, A. : „Pojmovno razgraničenje: moral, etika, medicinska etika, bioetika, integrativna bioetika“, Filozofski fakultet Zagreb, 2010.g
5. Kolaković, M.: „Teorija intelektualnog kapitala „, Ekonomski pregled, 2002.g.
6. Kotler, P. i Lee, N.: „Društveno odgovorno poslovanje“, M.E.P. d.o.o., Zagreb, travanj, 2009.god.,
7. Krkač, K: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Zagreb, 2007.g.
8. Lišanin Tomašević, M.: "Profesionalna prodaja i pregovaranje",HUPUP, Zagreb, siječanj 2010
9. Marušić, S.: „Motivacija za rad i profesionalni razvoj“, EIZ, IV promijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, 1990.g., str. 12
10. Pavić- Rogošić, L.: „Društveno odgovorno poslovanje“, Odraz, Zagreb, 2010.g.
11. Post, J.E., Friedrick, W.C., Lawrence, A.T., Wener, J.: „Business and Society“, McGraw Hill, 1996.g., str 94-100
12. Sundać, D., Fatur, I.: „Intelektualni kapital - Čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća“, EKONOMSKI PREGLED,Zagreb, 2004.g.
13. Sundać, D.: „Intelektualni kapital- temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća“, MINGORP, Zagreb, 2009.g.
14. Šijaković, A., Nikolić, V., Savić, S., Taradi, J: „Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unepređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja“, Zagreb, 2011.g.
15. Škrabalo M., Bagić A., Naračić L.; „Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj“, AED, 2006.g.
16. Tominović, K.:Ekonomija znanja na tehničkom sustavu visoke kapitalne vrijednosti, <http://www.hatz.hr/hrv/skupovi/znanje/tominovic.pdf> (20.02.2014.)

17. Von Hildebrand, D. : „Temeljni moralni stavovi“, New York, 1950.g.
18. Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, op. cit., p.49
19. Weihrich, H., Koontz, H. : "Menedžment", MATE d.o.o., Zagreb, 1998.g.
20. Zelenika , R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.g.

## 2 ) ČLANCI

21. Kale, K., Paparella, S., Prica B.: DOP mora biti prisutan u ukupnom djelovanju tvrtke, članak Poslovni dnevnik, 2010.g.
22. Thomas, S.: "Intellectual Capital" , članak u časopisu Fortune, New York, 1994.g.
23. UNDP- Global compact Network RH, Projekt društvene odgovornosti poduzeća, članak „ Što je to društvena odgovornost“, 2010.g.
24. Žunić, I.: „ Poticajne mjere kao motivirajući čimbenik zapošljavanja osoba s invaliditetom procjenjen od strane poslodavca, članak, Tisak, 2001.g.

## 3) OSTALI IZVORI

25. Balaband, A.: Socijalna skrb i nezaposlenost u republici Hrvatskoj, Ministarstvo rada i socijalne skrbi, pregledni rad, Zagreb, 1997.g.
26. Čičin-Šain, D.: „ Predavanje iz osnove menadžmenta“, Zadar, 2010.g.
27. Divić, M: „ Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na uspješnost poduzeća“, diplomski rad, Ekonomski fakultet Split, 2011.g.
28. Hulenčić, D., Organizacija koja uči – put do izvrsnosti, magistarski rad, EFZG 2006.g.
29. Ivić, P i Grubišić, D.: „Međuovisnost društveno odgovornog ponašanja i poslovne uspješnosti“, Poslovna izvrsnost, studija, Zagreb, 2013
30. Klepac, J.: "Razvoj motivacijskih strategija u funkciji uspješnosti poslovanja banaka u republici Hrvatskoj ", Ekonomski fakultet Rijeka, Magistarski rad, 2002.
31. Koščak, D.: „Položaj i vrednovanje osoba sa posebnim potrebama u društvu i Crkvi“, diplomski rad, Rijeka 2003.g.

