

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA KROZ DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ

---

**Maradin Pevac, Ana**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:274435>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**

**POSLOVNI ODJEL**

**STRUČNI DIPLOMSKI STUDIJ**

**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

Ana Maradin Pevac

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA  
KROZ DRUŠTVENO ODGOVORNO  
POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ**

DIPLOMSKI RAD

Karlovac, 2024.

Ana Maradin Pevac

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA  
KROZ DRUŠTVENO ODGOVORNO  
POSLOVANJE I ODRŽIVI RAZVOJ**

DIPLOMSKI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poslovno upravljanje

Kolegij: Menadžment ljudskih potencijala

Mentorica: Andreja Primužak, dipl. oec., v. pred.

Matični broj studenta : 0115035679

Karlovac, srpanj 2024.

## ZAHVALA

*Iskreno se zahvaljujem svojoj mentorici Andreji Primužak dipl. oec. na podršci i pomoći te brojnim savjetima koji su mi omogućili realizaciju ovog diplomskog rada.*

*Posebno se zahvaljujem svojoj obitelji, suprugu Mladenu i roditeljima koji su cijelo vrijeme bili uz mene.*

*Veliko hvala svim prijateljima na iznimnoj strpljivosti tijekom studiranja.*

## SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje može doprinijeti razvoju poslovne organizacije i privući kvalitetne, obrazovane i talentirane pojedince, koji bi svojim radom i zalaganjem unaprijedili poslovni sustav te ostvarili konkurentsku prednost i zadane ciljeve radnog okruženja. Za ostvarenje razvoja društveno odgovornog poslovanja potrebna je međusobna suradnja djelatnika i same organizacije poput primjera Hrvatskih šuma d.o.o., koji svojim radom i zalaganjem promiču društvenu odgovornost kroz razvoj ljudskih potencijala. Održivi razvoj je ključ suvremenog društva, a Hrvatske šume d.o.o. svojom tradicijom i nasljeđem, dugi niz godina njeguju održivost kroz ekonomske, društvene i socijalne ciljeve svog rada. Promjene koje želimo u svijetu počinju našim osobnim transformacijama i brigom za održivi razvoj i buduće naraštaje kojima ostavljamo sva svoja prirodna bogatstva. Svakim pa i najmanjim korakom kojim pomičemo vlastite granice i potičemo društvenu zajednicu na razvoj održivosti, stvaramo priliku za bolji i kvalitetniji život.

**Ključne riječi: ljudski potencijali, društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj**

## SUMMARY

Socially responsible business can contribute to the development of a business organization and attract qualified, educated and talented individuals, who would improve the business system with their work and commitment and achieve a competitive advantage and the set goals of the work environment. For a realisation of the development of socially responsible business, mutual cooperation between employees and the organization itself is necessary, such as the example of Hrvatske šume Ltd, which promotes social responsibility through the development of human resources through its work and commitment. Sustainable development is the key to modern society, and Hrvatske šume Ltd. with their tradition and heritage have for many years nurtured sustainability through the economic and social goals of their work. The changes we want in the world begin with our personal transformations and concern for sustainable development and future generations to whom we leave all our natural resources. With even the smallest step with which we push our own boundaries and encourage the social community to develop sustainability, we create an opportunity for a better and better quality of life.

**Keywords: human resources, socially responsible business, sustainable development**

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	3
2.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja.....	5
2.2. Dionici u društveno odgovornom poslovanju.....	7
3. KOMPLEKSNOST DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI.....	11
4. KORISTI OD DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	15
4.1. Povećanje prodaje i udjela na tržištu .....	15
4.2. Jačanje pozicije brenda .....	16
4.3. Jačanje korporativnog imidža i utjecaja .....	16
4.4. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika .....	17
4.5. Smanjenje troškova poslovanja.....	17
4.6. Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare .....	18
5. NAČINI NA KOJE TVRTKE I LJUDSKI POTENCIJALI ČINE DOBRO KROZ DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	19
5.1. Promoviranje ciljeva društva .....	19
5.2. Marketing korporacije .....	19
5.3. Ciljevi društva i marketing .....	20
5.4. Pomaganje u zajednici .....	20
5.5. Volonterstvo u zajednici .....	20
5.6. Društvena odgovornost u poslovanju .....	21
5.7. Korporativne društvene inicijative tvrtke Washington Mutual .....	21
6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA 22	
6.1. Razine društveno odgovornog poslovanja.....	23
7. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ .....	24
7.1. Zakonodavni okvir .....	25
7.1.1. Zakoni iz područja zaštite okoliša.....	25
7.1.2. Zelena javna nabava .....	26
7.1.3. Indeks DOP –a .....	26

8. ODRŽIVI RAZVOJ .....	28
8.1. Međunarodne konferencije o održivom razvoju .....	30
8.1.1. Stockholmska konferencija.....	30
8.1.2. Samit o Zemlji (UNCED).....	31
8.1.3. Samit o održivom razvoju (WSSD) .....	33
8.1.4. Rio plus 20 .....	34
8.1.5. Agenda 2030. za održivi razvoj .....	34
8.2. Mehanizmi održivog razvoja .....	35
8.3. Vlast i održivi razvoj .....	37
8.4. Lokalne vlasti kao nositelji održivog razvoja .....	37
8.5. Ekološki otisak.....	39
8.6. Indeks ljudskog razvoja i održivost.....	40
9. POVEZANOST LJUDSKIH POTENCIJALA I ODRŽIVOG RAZVOJA .....	42
10. ODRŽIVI RAZVOJ U HRVATSKOJ .....	44
10.1. Strategija razvoja.....	45
10.1.1. Resursne osnove .....	47
10.1.2. Energija i hrana.....	47
10.1.3. Uravnotežen razvoj .....	48
10.1.4. Održivost u proizvodnji i potrošnji.....	49
11. RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U HRVATSKIM ŠUMAMA D.O.O. ....	50
11.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskim šumama d.o.o.....	51
11.2. Prikupljanje i odabir djelatnika u Hrvatskim šumama d.o.o.....	59
12. LJUDSKI RESURSI I CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA HRVATSKIH ŠUMA D.O.O.....	65
13. LJUDSKI POTENCIJALI U SLUŽBI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA HRVATSKIH ŠUMA D.O.O.....	68
14. ZAKLJUČAK .....	70
POPIS LITERATURE.....	71
POPIS ILUSTRACIJA .....	73



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada jest analiza i međusobna povezanost društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja te njihova kohezija s ljudskim potencijalima. Bez ovih sastavnica u današnjem modernom društvu, nema napretka i postizanja kvalitetnih poslovnih ciljeva. Društvena odgovornost i održivi razvoj, glavne su korporacijske inicijative i prednosti u poslovanju.

Cilj rada je analiza poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o. i implementacija društvene odgovornosti i održivosti te način međusobne povezanosti s ljudskim potencijalima i iskorištavanjem njihovog kapaciteta. Poslovni sustav poput Hrvatskih šuma d.o.o., svakodnevno je izložen odgovornostima koje pred njega stavlja zajednica, a ljudski resursi svojim promišljanjem stvaraju uvjete za gospodarenje šumama u skladu sa strogim režimima održivosti i društvene odgovornosti.

Prirodni resursi bogatstvo su koje ostavljamo budućim naraštajima, a samo pomnim planiranjem društvenog i gospodarskog razvoja moguće je ostvariti zadane ciljeve.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za pisanje i analizu rada korištena je relevantna stručna literatura te stručni članci i relevantni internetski izvori. Prilikom prikupljanja podataka upotrebljavana je metoda analize, sinteze, indukcije, metoda dokazivanja te metoda deskripcije i kompilacije.

Međusobna povezanost izvora podataka i metoda prikupljanja, dovela je do dubinske analize ljudskih potencijala i njihove snage kojom povezuje društvenu odgovornost i održivost u dobitnu kombinaciju i poslovni uspjeh svake ozbiljne i konkurentne poslovne organizacije, u ovom slučaju Hrvatskih šuma d.o.o.

Analizom postojećih terminologija uočene su mnogobrojne povezanosti i benefiti korištenja društveno odgovornog poslovanja i održivog razvoja te ključna uloga ljudskog faktora, kao glavnog pokretača svih ciljeva.

### **1.3. Struktura rada**

Diplomski rad se sastoji od četrnaest međusobno povezanih cjelina koje zajedno čine sveobuhvatnu analizu ključnih elemenata rada. U uvodu su naznačeni predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja prilikom pisanja te struktura rada.

Druga cjelina sastoji se od društveno odgovornog poslovanja i samog pojma te važnosti primjene dok treća cjelina objašnjava kompleksnost društvene odgovornosti.

Četvrta cjelina vezana je uz korisnost društveno odgovornog poslovanja, a peta cjelina opisuje načine na koje tvrtke i ljudski potencijali čine dobro kroz društvenu odgovornost.

Šesta cjelina opisuje društveno odgovorno poslovanje u području ljudskih resursa, a sedma cjelina detaljno razrađuje društvenu odgovornost u Republici Hrvatskoj.

Osmo nas poglavlje upoznaje s održivim razvojem, a deveto poglavlje s povezanosti ljudskih potencijala i održivog razvoja.

Deseto poglavlje detaljno objašnjava održivi razvoj u Republici Hrvatskoj, a jedanaesto poglavlje definira razvoj ljudskih potencijala u Hrvatskim šumama d.o.o.

Dvanaesta cjelina povezuje ljudske resurse i ciljeve održivog razvoja u Hrvatskim šumama d.o.o., a trinaesta cjelina definira ljudske potencijale Hrvatskih šuma d.o.o. u službi društveno odgovornog poslovanja.

Posljednje poglavlje čini zaključak u kojem su objedinjeni najvažniji elementi cijelog rada te njihova važnost i analiza za buduće poslovne izazove.

## 2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji svoj utjecaj na društvo i okoliš zasniva na brizi korporativnog sektora. Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu – dragovoljnu poslovnu praksu i donose na račun vlastitih resursa.<sup>1</sup>

Društveno odgovorno poslovanje ima veliki utjecaj na populaciju, a ljudi su glavni pokretač zbog kojih je toliko prisutan i pristupačan kao oblik. Mnogobrojne institucije u Europskoj uniji žele primjenu DOP – a kako bi stvorili nove vrijednosti uz najmanje moguće štete za ekologiju te velike benefite za stanovništvo kroz oblike samokontrole i samouređenja poslovnih organizacija.

Da bismo za određenu tvrtku mogli reći kako je društveno odgovorna potrebno je kroz svoju etičku prirodu poslovanja dragovoljno propustiti uobičajenu razinu primjene poslovne prakse i usvojiti nove navike koji će doprinijeti kvalitetnijim uvjetima života ljudi ali i očuvanja okoliša. Dobrovoljnost znači da se poduzeća uz poštivanje propisa ponose i onim aktivnostima koje su iznad onih zakonom propisanih. Dobrovoljnost omogućuje kompanijama da budu inovativne što jamči originalnost pristupa i prilagodbu okolnostima u kojima su nastale.

U teoriji stvaranja zajedničke vrijednosti poslovni subjekt funkcionira kao nerazdvojni dio zajednice te svojim radom pridonosi razvoju i sudjeluje u uspjesima, ali i neuspjesima društvene zajednice kojoj pripada.<sup>2</sup>

To je oblik ponašanja kroz način komuniciranja i uspostavljanja svoje odgovornosti prema resursno osiromašenom svijetu ali i sve većim očekivanjima koje pred poslovni sektor postavlja društvo na čelu s organizacijama civilnog društva. Potrebno je pomicati granice u industrijskim i poslovnim sustavima, poslovnim politikama i ekonomskim razmišljanjima u cilju razvoja odgovornog poslovanja, očuvanja i zaštite okoliša te sociokulturne održivosti.

---

<sup>1</sup> Kotler, P., Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009. str. 14.

<sup>2</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015. str. 10.

Rješavanje globalnih izazova stvaranje je odgovornih poduzeća koja kontinuiranim praćenjem okruženja i aktivnom suradnjom s dionicima uspješno reagiraju na promjene koje nisu novitet u poslovanju već kroz njih prepoznaju unapređenje životnog standarda.

Društvena odgovornost je ljudsko lice visoko konkurentnog svijeta trgovine.<sup>3</sup> Poslovni subjekti konceptom DOP – a pokušavaju na sebe preuzeti dio nefinancijskih utjecaja poduzeća koji predstavljaju trošak ili gubitak za društvo odnosno troškove eksternalija te različite društvene utjecaje poduzeća prepuštaju društvu. Sve to dovodi i do zloupotrebe te se pojedina poduzeća nazivaju društveno odgovorna zbog radnji koje ionako spadaju u područje njihova djelovanja jer su propisane zakonom stoga je problem primjene DOP – a i u samom nerazumijevanju pojma.

Zdrave zajednice važne su za cjelokupno gospodarstvo i dobrobit društva te osiguravaju okruženje koje pomaže u razvoju, inovacijama i privlačenju izuzetnih ljudi koji rade za društvenu odgovornost svih nas kao i budućih naraštaja.

Pravilnim upravljanjem društveno odgovornog poslovanja može se povećati konkurentnost i vrijednost stvorena za društvo. Odgovornost zasnovana na DOP – u znači strateško planiranje i ulaganje u dugoročnu budućnost i rast reputacije, motiviranost dionika te sklonost okruženja prema poduzeću što donosi povrat ulaganja iako ne uvijek u kratkom razdoblju.

Prihvatanjem društvene odgovornosti poduzeće kreira donošenje odluka koji nisu bitni samo za stjecanje profita već pristupa pitanjima poput održivosti, ljudskih prava te dugotrajnog okolišnog i društvenog prosperiteta. Norma ISO 26 000 za društvenu odgovornost tumači da je održivi razvoj proces cijelog društva, a poslovni sektor u njemu sudjeluje primjenom društveno odgovornog poslovanja, odnosno DOP je skupina aktivnosti koje se provode unutar poduzeća, a čijom primjenom poduzeće pridonosi održivom razvoju.<sup>4</sup>

Prihvatanjem društveno odgovornog poslovanja poduzeća preuzimaju odgovornost zaštite interesa svih onih socijalnih skupina na koje utječe poslovanje ili na koje one mogu utjecati.

---

<sup>3</sup> Golja, T.: Društveno - odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2021. str. 13.

<sup>4</sup> Kotler, P., Lee, N.: op. cit., str. 14.

Tablica 1: Deset zapovjedi društvene odgovornosti poduzeća

1. Prije nego što netko zahtjeva, poduzmi potrebne korake
2. Rješavanje problema ostvaruje se radom s građanima i raznim društvenim grupama
3. Propisi i industrijski standardi postižu se intenzivnim radom
4. Priznaj javno svoje greške
5. Daj svoj doprinos kroz uključivanje u socijalne programe
6. Aktiviraj se u pomaganju i rješavanju problema okoline
7. Pomno prati društvenu okolinu i njene promjene
8. Pravila ponašanja unutar korporacije nužno je uspostaviti i poštovati
9. Socijalna pitanja su bitna i potrebno je prihvatiti javne standard
10. Uvijek pokušavaj ostvarivati profit

Izvor: vlastita obrada autora prema Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.

## 2.1. Razvoj društveno odgovornog poslovanja

Traganje za odgovorima o tome zbog čega je uopće došlo do prvih rasprava o društvenoj odgovornosti organizacija – je li zbog promjene društvenih ugovora i obrazaca ponašanja, evolucije društva u različitim povijesnim razdobljima prožetim različitim ekonomskim paradigmatama ili zbog sličnih razloga, klimatskih promjena i globalne nejednakosti distribucije bogatstva – dovodi do ulaska u perspektive promatranja, filozofiju i razmišljanja unutar vrlo različitih znanstvenih disciplina i stručnih krugova.<sup>5</sup>

Gotovo tri tisuće godina čovječanstvo poznaje zaštitu potrošača kao pojam, a društvena odgovornost se naglašavala sve do pojave industrijske revolucije i jačanja neoliberalističkih načela. U doba klasične Grčke poduzetnici su bili rangirani malo iznad robova, a poduzetništvo je služilo zajednici što znači da su društvene odgovornosti bile primjenjivane već u staroj Grčkoj.

Već u 4. stoljeću prije Krista u antičkoj Indiji primjenjivala se ideja društvene odgovornosti menadžmenta utemeljena na traktatu ministra i savjetnika, a u srednjem

---

<sup>5</sup> Golja, T.: op. cit. ,str.13.

vijeku (1000. – 1500. god. Poslije Krista) poduzetništvo se naglašavalo u svrhu javnog interesa uz kontroliranje aktivnosti od strane države.

U razdoblju merkantilizma uloga vlade bila je osnažiti industrijski razvoj, a društvena odgovornost poduzetnika bila je podređena zajednici i nacionalnim interesima.

Industrijskom revolucijom (1800. – 1930.) i laissez – faire načelima pa sve do 30 – tih godina 20. stoljeća i Velike depresije mijenjaju se definicije društvene odgovornosti, a promjene su popraćene razvojem pluralističkog društva i očekivanjima ljudi.

Capaldi izdvaja dvije frakcije – liberalnu i kolokvističku:

- a) Liberalna definira korporaciju kao niz ugovora koji teže ostvarivanju privatnih ciljeva pojedinaca i minimiziranje troškova poslovanja
- b) Kolokvistička smatra postojanje kolektivnog društvenog dobra iznad individualnog kako bi korporacije doprinosile širem društvenom dobru

Hoffman ( 2007) smatra da je pojavljivanje društvene odgovornosti bilo pod utjecajem institucionalnih karakteristika društva u vrijeme kada su se pojavile prve veće korporacije, odnosno 20 – tih godina 20. stoljeća. <sup>6</sup> Društvena odgovornost u Europi pojavljuje se već u 1800 – ima kada se stvaraju različite interesne skupine s naglašenim interesom javnosti za poslovanje organizacija.

Modernu fazu društvene odgovornosti začeo je Harold Bowens (1953.) naglašavajući kako u procesu donošenja odluka treba misliti na društveni aspekt poslovanja poduzeća dok Milton Friedman (1970.) zagovara liberalne teorije i slobodno tržište odnosno poslovanje temeljeno na jednom cilju, a to je stvaranje koristi za dioničare i vlasnike organizacija.

Neoliberalizam je 80 – tih godina postavio temelje u kojima su multinacionalne korporacije mogle investirati kapital, poslovati preko granica i kreirati globalnu dobavljačku mrežu te plasirati i proizvesti najveći dio roba i usluga na svijetu.

Takvo blagostanje imalo je velike posljedice, a to se ekološki i društveni troškovi stoga je pokret unatoč prosperitetu stekao i brojne protivnike antiglobalizacijskih pokreta kao

---

<sup>6</sup> Golja, T.: op. cit. ,str. 15.

i razvoj drugih modela koji će umanjiti negativne učinke globalizacije na građane i okoliš te stvoriti zajedničku odgovornost prema društvenim vrijednostima.

William Frederick (2006.) smatra se utemeljiteljem društvene odgovornosti u Sjedinjenim Američkim Državama te osnovnih koncepata poput etike korporativne društvene odgovornosti te društvenog audita korporativnih operacija.

Europski parlament dao je svoj doprinos u rezolucijama iz 2002. i 2003. godine, a 2020. godine provedeno je istraživanje o društveno odgovornom poslovanju u poslovnom sektoru Europske unije i preporuke za odgovorno poslovanje i strukturirani pristup.

Međunarodne korporacije predstavnici su najjačih ekonomskih organizacija na svijetu, a njihova moć prerasla je mogućnost kontrole kojima raspolažu nacionalne vlade. Zbog gubitka kontrole i zbog negativnih posljedica poslovanja bez nadzora (riječ je ponajprije o slučajevima okolišnih incidenata, iscrpljivanju obnovljivih i neobnovljivih resursa kao i ugrožavanja ljudskih i radnih prava) pojavili su se sve glasniji zahtjevi za učinkovitijom kontrolom poslovanja privatnog sektora općenito.<sup>7</sup>

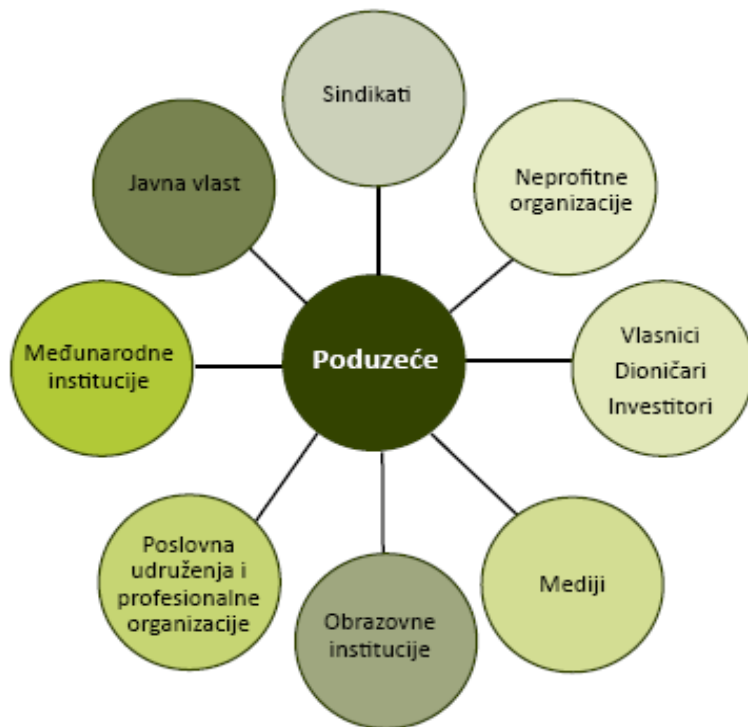
## **2.2. Dionici u društveno odgovornom poslovanju**

Dionici su pojedinci ili skupine koji svojim utjecajem izravno ili neizravno kreiraju poslovne aktivnosti poduzeća odnosno aktivnosti koje mogu utjecati na njih. Freemanova definicija (1984.) kaže da je dionik svaka skupina ili pojedinac koji mogu utjecati ili na koje može utjecati provedba ciljeva poduzeća.

---

<sup>7</sup> Kotler, P., Lee, N.:op. cit., str. 13.

Slika 1: Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća



Izvor: Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015., str. 14.

Dionici se uglavnom dijele na primarne i sekundarne, s obzirom na stupanj povezanosti i ovisnosti o poduzeću. Primarni su zaposlenici, dioničari i dobavljači, a sekundarni sve ostale socijalne grupe poput civilnih udruga, lokalnih zajednica, znanstvenih institucija i državnih tijela. Uz dioničare koji su prioritarna skupina, menadžeri su posljednjih godina sve izloženiji u potrebama zadovoljavanja interesa skupina.

Na ponašanje poduzeća određenu snagu ima društvo koje se očituje kroz regulative, norme, vrijednosti i oblike ponašanja poput etičkih normi. Danas se snaga kojom društvo nadzire poslovanje korporacija naziva društvenim ugovorom.<sup>8</sup>

Uključivanje dionika važan je proces u kojem pojedinci ili skupine mogu svojim utjecajem pomoći u savjetovanju i odlučivanju unutar poduzeća. Dionici su organizacije bliske poduzeću odnosno dioničari, zaposlenici, kupci i dobavljači.

<sup>8</sup> Kotler, P., Lee, N.:op. cit. ,str. 14.



Može uključivati i dionike koji nisu toliko bliski poduzeću ali su aktivni u društvenoj ili političkoj sceni poput lokalnih zajednica, aktivističkih skupina i organizacija civilnog društva. Odjeli za održivost ili društvenu odgovornost daleko su od jedinica za upravljanje poslovanjem i zbog toga interakcija dionika nije dovoljno povezana s procesom poslovnog upravljanja. Poduzeća koja odnose s dionicima i održivost ugrađuju u temeljne procese u organizaciji pokazuju bolje poslovne rezultate, a ti procesi su raspodjela resursa, strateško odlučivanje, upravljanje ljudskim resursima te nabava i marketing.

Slika 2: Odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015., str. 19.

Društveno odgovorno poslovanje bit će integrirano u korporativno upravljanje i održivost u onom trenutku kada dioničari počnu razmišljati o dugoročnim interesima. Interes šire društvene zajednice i korporacija je promijeniti tradicionalno ponašanje korporativnog upravljanja i usmjeriti svoje snage prema širem obrascu i procesu društvenog upravljanja.

Korporacijska društvena odgovornost je koncept kod kojeg kompanije, na dobrovoljnoj osnovi, brigu o društvenim i okolišnim problemima povezuju sa svojim poslovnim operacijama i u odnosu s dionicima.<sup>9</sup>

Premda nijedno poduzeće nije stvoreno kako bi činilo štetu, jasno je da su posljedice aktivnosti poduzeća često štetne, a nastaju zbog procesa koji su poduzimani kako bi se ostvarili pojedini poslovni ciljevi, a zbog kompleksnosti uvjeta u kojima poduzeća danas posluju, u procesu odlučivanja nužno je uzeti u obzir interese svih dionika, i pojedinaca i skupina.<sup>10</sup> Integrirani dio teorije društveno odgovornog upravljanja sastoji se od strategije upravljanja dionicima, a jedan od načina dvosmjerne komunikacije je izvješće o nefinancijskim učincima odnosno izvještavanje o održivosti. Jednako je važno i zajedničko osmišljavanje rješenja koje se zasniva na dijalogu i donosi dobrobit svima uz minimalne štetne učinke.