32. Kundid, A.: „Društveno odgovorno poslovanja banaka U RH“, studija, Split, 2012.g., Ekonomski fakultet Split
33. Omazić, M. A. i suradnici : Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, Zagreb, 2012.g.
34. Rakovac, D.: Zakonski okvir ekološkog pristupa u proizvodnji“, diplomski rad, Zagreb,2011.g.
35. Rismondo, M.: „Definicija invalidnosti i njezin razvoj u hrvatskom mirovinskom osiguranju „ Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Područna služba Split, 2000.g
36. Škrabalo, M., Miošić-Lisjak, N., Bagić, A. : Izvještaj o društvenom odgovornom poslovanju, Zagreb, 2008.g.
37. Škrabalo, M.: GRI smjernice za izvještavanje, Artresor Naklada- Zagreb 2006
38. Vinski, S: „ Osobna i društvena odgovornost državnih institucija Republike Hrvatske u kontekstu etičkog kodeksa“, specijalistički diplomski rad, Pula 2014
39. Vučković, A.: Pojam odgovornosti: Sažeci-odgovornost za život, Franjevački institut za kulturu mira, Split, 2011.g.
40. Vukašin, N.: „ Briga i skrb osoba sa posebnim potrebama“, seminarski rad Zagreb,2013.g.
41. Vukašin, N: „Intelektualni kapital kao jedan od čimbenika stvaranja vrijednosti“, seminarski rad Pula, 2014.g.
42. Vukašin,N: „Upravljanje ljudima“, seminarski rad ,Pula 2014.g.
43. Deklaracija o pravima osoba s invaliditetom, u rezoluciji 3447 Ujedinjenih naroda, od 9.12.1975.,
44. Holcim, Izvješće o održivom razvoju tvrtke, 2010.g.
45. Hrvatska Narodna Banka : "Bilten o bankama" broj 19. studeni 2009.g.
46. Pliva, Izvješće o Održivom razvoju, Zagreb, 2003.g.
47. UNDP: Časno do pobjede-Zagreb- Denona, priručnik za DOP, 2005.g.
48. [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr), službene stranice Zagrebačke banke d.d. .g.
49. Intervju sa Dr. Danica Purg, direktorica IEDC-Poslovne škole Bled i predsjednica Upravnog odbora Pokreta za odgovorno obrazovanje za menadžment za 2013. Godinu, [www.manager.hr](http://www.manager.hr), 10.08.2014.g.
50. Izvještaj o društveno odgovornom poslovanju, [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr), 05.07.2014.g

51. Poticajne mjere kao motivirajući čimbenik zapošljavanja osoba s invaliditetom procjenjen od strane poslodavca, [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr), 10.09.2013.g.
52. Program UN-a za razvoj u Hrvatskoj, [www.undp.hr](http://www.undp.hr), 30.09.2013.g.
53. Socijalna skrb i nezaposlenost u republici Hrvatskoj, Ministarstvo rada i socijalne skrbi, [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr), 10.09.2013.g.
54. UJEDINJENI NARODI, [www.mvep.hr](http://www.mvep.hr), 15.09.2013.g.
55. Ustav Republike Hrvatske, [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr), 01.09.2013.g.
56. Zakon o socijalnoj skrbi, [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr), 17.10.2013.g.

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća.....	19
Tablica 1: Deset zapovijedi društvene odgovornosti banaka.....	15
Slika 2: Održivost kroz upravljanje ekonomskim i socijalnim elementima i okolišem.....	26
Tablica 2: Interni i eksterni aspekti društvene odgovornosti banaka.....	34
Slika 3: Klasifikacija etičnosti odluka.....	46
Grafikon1: Efikasnost zaposlenika (aktiva/zaposleniku) u bankarstvu Hrvatske od 2000.-30.06.2009.....	61
Slika 4: Motivacijsko djelovanje percepcije nejednakosti.....	65
Grafikon1: Efikasnost zaposlenika (aktiva/zaposleniku) u bankarstvu Hrvatske od 2000.-30.06.2009.....	61