Korporativna odgovornost ili DOP koristan je okvir za nove načine suradnje između javne uprave, poduzeća i civilnog društva, a procesi globalizacije i internacionalizacije doveli su do promjena oblika upravljanja s procesa socijalne države na model odnosa pri čemu se preispituju odnosi javnog, privatnog i civilnog sektora. Društveno odgovorno poslovanje trebalo bi biti opipljivo, mjerljivo i specifično za svako poduzeće te prilagođeno potrebama i mogućnostima ali i interesima dionika. To je još jedan oblik poslovnog upravljanja koje ovisi o znanju i sposobnosti svojih menadžera, a na ljestvici potreba po Maslowljevoj hijerarhiji društveno odgovorno poslovanje može se svrstati u sam vrh potreba za samopotvrđivanjem. Mnoge organizacije implementirale su obrasce ponašanja u interne sustave kontrole, svoju strukturu upravljanja i razne istraživačke programe koje bismo nazivali integritetom, savjesnošću i samokontrolom. Neke organizacije utječu na posljedice svojih postupaka i politika te odbijaju one koje su upitne kvalitete no bez obzira o kakvoj je vrsti proizvoda riječ, ponašanje organizacije otkriva njezin karakter jednako sigurno kao što to svojim ponašanjem otkrivaju pojedinci.

---

<sup>9</sup> Letica, B.: Doba odgovornosti – Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb, 2010. str. 264.

<sup>10</sup> Kotler, P., Lee, N.:op. cit., str. 16.

### 3. KOMPLEKSNOST DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Europska komisija u svojim smjernicama za politiku društvene odgovornosti poduzeća 2003. godine prvi puta društveno odgovorno poslovanje definira kao koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštitu okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću).

United Nations Industrial Leaders Forum (IBL) društvenu odgovornost promatra kroz promicanje odgovorne prakse u gospodarstvu koja koristi gospodarstvu i društvu te olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog i ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz istovremeno potpuno reduciranje negativnih učinaka.

Međunarodna organizacija za standardizaciju društveno odgovorno poslovanje promatra kroz odgovornost organizacije za utjecaje te njihove odluke i aktivnosti usmjeravaju na društvo i okoliš kroz transparentno i etičko ponašanje koje:

- a) Doprinosi održivom razvoju, zdravlju i blagostanju društva
- b) Uzima u obzir očekivanja interesnih dionika
- c) Usklađeno je sa zakonodavnim okvirom države u kojoj djeluju dok istovremeno poštuju međunarodno prihvaćene norme poslovanja
- d) Integrira u cjelokupno poduzeće i sve prakse koje se primjenjuju u odnosima poduzeća<sup>11</sup>

Model društvene odgovornosti Keitha Davisa (1975.) sastoji se od 5 temelja:

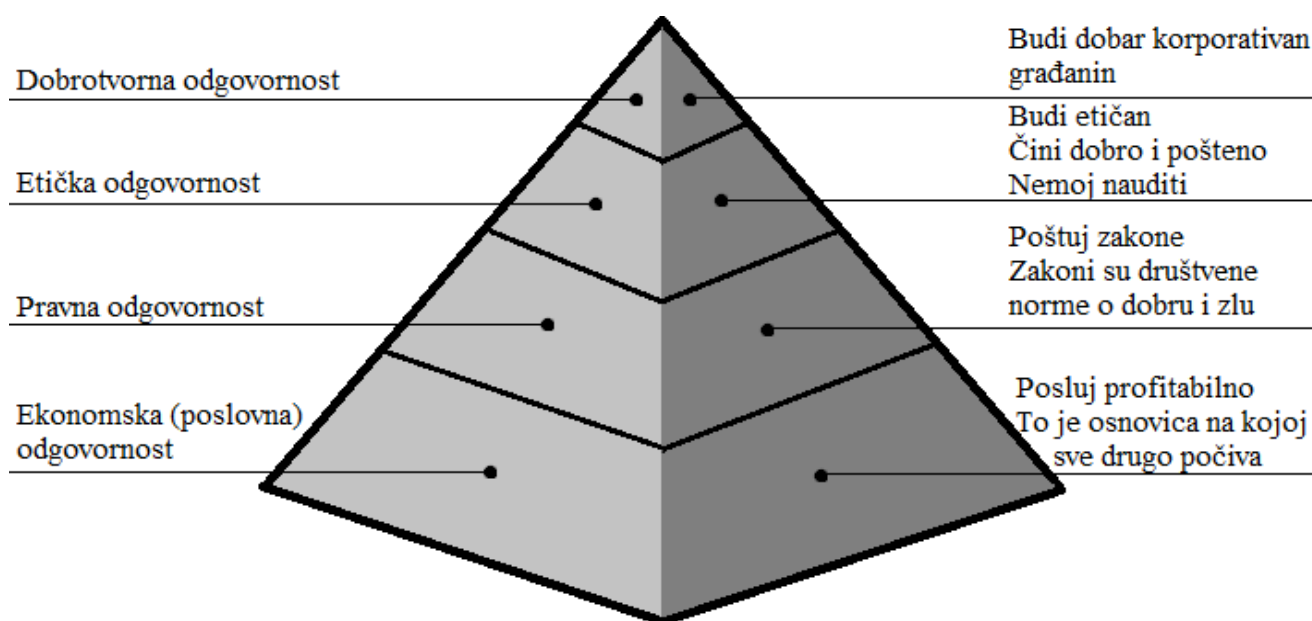
1. Društvena odgovornost proizlazi iz društvene moći, a temelj je organizacija koja ima poseban utjecaj na društvo u području zapošljavanja i zagađenja okoliša
2. Poslovanje tvrtke dvostrani je otvoreni sustav, s otvorenim prikupljanjem informacija od društva i otvorenim vlastitim aktivnostima koje zahtijevaju iskrenu komunikaciju organizacije i društva

---

<sup>11</sup> Golja, T.: op. cit., str. 20.

3. Troškovi i koristi aktivnosti, proizvoda i usluga u donošenju odluke o nastavku proizvodnje važan su faktor pri čemu organizacije moraju uzeti u obzir kratkoročne i dugoročne posljedice poslovnih aktivnosti u društvu kao i ekonomsku profitabilnost
4. Na klijente se prenose svi društveni troškovi povezani sa proizvodom ili uslugom odnosno dio troškova snose klijenti s obzirom na to da organizacija ne može sama financirati poželjne aktivnosti
5. Poslovne institucije imaju odgovornost uključiti se u društvene probleme koji su izvan njihovog uobičajenog područja djelovanja te svojim iskustvom pomoći u rješavanju problema na zadovoljstvo cjelokupnog društva

Slika 3: Model korporativne društvene odgovornosti prikazan pomoću piramide društvene odgovornosti



Izvor: Stojanović S., Milinković K., Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Prva međunarodna znanstveno - stručna konferencija Fedor Rocco, Zagreb, 2014., str. 17.

Carrollova piramida društvene odgovornosti obuhvaća 4 područja i predstavlja jedan od najznačajnijih modela definiranja:

1. Ekonomska odgovornost smatra organizaciju kao ustanovu za proizvodnju dobara ili usluga koje društvo želi te njihovu prodaju po pravednoj cijeni odnosno onoj koja predstavlja pravu vrijednost proizvedenih dobara i usluga te koja organizaciji donosi profit i rast, održivo poslovanje i očekivanja dioničara
2. Zakonska odgovornost su zakoni koje organizacija mora poštovati u svojem poslovanju, a ako ih ne poštuje društvo ih sankcionira putem mehanizama i sprječava njihove nepromišljene poslovne aktivnosti izvan okvira zakona ili općeprihvaćenih međunarodnih normi poslovanja
3. Etička odgovornost su sve one poslovne aktivnosti i prakse organizacije koje su očekivane, uvažene i ispravne iako možda nisu zakonski propisane
4. Filantropska odgovornost uključuje niz dobrovoljnih i diskrecijskih aktivnosti kojima se organizacije žele približiti zajednici i pokazati brigu o razvoju zajednice. U etičkom smislu one se ne očekuju od poduzeća, nisu obvezne niti propisane zakonom ali su dobrodošle i poželjne poput stipendija, brige za okoliš, humanitarnih aktivnosti, programa usmjerenih na čuvanje djece, brige o prirodi u lokalnoj sredini, volontiranje u zajednici i sl.

Vennov dijagram društvene odgovornosti prikazuje tzv. trobilančni pristup definiranja društvene odgovornosti kao integrirane dimenzije unutar poslovnog sustava, a naziva se još i „Tri P“ (People, Planet, Profit) odnosno ljudi, planet i profit (zarada).

1. Profit je pozitivan i negativan učinak koji pojedina organizacija ima na lokalnu, nacionalnu i međunarodnu ekonomiju što uključuje otvaranje novih radnih mjesta i zapošljavanja, plaćanje poreza, stvaranje inovacija i drugih ekonomskih učinaka.

2. Ljudi stvaraju pozitivan i negativan učinak na interesne dionike poput zaposlenika i njihovih obitelji, dobavljača, lokalne zajednice ili bilo koje osobe koja utječe na organizaciju.
3. Planet je pozitivan ili negativan učinak koji organizacija ima na okoliš, a uključuje smanjenje ili povećanje ekološkog otiska, neodgovorno korištenje prirodnih resursa, otrovnih materijala, reduciranje štetnog otpada, pošumljavanje i obnovu, devastaciju okoliša i sredine u kojoj organizacija djeluje.

Lee i Kotler definiraju društveno odgovorne organizacije koje doprinose zdravlju zajednice, obrazovanju, sigurnosti, životnoj okolini, zapošljavanju te razvoju kroz:

- Korporativno promoviranje društvenih ciljeva odnosno brigu i svijest za stanje u društvu
- Korporativni društveni marketing s ciljem primjene ponašanja u društvu
- Marketing poduzeća povezan s društvenim ciljevima poput donacija
- Filantropiju odnosno dobročinstvo prema ljudima u zajednici
- Društveno koristan rad i aktivnosti volontera u društvu
- Društveno odgovornu poslovnu praksu kao redovno poslovanje na povišenoj odgovornosti

Najznačajnije teorije društvene odgovornosti:

1. Teorija interesnih dionika u središte stavlja primarne i sekundarne dionike
2. Teorija društvenih ugovora je odgovor organizacije na očekivanja društva, a ne isključivo zadovoljavanje ekonomskih interesa
3. Teorija legitimiteta odnosno pretpostavka da su aktivnosti u organizaciji poželjne te u skladu s društvenim normama

## **4. KORISTI OD DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Korporacije koje svoj ugled grade na društvenoj odgovornosti u pravilu traju dulje, a sudjelovanje u društvenim inicijativama utječe na najvažnije faktore uspješnosti. Jedna od glavnih neprofitnih organizacija u svijetu Business of Social Responsibility pruža tvrtkama informacije, trening, instrumente i savjetodavne usluge s povezivanjem poslovanja i strategija te korporativne društvene odgovornosti. Na osnovi istraživanja i iskustva tvrtke su preuzimajući odgovornost ostvarile niz različitih koristi:

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- Jačanje pozicije brenda
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- Smanjenje troškova poslovanja
- Povećanje privlačnosti za investiture i financijske analitičare <sup>12</sup>

### **4.1. Povećanje prodaje i udjela na tržištu**

Povećanje prodaje i udjela na tržištu pokazuje kako tvrtke mogu ostvarivati značajne koristi od uključivanja u neki društveni cilj, a društvo stvara pozitivnu sliku o tvrtkama koje žele promijeniti svijet te proizvoditi i stvarati brendove koji podržavaju društveno odgovorno poslovanje. Potrošači prate marketinške aktivnosti i pridaju im više važnosti prilikom odabira kupnje ako pokazuju pozitivan stav prema društvenoj odgovornosti.

Istraživanje provedeno 2002. godine pokazalo je da 84 % Amerikanaca preferira brend koji je vezan uz neku društveno odgovornu aktivnost ako su cijena i kvaliteta slični. S obzirom na to da Zemlja postaje sve naseljenija, a resursi sve nedostupniji, neekonomski kriteriji imat će značajnu ulogu prilikom odabira.

---

<sup>12</sup> Kotler, P., Lee, N.: op. cit., str. 22.

## **4.2. Jačanje pozicije brenda**

Jačanjem pozicije brenda potrošači naglašavaju funkcionalnost i racionalnu korist od proizvoda uz poklanjanje sve više pozornosti psihološkim i emocionalnim aspektima imidža brenda. Potrošači u vrhu piramide potreba sve više teže za samoostvarenjem, a ono što ih privlači i čemu teže jest rad u korist dobra. Ako potrošači znaju kako brend funkcionira, ali i kako “razmišlja” i što “osjeća“, javlja se novo pitanje na koje treba odgovoriti – U što brend “vjeruje“ ?<sup>13</sup>

Marketinški pothvati koji obuhvaćaju društveni sadržaj stvaraju pozitivniju klimu o brendu i aktivnostima koje ostvaruju za dobrobit društva. Filantropske tvrtke koje promoviraju i podržavaju pozitivne društvene promjene poput poticanja mira u svijetu sigurnim koracima postižu ciljeve društveno odgovornog poslovanja.

## **4.3. Jačanje korporativnog imidža i utjecaja**

Jačanje korporativnog imidža i utjecaja uključuje standarde i procjenu uspješnosti u područjima korporativne društvene odgovornosti. The Council on Economic Priorities odnosno Vijeće za ekonomske prioritete javna je istraživačka organizacija posvećena točnim i nepristranim analizama društvenih i ekoloških podataka korporacija, koja procjenjuje uspješnost tvrtki u odnosu na mnoštvo društvenih aspekata.

Tvrtke čije poslovanje nije vezano isključivo uz zadovoljavanje propisanih zahtjeva već čine mnogo drugih aktivnosti, uživaju veću slobodu i manje su kontrolirana od lokalnih i državnih vlasti. Pozitivan imidž korporacije također može utjecati i na donositelje političkih odluka.

---

<sup>13</sup> Kotler, P., Lee, N.:op. cit., str. 24.



#### **4.4. Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika**

Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika ukazuje da sudjelovanje određenih tvrtki u društvenim inicijativama pozitivno utječe na zaposlenike, građane i rukovoditelje.

Prema provedenom istraživanju 2001. godine u Americi mnogo više zaposlenika radi u tvrtkama u kojima postoje marketinški programi koji su povezani s društvenim ciljevima čijim se vrijednostima ponose. Mnogi zaposlenici izjavili su da bi odbili raditi za neku tvrtku ako bi otkrili da se ponaša kao „neodgovoran građanin“.

#### **4.5. Smanjenje troškova poslovanja**

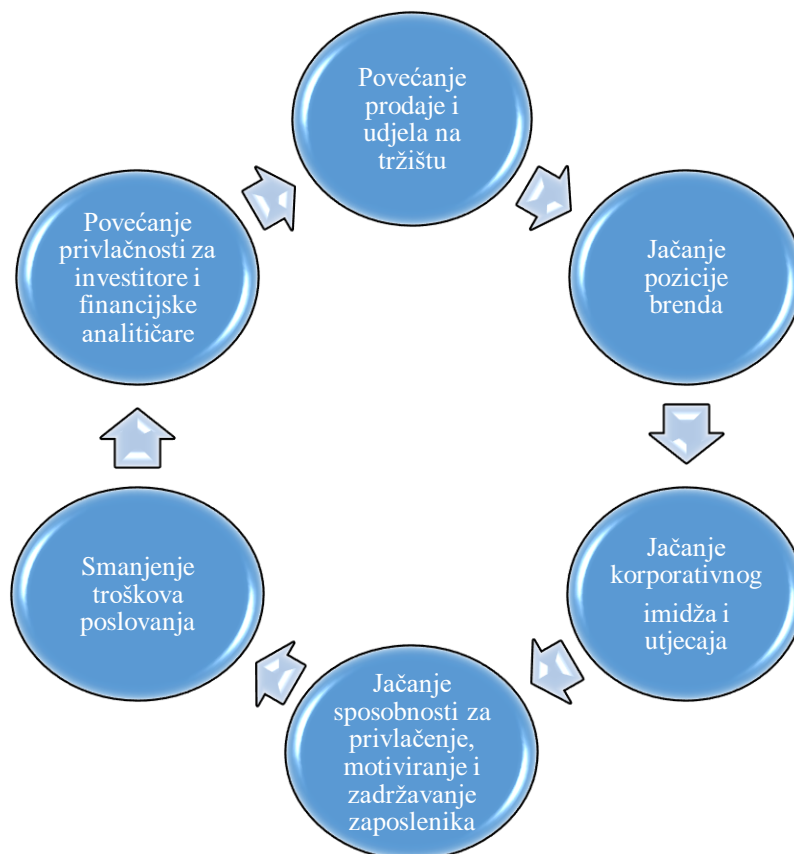
Smanjenje troškova poslovanja odnosno smanjenje operativnih troškova ali i povećanje olakšica i bespovratnih pomoći, pripisuje se provođenju korporativnih društvenih inicijativa. Odnosi se na one tvrtke koje primjenjuju ekološke smjernice čiji je cilj ograničavanje smanjenja otpada, recikliranje, ponovnu upotrebu materijala, štednju vode i električne energije.

Tvrtka Body Shop poznata je po svojoj kampanji protiv iskorištavanja životinja u laboratorijima u svrhu ispitivanja kozmetičkih proizvoda, a zahvaljujući humanoj proizvodnji potaknuli su veliki pozitivan publicitet. Tvrtka se nije morala baviti reklamiranjem što je predstavljalo čisti dobitak u aspektu troškova i dobiti, ne računajući dobro djelo koje su učinili.

#### 4.6. Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare

Ponude za investiranje u tvrtke koje se smatraju društveno odgovornim mogu biti povećane, „budući da su neki zajednički fondovi i veliki mirovinski fondovi obvezni ulagati isključivo u tvrtke koje su društveno odgovorne“.<sup>14</sup> Smatra se da tvrtke koje preuzimaju društvene, ekološke i etičke odgovornosti imaju bolji pristup kapitalu koji im inače ne bi u tolikoj mjeri bio dostupan.

Grafikon 1: Benefiti društveno odgovornog poslovanja



Izvor: osobna obrada autora prema Kotler, P., Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.

<sup>14</sup> Kotler, P., Lee, N.:op. cit. ,str. 28. - 29.

## **5. NAČINI NA KOJE TVRTKE I LJUDSKI POTENCIJALI ČINE DOBRO KROZ DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

Korporativne društvene inicijative su najvažnije tekuće aktivnosti koje korporacija ostvaruje kako bi ispunila društvene ciljeve i obveze u okviru svoje društvene odgovornosti. Promoviranje korporacijske društvene odgovornosti je financijski uspješno poslovanje koje je prijateljski raspoloženo prema okolišu i društveno odgovorno. U praksi, poslovna etika iskazuje se etičkim kodeksom, a korporacijska društvena odgovornost pravednim odlučivanjem i djelovanjem u odnosu na interesne dionike.<sup>15</sup>

### **5.1. Promoviranje ciljeva društva**

Korporacija mora osigurati financijska sredstva, priloge u naturi i druge korporativne resurse te razviti svijest i interes o društvenom cilju kako bi prikupila sredstva i dobrovoljni rad. Korporacija može sama započeti promociju i njome upravljati ili biti glavni partner u nekim aktivnostima.

### **5.2. Marketing korporacije**

Korporacija pomaže razvoj i provođenje kampanje kako bi promijenila ponašanja i unaprijedila blagostanje zajednice, životne okoline, zdravlja i sigurnosti. Iznimno je bitno usredotočiti se na promjenu ponašanja, za razliku od promoviranih društvenih ciljeva kojima je glavna zadaća prikupljanje sredstva i dobrotvorni rad te jačanje svijesti.

Korporacija ima mogućnost sama razviti i provesti kampanju kako bi osvijestila promjene u ponašanju.

---

<sup>15</sup> Jalšenjak, B., Krkač, K.: Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., 2016. str. 194.

### **5.3. Ciljevi društva i marketing**

Korporacije se obvezuju određeni postotak od prihoda ostvarenog prodajom uložiti u određeni društveni cilj. Najčešće se odnosi na neko određeno razdoblje, proizvod i humanitarnu akciju. Korporacije uspostavljaju suradnju s neprofitnom organizacijom te kroz obostranu korist povećavaju prodaju određenog proizvoda i prikupljaju financijska sredstva za određenu humanitarnu akciju. Ovime se postiže dobitna kombinacija, budući se potrošaču omogućava uložiti u dobrotvorne svrhe bez ikakvih financijskih izdataka.

### **5.4. Pomaganje u zajednici**

Korporacije neposredno doniraju priloge za dobrotvornu ili društvenu akciju u obliku bespovratne pomoći u gotovom novcu, kroz donacije ili u naturi. Ovakve inicijative imaju dugu tradiciju, a poduzimale su se stoljećima. Danas se sve više korporacija nalazi pod unutarnjim i vanjskim pritiskom u zauzimanju strateškog pristupa i odabira na što će se fokusirati i kako će svoje filantropske aktivnosti povezati s poslovnim ciljevima i zadacima.

### **5.5. Volonterstvo u zajednici**

Korporacija potiče zaposlenike na dobrotvoran radi i pomoć lokalnim društvenim organizacijama. Aktivnosti mogu biti samostalne ili se provoditi u suradnji s nekom neprofitnom organizacijom. Zaposlenici mogu birati određene aktivnosti za koje će dobiti podršku od tvrtke u obliku plaćenog radnog vremena ili besplatno ustupanje odgovarajućih baza podataka.

## **5.6. Društvena odgovornost u poslovanju**

Korporacija usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava društvene ciljeve za unapređenje života u zajednici i zaštite životne okoline. Organizacije takve inicijative mogu provesti same ili u suradnji s drugima.

## **5.7. Korporativne društvene inicijative tvrtke Washington Mutual**

S obzirom na navedene podjele i provedena istraživanja uočeno je da spomenute inicijative veoma utječu na rast poslovanja, ugled koji organizacija uživa u zajednici i lojalnost klijenata. Washington Mutual Inc. odnosno nacionalna financijska organizacija, osnovana 1889. godine dala je preporuku drugim korporacijama da se drže nekoliko dobrih ideja, da dugoročno povećavaju vrijednost svog brenda i da povlače posebne, čak vrlo riskantne poteze kako bi osigurale da se njihove poruke u vezi s davanjima neće utopiti u mnoštvu drugih.<sup>16</sup>

Primjeri korporativnih društvenih inicijativa tvrtke Washington Mutual:

1. Promoviranje društvenog cilja – podrška društvenim ciljevima kroz promotivno pokroviteljstvo
2. Marketing povezan s društvenim ciljem – davanje priloga ili poklanjanje izvjesnog postotka od prihoda za određeni cilj na osnovi prodaje ili korištenja proizvoda
3. Korporativni društveni marketing – podrška tvrtkama za promjenu ponašanja
4. Korporativna filantropija – davanje izravnih priloga nekoj humanitarnoj organizaciji ili za neki društveni cilj
5. Volonterski rad za zajednicu – pružanje volonterskih usluga zajednici
6. Društveno odgovorne poslovne prakse – diskrecijsko usvajanje i provođenje
7. Poslovne prakse i investicija koje podržavaju društvene ciljeve

---

<sup>16</sup> Kotler, P., Lee, N.: op. cit., str. 37.

## **6. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U PODRUČJU LJUDSKIH RESURSA**

Koncept društveno odgovornog upravljanja ljudskim resursima mnogo je više od pružanja plaća i uvjeta zaposlenicima, a uključuje poticanje društveno odgovornih zaposlenika, zapošljavanje, educiranje o društveno odgovornom poslovanju, ocjena rada i nagrađivanje te društveni učinak zaposlenika prilikom unapređenja.

Društveno odgovorna tvrtka gradi svoju reputaciju i privlači nove zaposlenike te potiče bolje radno okruženje zaposlenika koja koristi organizacijskoj kulturi i stvara korporacijsku prednost.

Društveno odgovorno ponašanje na razini organizacije provodi se putem zalaganja vrhovnog menadžmenta i inovativnih razmišljanja, uz razvoj novih vještina i angažiranost zaposlenika putem dijaloga koji omogućava povratne informacije i usklađivanja. Ključna uloga menadžmenta ljudskih potencijala je usklađivanje vrhovnog menadžmenta s ostalim razinama kako bi svi zaposlenici bili uključeni u realizaciju ciljeva društveno odgovornog poslovanja.

Menadžment ljudskih potencijala osigurava uspješnu provedbu strategije društvene odgovornosti odnosno brine da zaživi unutar određenog sustava.

Ljudski potencijali provode iznimno važne zadatke unutar strategije društvene odgovornosti:

- Kreiraju nove i poboljšane tehnike i aktivnosti koje žele postići u organizaciji
- Svojim iskustvom pridonose u provođenju zadataka i savjetovanju djelatnika i menadžera
- Usklađuju pristupe svih dionika procesa unutar programa
- Kontroliraju i analiziraju provođenje zadanih ciljeva te vrše procjenu uspješnosti

Menadžer ljudskih potencijala putem savjetovanja, koordinacija i analiza, približava zaposlenike korporacijskom cilju koji društveno odgovorno poslovanje želi ostvariti.

Motivacija i kreativnost zaposlenika ključni su u razvoju ljudskih resursa i doprinose povećanju kvalitete i dizajniranju ekološki prihvatljivih proizvoda.

Strategija razvoja ljudskih potencijala donosi programe o zaštiti zdravlja i sigurnosti na radu, promicanju kulture i podizanju razine svijesti o rizicima.

## **6.1. Razine društveno odgovornog poslovanja**

Menadžment ljudskih potencijala u uspješnim organizacijama kojima su ljudi na prvom mjestu provodi nekoliko strategija kojima se postiže učinkovitost društveno odgovornog poslovanja:

1. Sigurnost zaposlenja odnosno volja i sposobnost organizacije u kojoj prikazuje važnost pojedinca za organizaciju. Pokazuje im da nisu lako zamjenjivi te time jača povjerenje u temeljne vrijednosti i poticanje želje zaposlenika da aktivnije stvaraju zajedničke ciljeve i iskazuju svoj trud.
2. Selektivno zapošljavanje odnosno proširenje baze podataka za odabir najboljih. Organizacije traže sposobnosti i vještine kod kandidata koje će biti u skladu sa zahtjevima određenog radnog mjesta. Strategija društveno odgovornog poslovanja pronalazi one pojedince čije su vrijednosti istovjetne s organizacijom i organizacijskom kulturom.
3. Samoupravljački timovi i decentralizirane strukture odgovornost za rezultate dovode do novih inicijativa i uloženog napora u posao kod pojedinaca kojima je bitna samostalnost u radu
4. Opsežna edukacija predstavlja predanost organizacije svojim djelatnicima i njihovom razvoju. Usmjerava se na jačanje svijesti o važnosti društveno odgovornog poslovanja ali i ključnim karakteristikama koje su bitne za zaposlenike.
5. Dijeljenje informacija i uključivanje zaposlenika u nove inicijative koje organizacija želi postići kroz društveno odgovorno poslovanje

## **7. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HRVATSKOJ**

Začetke društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj možemo pronaći kod hrvatskih renesansnih filozofa koji su se bavili ekonomijom te isticali vrline i dužnosti poslovnih ljudi poput Benedikta Kotruljevića (1400. – 1468.) koji je napisao djelo, O trgovini i savršenom trgovcu ili Nikole Gučetića (1549. – 1610.) u djelu Upravljanje obitelji.

Nakon 1945. pa do 1991. DOP je bio zapostavljen zbog vladajućeg ekonomskog sustava koji nije dopuštao privatno vlasništvo nad poslovnim subjektima odnosno sve kompanije su bile u državnom vlasništvu pod nadzorom Komunističke partije Jugoslavije. Pojam DOP – a bio je besmislen zbog postojanja sindikata koji su brinuli za radnička prava i uvjete rada.

Nakon 1991. godine i Domovinskog rata javljali se su preduvjeti za nastanak društveno odgovornog poslovanja zbog stranih kompanija koje su bile prijateljski raspoložene prema okolišu i naglašavale društvenu odgovornost.

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju, pojam društveno odgovornog poslovanja ulazi u sve sfere zakonodavnog okvira kao i poslovanja kompanija. Istraživanja su pokazala da iako postoje teorijska znanja i angažmani za primjenu DOP –a, nedostaje strateški pristup, angažman uprave poduzeća i integracija procesa planiranja na razini uprave.

Praksa DOP-a uglavnom je zasnivana politikama stranih poduzeća koje se kopiraju u hrvatskim podružnicama, na povremenim iskoracima naprednih poduzeća vodećih u svojoj industriji te u najvećem broju slučajeva na praksi deklariranja DOP-a koja nema potvrdu u stvarnosti ili se u najboljem slučaju temelji na pojedinačnim filantropskim aktivnostima.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: op. cit., str. 61.



## **7.1. Zakonodavni okvir**

Mnogo zakona obuhvaća različite aspekte DOP – a, od privatizacije i korporativnih upravljanja, odnosa s radnicima i sigurnosti na radu, zaštitu okoliša i korporativna davanja. Za neka od tih područja možemo slobodno reći da su vrlo visoko regulirana što smanjuje mogućnosti za dobrovoljnu praksu DOP-a koja stvara individualna rješenja poslovnih subjekata i usmjeravanje napora na bitne učinke, temeljeći se na specifičnom okruženju i uvjetima koji su jedinstveni za svaki sustav.<sup>18</sup> Odrednice društveno odgovornog poslovanja nalaze se u mnogim propisima koji uređuju promet, energetiku, energetska učinkovitost, gradnju i sl.

Većina propisa usklađena je sa zahtjevima i standardima Europske unije, a cilj je smanjiti utjecaj gospodarstva na klimatske promjene, okoliš te obnovljive i neobnovljive resurse.

### **7.1.1. Zakoni iz područja zaštite okoliša**

Regulative zaštite okoliša veoma su kompleksne i često se mijenjaju kako bi se prilagodile europskom zakonodavstvu. Zakonom o zaštiti prirode (NN 80/13, 15/18, 14/19, 127/19, 155/23), Zakonom o zaštiti okoliša (NN 80/13, 153/13, 78/15, 12/18, 118/18) i Zakonom o održivom gospodarenju otpadom (NN 94/13, 73/17, 14/19, 98/19) u hrvatsko zakonodavstvo implementirane su sve ključne direktive Europske unije iz područja zaštite okoliša poput direktiva gospodarenja otpadom, sustava strateške procjene utjecaja i procjene utjecaja na okoliš, direktive koje gospodare posebnim vrstama otpada (ambalažni otpad, elektronički otpad) te IPPC direktiva:

- Zaštita okoliša u cjelini smanjenjem na najmanju moguću razinu emisija u zrak, tlo i vodu
- Smanjenje potrošnje energije i sirovina te recikliranje i ponovna uporaba
- Uporaba čiste tehnologije radi smanjenja zagađenja na izvoru
- Poticanje inovacija i odgovornosti industrijskih operatera za razvijanje zadovoljavajućih rješenja za zaštitu okoliša
- Osnivanje centara u kojima bi se na jednom mjestu moglo saznati sve o izradi aplikacija

---

<sup>18</sup> Ibid.

- Pojednostavljenje i jačanje uloge nadležnih organa<sup>19</sup>

### **7.1.2. Zelena javna nabava**

Na sjednici Vlade Republike Hrvatske 2021. godine donesena je Odluka o zelenoj javnoj nabavi u postupcima središnje javne nabave (NN 49/2021) čime je poslana snažna politička poruka o prednosti klimatske politike. Zelena javna nabava je instrument zaštite okoliša kojim se potiče nabava roba, usluga i radova sa smanjenim utjecajima na okoliš. To je procedura u kojoj se prilikom postupka javne nabave uzimaju elementi koji ne štete okolišu i koji uvažavaju sve okolišne kriterije. Zelena javna nabava je alat koji poboljšava efikasnost, te u isto vrijeme koristi snage tržišta kako bi unaprijedila zdrav okoliš na lokalnoj, nacionalnoj i svjetskoj razini.

### **7.1.3. Indeks DOP –a**

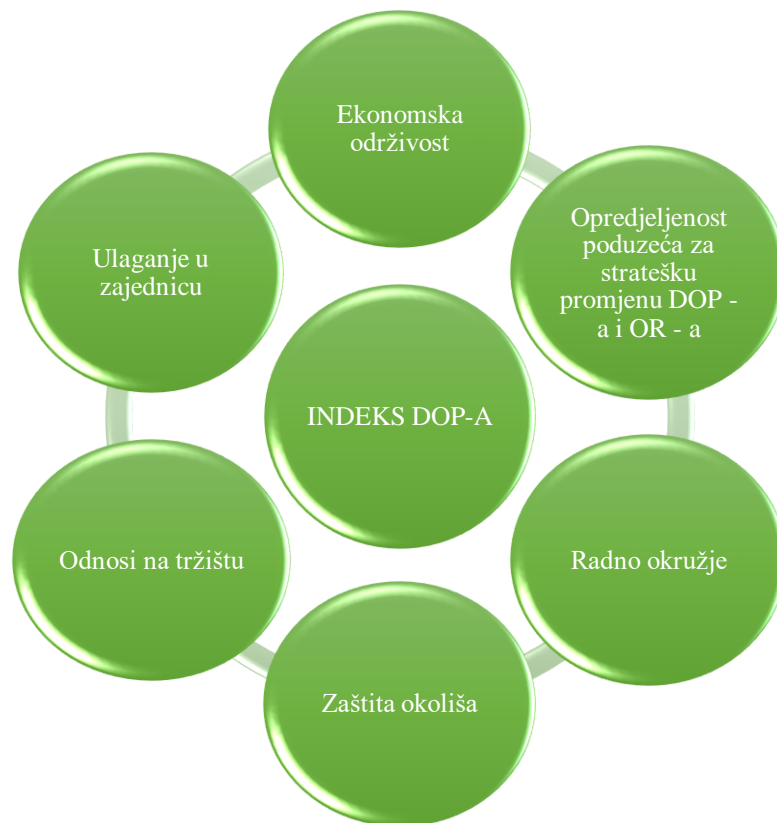
Indeks DOP – a je projekt Hrvatske gospodarske komore (HGK) i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR) koji traje od 2007. godine, a temelji se na razradi rangiranja poduzeća po nefinancijskim kriterijima. Metodologiju su kreirali stručnjaci iz različitih područja koji su obuhvatili ključne aspekte i pokazatelje za svaki od njih. Indeks ocjenjuje šest područja odgovornog poslovanja:

- Ekonomsku održivost
- Opredijeljenost poduzeća za stratešku promjenu DOP -a i održivog razvoja
- Radno okruženje
- Zaštitu okoliša
- Odnose na tržištu
- Ulaganje u zajednicu

---

<sup>19</sup> IPPC direktiva, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, Zagreb, 2012.

Grafikon 2: Indeks DOP – a



IZVOR: osobna obrada autora prema Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015., str. 70.

U definiranju područja i kriterija upotrebljavani su predlošci dostupnih sličnih metodologija kao što su CR Index britanske organizacije Business in the community (BITC) i GRI Smjernice za izvještavanje o održivosti. Ipak, završni izgled metodologije rezultat je rada domaćih stručnjaka.<sup>20</sup> Najbolja poduzeća u kategorijama velikih, srednjih, malih i javnih poduzeća svake se godine nagrađivala indeksom DOP -a, a upitnik se prilagođava trenutnim situacijama na tržištu te praksama i trendovima.

S obzirom na promjene u trendovima, standardima i očekivanjima u korporativnoj održivosti Indeks DOP -a je u listopadu 2021. godine zamijenjen Hrvatskim indexom održivosti – HRIO, koji mjeri razinu održivosti poduzeća u Hrvatskoj.

<sup>20</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: op. cit. str. 70.

## 8. ODRŽIVI RAZVOJ

Održivi razvoj je okvir za oblikovanje politika i strategija kontinuiranog gospodarskog i socijalnog napretka, bez štete za okoliš i prirodne izvore bitne za ljudske djelatnosti u budućnosti.<sup>21</sup>

Oslanja se na ambicioznu ideju u kojoj razvoj ne smije dovesti u pitanje budućnost nadolazećih generacija trošenjem neobnovljivih izvora te devastiranjem i zagađenjem okoliša. Stavlja naglasak na vođenje razvojne politike uz primjenu znanstvenih dostignuća i tehnologija kako bi se očuvao okoliš i zaštitio biljni i životinjski svijet.

Globalno gospodarstvo trebalo bi odgovarati ljudskim potrebama, ali razvoj mora biti u skladu s ekološkim granicama planeta. Održivi razvoj je proces promjena u kojem su orijentacija tehničkog razvoja, institucionalne promjene, iskorištavanje resursa i smjer ulaganja usklađeni i omogućavaju ispunjenje očekivanja i potreba sadašnjih i budućih generacije. Ostvaruje poboljšanje kvalitete života ali u prihvatljivim kapacitetima ekosustava.

Cilj održivog razvoja je trojak – teži ekonomskom razvoju odnosno gospodarskoj učinkovitosti, socijalnom napretku odnosno društvenoj odgovornosti i zaštiti okoliša. Navedene stavke nazivamo stupovima održivog razvoja jer društvo potpuno ovisi o Zemljinim resursima, a za povećanje kvalitete života koristi ekonomske segmente.

Ekonomijom upravljaju ljudi i ona je ovisna o prirodi, a stupovi su objedinjeni u međusobnoj interakciji i ne mogu stajati samostalno bez utjecaja jedan na drugog.

Globalni razvojni ciljevi su univerzalni i primjenjivi u svim zemljama i od strane svih ljudi. Kada prepoznamo prioriteta područja djelovanja i sagledamo vlastite mogućnosti pružanja našeg doprinosa održivom razvoju, postajemo dijelom globalnog partnerstva koje je neophodno za realizaciju ciljeva.

---

<sup>21</sup> Pavić. Rogošić, L.: Održivi razvoj, Odras, Zagreb, 2010., str. 2.

Slika 4 : Tri sastavnice održivog razvoja



Izvor: <https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/odrzivi-razvoj/>, 10.6.2024.

UN – ov Skup o Zemlji, održan 1992. godine u Rio de Janeiru, usmjerio je pažnju na najkritičnija pitanja i usvojio Agendu 21 koja predstavlja plan djelovanja i njihovo rješavanje. Deklaracija iz Rija sadrži temeljna načela koja države moraju implementirati u buduće odluke i programe i djelovanje društveno gospodarskog razvoja na okoliš.

Konferencija UN – a u Johannesburgu o održivom razvoju, održana 2002. godine definirana je kao summit kompromisa između razvijenih i nerazvijenih zemalja odnosno između SAD – a i Europe.

Datumi od iznimnog značaja za održivi razvoj:

- 1972. – Stockholmska konferencija o čovjekovu okolišu
- 1983. – Komisija UN za okoliš i razvoj
- 1992. – Konferencija UN o okolišu i razvoju u Rio de Janeiru
- 2002. - Svjetski summit o održivom razvoju – Rio + 10 - Johannesburg
- 2015. – Samit u New Yorku

Ključni dokumenti:

- 1987. – Brundtlandina komisija – izvještaj „Naša zajednička budućnost“
- 1992. – Konferencija UN o okolišu i razvoju u Rio de Janeiru – Agenda 21, Deklaracija iz Rija, Okvirna konvencija o promjeni klime, Konvencija o biološkoj raznolikosti
- 2002. – Svjetski summit u Johannesburgu – Plan provedbe
- 2015. – Samit u New Yorku – Program 2030. i Globalni ciljevi održivog razvoja

## **8.1. Međunarodne konferencije o održivom razvoju**

U organizaciji UN- a održan je veliki broj međunarodnih konferencija koje su snažno utjecale na održivi razvoj i međunarodne inicijative povezane sa zaštitom okoliša.

### **8.1.1. Stockholmska konferencija**

Konferencija o okolišu održana 1972. u Stockholmu, preteča je uvođenja održivog razvoja u međunarodnim konferencijama i institucijama. Prvi je pokušaj u povijesti uspostaviti odnos između okoliša i razvoja te potreba podizanja na međunarodnu razinu. Deklaracija se sastoji od tri dijela odnosno plana akcija, preporuka i konferencija, a briga za okoliš je postavljena iznad potreba industrije.

Stockholmska konferencija donijela je mnoštvo važnih rezultata:

- Zakoni o zaštiti okoliša u 80 – tim godinama kreirani su prema njenim smjernicama
- Kreirani su teorijski temelji za međunarodnu politiku zaštite okoliša
- Osnovana je UN – ova agencija za okoliš UNEP kao glavno tijelo za koordinaciju upravljanja okolišem na globalnoj razini
- Stvoren je koherentan i širok sustava upravljanja

Uspostavljeni su izvori koji podupiru razvoj međunarodnog ekološkog programa

### 8.1.2. Samit o Zemlji (UNCED)

UN – ova konferencija o okolišu i razvoju (UNCED) održana je u Rio de Janeiru od 3. do 14.6.1992. godine, a glavna tema bila je okoliš i održivi razvoj. Riječ „razvoj“ službeno je uvrštena u program i to je bio čimbenik koji je zemlje u razvoju privukao da se aktivnije uključe u sudjelovanje.<sup>22</sup> Okoliš prestaje biti cilj i fokusira se na postizanje viših standarda razvoja koji slijede veliki broj institucija, zajednica i skupina.

Najbitniji dokument Konferencije u Riju je Agenda 21 odnosno Program promjena koji je kroz 40 poglavlja iznio upute za uvođenje Nacionalnih strategija održivog razvoja. Agenda 21 odnosno Deklaracija o okolišu i razvoju ili Deklaracija iz Rija je dokument sastavljen od 27 načela važnih za održivi razvoj koje neki pravni stručnjaci smatraju trećom generacijom prava.

Načela Deklaracije iz Rija:

1. uloga čovjeka
2. državni suverenitet
3. pravo na razvoj
4. zaštita okoliša u procesu razvoja
5. iskorjenjivanje siromaštva
6. prioritet za najnerazvijenije
7. državna suradnja za zaštitu ekosustava
8. smanjenje neodrživog načina proizvodnje i potrošnje
9. jačanje kapaciteta za održivi razvoj
10. sudjelovanje javnosti
11. nacionalna regulativa zaštite okoliša
12. otvoreni međunarodni ekonomski sustav
13. odšteta za žrtve onečišćenja okoliša i ostalih onečišćenja
14. sprečavanje prekograničnog onečišćenja
15. načelo opreza
16. internacionalizacija troškova okoliša
17. procjena utjecaja na okoliš i obavještanje o incidentima
18. pravodobno obavještanje

---

<sup>22</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: op. cit. str. 85.

19. uloga žena
20. mobilizacija mladih
21. zaštita autohtonog stanovništva
22. zaštita od ugnjetavanja, okupacije i iskorištavanja prirodnih resursa
23. zaštita okoliša u doba sukoba
24. mir, razvoj i zaštita okoliša
25. mirno rješavanje sporova
26. suradnja država i naroda

Prvi dio odnosi se na međunarodnu suradnju, borbu protiv siromaštva, populacijske dinamike, promjene potrošačkih navika, zdravlje i razvoj naselja. Drugi dio odnosi se na gospodarenje resursima odnosno rudarenje, poljoprivredu, atmosferu, šume, tlo, zbrinjavanje otpada, kemikalije, raznolikost vrsta i vodu.

Treći dio su uloge društvenih skupina : žene, djeca i mladi, organizacije civilnog društva, urođeničke zajednice, posloprimci i sindikati, komune, privatno gospodarstvo, seljaci te znanost i tehnika. U četvrtom dijelu su preporuke za promjene poput financiranja, obrazovanja, znanosti, razvoja tehnologije, djelatnih kapaciteta, pravnih instrumenata te međunarodnih institucija i donošenja odluka.

Agenda 21 je osnovni predložak za implementaciju strategije održivog razvoja u nacionalne sustave i ne temelji se na problematici očuvanja i degradacije okoliša već se fokusira na političke, ekonomske i financijske aspekte održivosti. Bavi se položajem žena, djece, mladeži, nacionalnih manjina, gospodarenjem prirodnim dobrima, tehnologijom, znanošću i obrazovanjem.

Često je upotrebljavana u nacionalnim sustavima te su stvorene organizirane rasprave s predstavnicima društva kao što su političari, sindikati, vjerske zajednice, gospodarstvenici i organizacije za zaštitu okoliša kako bi promotрили načine djelovanja održivog razvoja.

1995. godine Ministarstvo graditeljstva i zaštite okoliša Republike Hrvatske objavilo je službeni prijevod dokumenta.

Uspjesi Konferencije u Rijju očitovali su se kroz dogovor vlada o uspostavljanju nove UN – ove agencije (Komisije za održivi razvoj CSD) koja vrši nadzor i reviziju provedbe Agende 21, izrađuje smjernice za razvoj politika te promovira dijaloge i razvoj partnerstva za održivi razvoj između međunarodnih zajednica, vlada i drugih



važnih skupina.

Posebna pozornost na Konferenciji u Riju posvećena je pitanjima energije odnosno smanjenje potrošnje i proizvodnje, energetske učinkovitost i čišće izvore energije.

Slika 5: Službena oznaka za UN – ovu Agendu 21 (Konferencija u Riju)



Izvor: <https://www.currentaffairsindia.info/2011/10/1992-earth-summit-agenda-21-rio-de.html>, 10.6.2024.

### **8.1.3. Samit o održivom razvoju (WSSD)**

Konferencija u Johannesburgu odnosno Svjetski samit o održivom razvoju (WSSD), održana je deset godina nakon Rija i zbog toga nosi naziv „Rio plus deset“. Samit nije bio uspješan u implementaciji politika, ekološka pitanja dodatno su zanemarena, a glavno pitanje postao je odnos razvijenih i nerazvijenih zemalja te politika međuodnosa te je zbog toga velik broj aktivista zaštite okoliša degradirao događaj nazivajući ga „Rio minus deset“.<sup>23</sup>

Program nije imao isključivo negativne aspekte već je pojam održivosti proširen na socijalnu platformu gdje je pozornost posvećena ravnopravnosti između razvijenih i nerazvijenih.

---

<sup>23</sup> Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: op. cit. str. 88.

Donijete su neke bitne odluke poput:

- Osiguranja osnovnog obrazovanja djevojčica i dječaka do 2015. godine
- Eliminiranja rodne neravnopravnosti u dobivanju višeg obrazovanja do 2005. godine
- Proglasiti desetljeće obrazovanja za održivi razvoj početkom 2005. godine

Deklaracija o održivom razvoju iz Johannesburga i Plan implementacije iz Johannesburga (JPI) najvažniji su dokumenti tog samita. Međunarodna politika zaštite okoliša dovela je do razvojne politike što dovodi do degradacije okoliša i prikrivenog sukoba za moć i dobit.

Cilj je osigurati ravnopravnu ulogu za sve i obrazovanje ljudskih resursa, bolju komunikaciju organizacija i veću ulogu zemalja u razvoju.

#### **8.1.4. Rio plus 20**

Samit o održivom razvoju 2012. godine u Rio de Janeiru pod nazivom Rio plus 20 koji je privukao veliku pozornost i velika očekivanja usmjerena na rezultate koji su izostali. Dokument koji je donijela Konferencija pod nazivom „Budućnost kakvu želimo“, nosio je glavnu poruku kako bi odgovornost u primjeni održivog razvoja trebalo spustiti na razinu nacionalnih vlada i regija koji imaju stvarnu moć u donošenju promjena.

Time je međunarodna zajednica priznala svoj neuspjeh i nedostatak političke volje za postizanjem globalnih akcija u održivom razvoju, dok s druge strane odgovornost spuštaju na razine koje imaju veće regulatorne i financijske ovlasti od međunarodnih razina.

#### **8.1.5. Agenda 2030. za održivi razvoj**

Na summitu o održivom razvoju 25.9.2015. godine u New Yorku usvojena je Agenda 2030. odnosno Program održivog razvoja, kroz koje su se 193 države članice Ujedinjenih naroda obvezale na osiguranje održivog gospodarskog rasta, zaštitu okoliša i društvenu uključenost. Agenda predstavlja ambiciozan plan zemalja UN –a, a sastoji se od nekoliko temeljnih načela:

- Univerzalnost – obvezuje sve zemlje članice neovisno o prihodima
- Korisnost – uključuje sve ljude i njihove potrebe

- Povezanost i nedjeljivost – međusobna povezanost i nedjeljivost svih ciljeva
- Inkluzivnost – uključivost svih segmenata društva
- Partnerstvo – partnerstvo s dionicima, dijeljenje znanja i tehnologija

Agenda 2030. sastoji se od 5 dimenzija koje su poznate pod nazivom 5P, a to su ljudi, prosperitet, planet, partnerstvo i mir. U kombinaciji odnosa djeluju na razvojne politike te društvene, ekonomske i ekološke posljedice. Donosioci politika moraju uskladiti provođenje određenih intervencija kako bi zajedno pristupili holističkom rješavanju problema.

Agenda ima 17 ciljeva održivog razvoja koji se međusobno nadopunjavaju.

## **8.2. Mehanizmi održivog razvoja**

Mehanizmi održivosti definirani su kroz Deklaraciju iz Rija i Agendu 21, Deklaraciju i Plan provedbe iz Johannesburga kao i Milenijsku deklaraciju UN – a, a mogu se prikazati na sljedeći način:

- Implementacijom okolišnih pitanja u politike razvoja
- Procesom usvajanja aktivnosti povezanih s okolišem
- Donošenjem odluka društvenih skupina kroz razne oblike komunikacija i stvaranja partnerskih odnosa
- Omogućavanjem dostupnosti informacijama i pravnim elementima
- Stvaranjem jednakosti i ravnopravnosti unutar generacija i izvan njih
- Načelom odlučivanja na lokalnim kao i globalnim razinama
- Zadovoljavanjem životnih potreba kroz dostupnost financijskim resursima

Principi predstavljaju okvir kroz koji bi trebali biti definirani postojeći problemi za održivi razvoj pojedinih zemalja i okvir u kome su definirani ciljevi, zadaci i mjere za provođenje politika, stoga održivi razvoj podrazumijeva:

- Uravnotežen i pravičan gospodarski razvoj koji se može održati u dužem razdoblju
- Smanjenje siromaštva, kroz osnaživanje siromašnih i osiguranje njihovog boljeg pristupa neophodnim uslugama i sredstvima

- Sudjelovanje svih zainteresiranih strana u procesu odlučivanja (nacionalne i lokalne vlasti, organizacije civilnog društva, poslovni sektor, profesionalne organizacije, sindikati) uz promoviranje dijaloga i postizanje povjerenja kako bi se razvio društveni kapital
- Pažljivo upravljanje i očuvanje (u najvećoj mogućoj mjeri) neobnovljivih resursa
- Racionalna/održiva upotreba energije i prirodnih izvora (vode, zemljišta, šuma, itd.)
- Smanjivanje otpada, učinkovito sprječavanje i kontrola zagađenja te smanjivanje ekoloških rizika na najveću moguću mjeru
- Unaprjeđenje sustava obrazovanja, zdravstva i poboljšanja u pogledu ravnopravnosti spolova
- Zaštitu kulturnih identiteta<sup>24</sup>

Richard Heinberg je u tekstu *Five Axioms of Sustainability* (2007) iznio postavke održivosti u nekoliko koraka:

1. Propast društva je neizbježna ako pretjerano i neodrživo koristi resurse
2. Svaka potrošnja resursa mora biti usklađena s rastom stanovništva
3. Obnovljivi resursi ne mogu se iskorištavati preko granica raspoloživog kapaciteta u slučaju težnje društva za povećanim procesima održivosti
4. Društvo koje teži održivom razvoju mora uvelike paziti na upotrebu neobnovljivih izvora energije koje ne smije biti veće od njihova iskorištavanja
5. Održivi razvoj znači što manje zagađivanja okoliša i ugrožavanja prirodnog sustava

---

<sup>24</sup> Pavić. Rogošić, L.: *Održivi razvoj*, Odraz, Zagreb, 2010., str. 7.

### **8.3. Vlast i održivi razvoj**

Dobra vlast predstavlja sustav koji se temelji na demokraciji, slobodi, povjerenju, učinkovitosti i pravednom institucionalnom uređenju, donošenju odluka temeljenim na podacima i znanstvenim dostignućima, koordinaciji i partnerstvu, vjerodostojnim pravima građana, odgovarajućem sudjelovanju civilnog društva, transparentnosti postupaka donošenja odluka, pristupu pravosuđu i provođenju zakonodavstva u području zaštite okoliša.<sup>25</sup>

Tri su glavna preduvjeta za odlučivanje i postizanje konsenzusa:

- Strateško planiranje i promišljanje u cilju integracije sektorskih politika
- Postavljanje konkretnih, mjerljivih i realističnih ciljeva u planiranju
- Uspostavljanje partnerskih odnosa

Vlada ima posebnu ulogu prilikom osiguravanja osnova za odlučivanje no partnerstvo s civilnim društvom, akademskim i vjerskim zajednicama, važan su dio osiguravanja odgovornosti vlade te podizanje svijesti o održivim obrascima potrošnje.

Zadatak vlade je osigurati okvir za promicanje partnerstva među sektorima u društvu.

### **8.4. Lokalne vlasti kao nositelji održivog razvoja**

Problemi vezani za gospodarski razvoj, onečišćenje okoliša i kvalitetu života ali i načine njihovog rješavanja imaju svoje korijene u lokalnim djelatnostima, a lokalne vlasti jedni su od ključnih čimbenika u stvaranju održivog razvoja.

Lokalna vlast je najbliža ljudima stoga ima važnu ulogu u obrazovanju i implementaciji načela održivosti. Lokalizacija je postupak prilagodbe, provedbe i nadzora ciljeva održivog razvoja na lokalnoj razini u četiri osnovna koraka:

1. Pokretanje inkluzivnog i participativnog procesa lokalizacije ciljeva održivog razvoja odnosno podizanje svijesti na lokalnoj razini te uključivanje i davanje prednosti održivom razvoju kroz političko vodstvo i upravljanje lokalnom samoupravom

---

<sup>25</sup> Ibid.

2. Uspostavljanje lokalne agende u kojoj nitko ne zaostaje u razvoju, a gradovi moraju prilagoditi lokalni program putem javnih podrški i participacija
3. Plan za implementaciju ciljeva održivog razvoja koje je podržano financijskim resursima, partnerstvima i provedbenim kapacitetom
4. Praćenje napretka u mjerenju pokazatelja i učinkovitosti provedbe programa

Ključne karakteristike i koristi održivog grada:

- Uključivost koja osigurava održive prilike za život, pristup javnim dobrima i uslugama, smanjenu nejednakost te odgovornost lokalne uprave
- Pouzdani i dobro planirani gradski prostori uz mnogo pješačkih i biciklističkih površina sa zelenim i javnim područjima koji će omogućiti optimiziranje troškova u pružanju javnih usluga, pogotovo vodoopskrbu i odvodnju, javni prijevoz te obrazovanje i zdravstvo
- Visoka kvaliteta života za privlačenje stanovništva i ulaganja u poslove koji stvaraju gospodarsku vrijednost za gradove
- Zaštićeni urbani ekosistemi poput jezera, šuma, močvara i obala te provođenje zaštite bioraznolikosti za atraktivniji i zdraviji život i okolišni prostor čime se stvara veća vrijednost poreznih prihoda
- Dobro regulirana gradnja i pouzdana komunalna infrastruktura, otpornost prema katastrofama i klimatskim rizicima sa smanjenom ranjivosti u pružanju univerzalnih usluga, funkcionalni sustavi upravljanja i uzbunjivanja u hitnim situacijama
- Čvrste urbane i ruralne veze za uravnoteženi teritorijalni razvoj i uspješniji regionalni rast s pristupom tržištima i zapošljavanju, dobro regulirano prostorno planiranje, sigurni lanci opskrbe hrane i ekološke usluge.

## 8.5. Ekološki otisak

Ekološki otisak je alat kojim mjerimo količinu tla i vode potrebne za podršku materijalnih standarda određenih populacija, uz korištenje postojećih tehnologija kroz četiri kategorije, a to su prirodni resursi, životni stil, populacija i tehnološka učinkovitost.

Ideja koja polazi od ovakvog koncepta je činjenica kako ne možemo ići preko granica nosivog kapaciteta ekosustava. Ljudi imaju sposobnost mijenjati svoje stilove, želje i navike i sve ono što utječe na odnos prema nosivom kapacitetu.

Brojnost populacije neke vrste na određenom području jedna je od najbitnijih sastavnica nosivog kapaciteta, a ekološki otisak nam pokazuje premoć određenog životnog stila i potrošnje u odnosu na samu populaciju.

Slika 6: Ekološki deficit po zemljama



Izvor: <https://odgovorno.hr/dan-ekoloskog-duga-2023-od-pocetka-kolovoza-trosimo-resurse-buducih-generacija/>, 12.6.2024.

Darko Šimleša u svojoj knjizi „Ekološki otisak – kako je razvoj zgazio održivost“ navodi kako globalni ekološki otisak raste brže od broja stanovnika, a kao dokazana rješenja za državu s prekomjernim rastom populacije možemo navesti osiguranje edukacije, zdravstvenu zaštitu i ekonomsku neovisnost za žene. Zemlje koje su to učinile, uspjele su usporiti prekomjeren rast populacije bez nasilja nad ljudskim pravima.

Na ekološki otisak planeta i država, najviše utječe potrošnja fosilnih goriva, emisija CO<sub>2</sub> te proizvodnja hrane, a to posebno vrijedi za potrošačka i ekonomski bogata društva. Prva komponenta ekološkog otiska utječe na njegovu konačnu vrijednost gotovo na pola dok na završnu vrijednost s trećinom udjela utječe proizvodnja hrane.

Važno je osvijestiti da ljudi koji nastanjuju određeno područje ne troše samo biokapacitet tog područja, već i resurse udaljene tisućama kilometara. Trgovina robama i uslugama sudjeluje s 40 % ukupnog svjetskog ekološkog otiska i taj postotak znatno raste u konzumerističkim društvima koja ništa ne proizvode, a ovisni su o uvozu iz zemalja u razvoju i siromašnih zemalja, zbog ekonomske isplativosti.

Ako se ne smanji otisak potrošnje fosilnih goriva i proizvodnje hrane, nemoguć je ikakav napredak u održivijem svijetu, borbi protiv klimatskih promjena, većem miru, stabilnosti i boljim međuljudskim odnosima.

## **8.6. Indeks ljudskog razvoja i održivost**

Indeks ljudskog razvoja (Human Development Indeks – HDI) mjeri kvalitetu života u nekom društvu, a nastao je u sklopu UN – ovog Programa za razvoj (UNDP).

Indeks ljudskog razvoja ne određuje se isključivo ekonomskim kriterijima preko BDP – a, već je ravnoteža između utjecaja ekonomije i drugih važnih dimenzija nekog društva koji utječu na kvalitetu života stanovnika.

Obuhvaća socijalnu i ekonomsku dimenziju nekog društva, a kombinacijom ovih pokazatelja obuhvaćamo tri elementa održivog razvoja odnosno okolišni aspekt, društvene komponente i ekonomiju.



HDI je pokazatelj koji mjeri kvalitetu života društva kroz:

1. Mogućnost dugog i zdravog života (mjerenje kroz prosječnu životnu dob)
2. Oblike edukacije (mjerenje kroz postotak pismenosti odraslog stanovništva)
3. Postojanje dostojnih životnih uvjeta (BDP po glavi stanovnika izražen kroz paritet kupovne moći)

Glavni ciljevi UN –a koje svaka zemlja želi ostvariti su:

1. Usmjeriti snage u smanjenje gladi i ekstremnog siromaštva
2. Omogućiti univerzalnu osnovnu edukaciju
3. Educirati stanovništvo o jednakosti spolova i unaprijediti položaj žena u društvu
4. Intenzivno raditi na povećanju kvalitete života djece i smanjenju smrtnosti
5. Pojačati zdravstveni sustav majki
6. Boriti se protiv raznih oblika zaraznih bolesti i AIDS -a
7. Uspostaviti kvalitetnije temelje za održivost i okoliš
8. Osigurati razne oblike međunarodnih suradnji i partnerstva

## **9. POVEZANOST LJUDSKIH POTENCIJALA I ODRŽIVOG RAZVOJA**

Statistike prognoziraju kako će kroz 30 – tako godina broj stanovništva na svijetu doseći skoro devet milijardi ljudi, a samim time dolazi do sve većih razlika između bogatih i siromašnih odnosno životnog standarda pojedinaca.

Sve to dovodi nas do analiziranja budućih ciljeva i uloga na radnim mjestima na kojima se svakodnevno nalazimo.

Ostvarivanje konkurentske prednosti lakše je ostvarivo onim poduzećima koja se bolje prilagođavaju novim trendovima i prihvaćaju promjene. Razvoj novih vještina i mogućnosti zadatak su budućih lidera, koji kroz svoje inicijative postižu stratešku održivost.

Razvoj ljudskih potencijala od iznimne je važnosti kada se žele osigurati strateški utjecaji i prednosti koji prate promjene trendova na tržištu i u poslovanju. Zaposlenici žele raditi u radnim sredinama koje poštuju njihove vrijednosti i kompetencije i pozitivan stav na društvo i održivi razvoj.

Ljudski resursi imaju opsežan zadatak osigurati i privući takvu radnu snagu i prilagoditi se postojećim trendovima razvoja.

Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj usko su vezani visokim udjelom produktivnosti, inovativnosti i angažmanom zaposlenika u organizaciju. Tvrtke koje su u svoje poslovanje implementirale održivost posjeduju visoke moralne vrijednosti i odanost, čime donose učinkovitost i zadovoljstvo u radnoj sredini. Menadžeri za ljudske resurse neizostavan su element koji potiče DOP i održiv razvoj u formiranju radnih zajednica.

Ljudski resursi svojom ulogom utječu na ostvarivanje ciljeva koji prate poslovne planove poduzeća, a uspješnim korištenjem alata pomažu razvoju održivosti i osiguravaju primjenu kroz društvene i okolišne faktore u:

- Vrijednosti poduzeća kroz misiju, viziju i politike poslovanja
- Propise o načinu ponašanja djelatnika
- Omogućavanje zapošljavanja novih zaposlenika
- Unapređivanje i razvoj vještina

- Nadzor i kontrolu djelatnika
- Kulturu unutar organizacijske jedinice
- Motivaciju i uključivanje zaposlenika
- Uspostavljanje komunikacijskih odnosa u organizacijskoj jedinici
- Definiranje uspješnosti

Slika 7: Ciljevi održivog razvoja



Izvor: <https://odgovorno.hr/novi-ambiciozni-globalni-ciljevi-za-odrziivi-razvoj-un-2015/>, 22.6.2024.

## 10. ODRŽIVI RAZVOJ U HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj pojam održivosti očituje se kroz ekološke, ekonomske i socio – kulturne aspekte. Temeljni elementi kojima se pospješuje kvaliteta života sastoje se od blagostanja, slobode, sigurnosti i samoostvarenja. Ovakav oblik holističkog i održivog oblika može uspjeti samo ako se postave nosive granice ekosustava.

Nacionalni ciljevi razvoja Hrvatske kroz koncept održivog razvoja:

1. Gospodariti i zaštititi prirodne resurse koji služe ljudima, regijama, narodima i lokalnim zajednicama u Republici Hrvatskoj
2. Povećati ukupnu dugoročnu održivost Hrvatske upravljajući proizvodnjom hrane
3. Nadzirati proizvodnju i potrošnju energije u cilju povećanja dugoročne energetske održivosti naše zemlje
4. Iskoristiti posebnosti i raznolikosti hrvatskih regija i osnažiti regionalne kapacitete društvenog razvoja
5. Smanjivati socijalne i ekonomske razlike u društvu koje djeluju pogubno i razarajuće i ojačati socijalnu pravdu
6. Podizati stupanj domaće proizvodnje u cilju poboljšanja kvalitete života te razvoj izvoza i razmjena s okolinom
7. Poticati održivu potrošnju i stvarati svijest o njoj

Realizacija navedenih ciljeva glavna je zadaća nacionalne države kao i civilnog društva i lokalne samouprave koji brinu za kvalitetu života i korištenje prirodnih resursa.

Hrvatska se u određivanju ciljeva održivog razvoja oslanja na strategiju Europske Unije koja joj osigurava daljnje umrežavanje s ostalim zemljama, ali uz mogućnost da brine za svoj identitet i svoj osobni razvoj.

## 10.1. Strategija razvoja

U veljači 2009. godine Hrvatski sabor je donio Strategiju održivog razvitka Republike Hrvatske koja sadrži glavna načela za ostvarivanje ciljeva i dugoročnih planova za razvoj održivosti. Analizirajući postojeće stanje kroz ekonomiju, ekologiju i socijalne komponente država stvara elemente za razvoj održivosti i savladava izazove u njihovom što uspješnijem ostvarenju.

U postizanju ciljeva potrebno je:

1. Paziti na iskorištavanje prirodnih resursa, zaštititi okoliš i spriječiti pretjerano zagađivanje, razvijati održivost kroz proizvodnju i potrošnju proizvoda kako ne bi došlo do uništenja ekološkog sustava
2. Poštovati nacionalne različitosti
3. Razvijati gospodarski sustav koji se temelji na pozitivnom duhu i društvenoj odgovornosti, prosperitetu te radno sposobnom stanovništvu
4. Poticati liberalno, pošteno, socijalno osjetljivo društvo, koje razumije različitosti i ne dopušta neravnopravnost i segregaciju te potiče jednakost i koheziju
5. Popraviti potencijalne nepravilnosti unutar eko sustava te svojim kompetencijama unaprijediti zdravstveni sustav
6. Jačati politički i ustavni poredak te pravo na skladnost, stabilnost i samostalnost
7. Promovirati održivost u zemlji i svijetu
8. Povezati zajedničkim snagama sve elemente koji uključuju održivi razvoj

Kako bi se ostvarili razvojni ciljevi i postigla politička ravnoteža potrebno je ostvariti nekoliko segmenata:

- Stvoriti uravnotežen gospodarski sustav
- Omogućiti energetska stabilnost
- Formirati dobru povezanost unutar regije kao i unutar sustava

- Osigurati visok stupanj svih oblika ravnopravnosti
- Stvoriti pouzdan i siguran zdravstveni sustav
- Omogućiti kvalitetne oblike socijalne skrbi
- Postići visok stupanj obrazovanja
- Osigurati posebne oblike zaštite najranjivijima u društvu
- Učinkovito brinuti za prirodne resurse i uspostavu njihovim gospodarenjem
- Omogućiti sustavan nadzor nad okolišem i štetim emisijama koje odlaze u atmosferu
- Omogućiti zaštitu okoliša i eko sustava

Razvoj gospodarskog sustava i razvitak društva postiže se kombinacijom znanja i tehnologija te napretkom poduzetničkih aktivnosti. Gospodarstvo Republike Hrvatske sustavno prati zbivanja i utjecaje drugih svjetskih ekonomija, a bilo kakvi negativni utjecaji koji se odražavaju na rast gospodarstva direktno utječu i na razvoj naše ekonomije.

Dugoročne aktivnosti strategije obuhvaćaju nekoliko bitnih elemenata:

1. Porast stanovništva u Republici Hrvatskoj
2. Ekologiju i prirodne resurse
3. Poticanje održive proizvodnje i potrošnje
4. Mogućnost ostvarivanja entiteta i socijalne pravednosti
5. Racionalno iskorištavanje energije
6. Visoku razinu zdravstvenog sustava
7. Stvaranje povezanosti unutar svih dijelova zemlje
8. Prevenciju Jadranskog mora te svih njegovih otoka i obala

Kako bi se održivi razvoj u Republici Hrvatskoj uspješno proveo potrebno je prebroditi mnoštvo izazova s kojima se susrećemo:

- Uspostaviti suradnju svih tijela unutar državne uprave
- Koordinirati dionicima i njihovim ulogama
- Uključiti u proces odlučivanja javnost, sektore i raspoložive snage
- Potaknuti gospodarski sustav
- Postići održivost na lokalnim razinama

- Potaknuti razvoj obrazovanja i kompetencija u održivom razvojnom procesu
- Osigurati napredak i razvoj međunarodne suradnje

Nacionalni interesi Hrvatske mogu se svrstati u četiri velike skupine:

1. Resursne osnove
2. Energija i hrana
3. Ujednačen razvoj
4. Održivost u proizvodnji i potrošnji

### **10.1.1. Resursne osnove**

Resursne osnove se odnose na održivo korištenje prirodnih temelja te unatoč činjenici što površinom nismo velika zemlja postoje šanse za kvalitetan život, sigurnost i razvoj.

Elementi na kojima se zasniva održivi razvoj su:

- Prostor na kojem živimo, podijeljen na tri djela (panonsku ravnicu, gorski i mediteranski dio) koji se nalazi na važnom geopolitičkom položaju
- Znatna količina ukupnih voda kao i obnovljive pitke vode
- Plodno tlo za proizvodnju domaće hrane
- Prirodno nastale, ekološke šume
- Bogata biološka raznolikost s autohtonim vrstama
- Jadransko more te obale i otoci kojima je okružen
- Ugodna lokalna klima

### **10.1.2. Energija i hrana**

Nemoguće je ostvarivati održivost, sigurnost i neovisnost bez dovoljnih količina energije i hrane. Održivost se ugrožava prevelikim uvozom iako postoje predispozicije za samostalnu proizvodnju. Količine obradivog tla ima dovoljno no potrebno je napraviti nacionalni plan kojim bi se dodatno potaknula proizvodnja za dobrobit stanovništva.

Uvozi se previše energije iako se sve više ulaže u obnovljive izvore putem državnih potpora. Vodeći se iskustvima zemalja Europske unije potrebno je održivije i modernije koristiti sunce, vjetar i druge prirodne izvore.

Hrana, tlo, voda, klima, energija i energetske sirovine te proizvodnja hrane i energije, međusobno su povezane i čine resursnu ekonomiju. Prirodni resursi u Republici Hrvatskoj temelj su za daljnji razvoj vlastite resursne ekonomije.

### **10.1.3. Uravnotežen razvoj**

Treća grupa nacionalnih interesa odnosi se na postizanje ravnoteže u teritorijalnoj dimenziji (regionalni razvoj) i strukturnoj dimenziji društva (borba protiv velikih socijalnih razlika koje dezintegriraju društvo).<sup>26</sup>

Uravnotežen razvoj je kombinacija regionalnog i socijalnog odnosno uravnoteženi ideal „o putu sredine.“ Tržište zanima moć jačega dok slabe isključuju iz igre, a broj siromašnih i socijalno isključenih kako u svijetu tako i u Hrvatskoj svakim danom sve više raste.

Tržište kao društveni mehanizam ne može proizvoditi regionalnu i strukturnu društvenu ravnotežu, a ljudi bez novca nisu predmet interesa na tržištu.

Zaboravljanje na ljude u nevolji, isključenih iz svih društvenih zbivanja često zalazi u bezobzirnost, a ona je pojam neodrživog.

Ravnotežu u regionalnoj i društvenoj strukturi društva proizvodi nacionalna država koja putem javnih političkih ciljeva i državnog proračuna kao kolektivnog financijskog instrumenta uspostavlja ravnotežu odnosno smanjuje postojeće razlike. Najsiromašnije krajeve i socijalne slojeve putem subvencija i potpora štiti od neimaštine, gladi, bolesti i loših životnih uvjeta.

Kulturna baština koja ne donosi profit čuva se politikama i sredstvima svih građana zemlje kroz državni proračun. Hrvatski nacionalni parkovi i parkovi prirode uglavnom se čuvaju iz zajedničkog izvora odnosno državnog proračuna, na temelju određenih političkih odluka.

Zaštita kulture i kulturne baštine nacionalni je interes i posao svih nacionalnih država pa tako i naše.

---

<sup>26</sup> Lay, V., Šimleša, D.: Nacionalni interesi razvoja Hrvatske kroz prizmu koncepta održivog razvoja, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2012., str. 102.



#### **10.1.4. Održivost u proizvodnji i potrošnji**

Četvrta grupa interesa i održivog razvoja društva i organizacije odnosi se na održivu proizvodnju odnosno produktivan rad koji stvara višak vrijednosti. Istodobno se pojavljuje održiva potrošnja koja stvara ravnotežu između proizvedenog i potrošenog u jednom društvu ili državi.

Hrvatska mora ojačati svoju proizvodnju i izlaziti na nova područja i tržišta jer neposredno okruženje i zapadne razvijene zemlje nisu dostatne, a dugoročno ni održive. Glavni problem je uspostava ravnoteže između onoga što se proizvede i potroši na razini zemlje, regija, obitelji i pojedinaca. Država nadzirana izvana i pogođena bankrotima ne može pomagati siromašnima ako nema sredstva i nije samostalna u donošenju važnih odluka.

Neravnoteža proizvedenog i potrošenog rješava se instrumentima hitne i selektivne štednje u potrošnji te povećanjem količine i kvalitete rada u proizvodnji.

Potrošnja veća od proizvodnje dugoročno nije održiva, a sa sociološkog stajališta riječ je o promjenama društva i vrednota koji takvim postupcima vode u bezobzirnost i neodrživost.

## **11. RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA U HRVATSKIM ŠUMAMA D.O.O.**

Gospodarenje šumama i održivim razvojem dovodi do postizanja gospodarskih, ekoloških i društvenih ciljeva. Šume osiguravaju znatne koristi za gospodarstvo i zajednicu, izvor su prihoda od drva i ne drvnih proizvoda te neiscrpan sustav u kojem obitava bogata bioraznolikost naše zemlje.

Ljudi, kao glavni pokretač gospodarenja na održiv način, šume koriste za proizvodnju drva i ne drvnih proizvoda, lov, rekreaciju, a društvo od njih ima koristi kao od javnog dobra jer ostvaruju niz ekoloških funkcija poput hidroloških, klimatskih, zaštitnih i dr.

U Republici Hrvatskoj ukupna površina šuma i šumskih zemljišta iznosi 27. 590 km<sup>2</sup> odnosno 49 % ukupnog teritorija, a u vlasništvu naše zemlje nalazi se oko 76 % ili 6. 617 km<sup>2</sup>. Hrvatske šume d.o.o. gospodare s 97 % ukupne površine šuma i šumskog zemljišta u vlasništvu Republike Hrvatske.

Misija Hrvatskih šuma d.o.o. je da svojom kvalitetom i stručnošću održivo gospodare državnim šumama na području Republike Hrvatske na ekološki osjetljiv, ekonomski učinkovit i socijalno odgovoran način prema društvu i zajednici.

Vizija je promicati održivost i podizati svijest građana o šumama kao nacionalnom bogatstvu prirode te postići vodstvo u gospodarenju šumama u regiji.

Zaposlenicima odnosno ljudskim resursima veoma su bitne vrijednosti poduzeća za koja se zalažu u svom poslovanju:

- Autentičnost odnosno poslovanje temeljeno na otvorenosti i uvjerenjima
- Inovativnost u nalaženju rješenja za održivo raspolaganje šumskim gospodarstvom u budućnosti te rješavanje problema za koje su zaslužni stručni timovi
- Podrška djelatnicima u svim životnim situacijama
- Potpora razvoju na regionalnoj razini odnosno podrška u napretku svih regija
- Poštovanje i prihvaćanje različitih stavova otvorena uma i bez predrasuda

## **11.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskim šumama d.o.o.**

Ljudski potencijali su glavni pokretač organizacijskih ciljeva koji se postiže privlačenjem educiranih i osposobljenih djelatnika, osiguravanjem visoke razine zadovoljstva u obavljanju radnih zadataka te aktivnosti zaposlenika i postizanje radnih učinaka što dovodi do održivog poslovanja i materijalnog uspjeha.

U lipnju 2022. godine osnovana je Služba za upravljanje ljudskim resursima u sklopu odjela za pravne poslove s osnovnim ciljem motivacije, edukacije, zadržavanja i pozivanja kvalitetnog i obrazovanog kadra koji bi svojim karakteristikama donio doprinos razvitku poslovnog sustava unutar organizacije.

Putem Kolektivnog ugovora za radnike HŠ d.o.o. i u suradnji s Hrvatskim sindikatom šumarstva, kontinuirano rade na poboljšanju egzistencije radnika kao i njihovog socijalno – ekonomskog statusa.

Poduzeće kroz upravljanje ljudskim potencijalima donosi nekoliko bitnih elementa:

- Prihvatanje i realizacija težnji djelatnika
- Intenzivan rad na unapređenju ekonomskih i socijalnih standarda
- Omogućavanje adekvatnih radnih uvjeta
- Postizanje ugodne radne klime koja će pospješiti kvalitetu obavljanja zadataka kao i suradnju unutar organizacije te osobno ostvarenje i napredak
- Angažman u području zdravstvenog stanju zaposlenika

Djelatnici Hrvatskih šuma d.o.o. nisu samo radnici koji proizvode i ostvaruju plaće i ostale materijalne pogodnosti već njihov rad kroz odjel za ljudske resurse prati cijeli tim koji želi osigurati dodatne pogodnosti:

Grafikon 3: Pogodnosti rada u Hrvatskim šumama d.o.o.



Izvor: osobna obrada autora prema <https://www.hrsume.hr/o-nama/godisnja-izvjesca/>, 25.6.2024.

Poput ostalih poduzeća i Hrvatske šume d.o.o. osjetile su promjene na tržištu rada i nedostatak radne snage, a kako bi potaknuli nova zapošljavanja i razvoj šumarstva sklopljen je sporazum s Fakultetom šumarstva i drvne tehnologije koji je studentima odgovarajućih kvalifikacija na području cijele zemlje omogućio pripravništvo.

U akademskoj godini 2023. / 2024. osigurano je 30 stipendija u iznosu 2. 000, 00 eura redovitim studentima na preddiplomskim i diplomskim studijima.

Svi djelatnici Društva koji su umrli ili poginuli svojoj djeci osigurali su sredstva kroz humanitarno stipendiranje učenika i studenata. Pripravničko osposobljavanje provodi se i s drugim zanimanjima kroz Ugovore o radu na određeno vrijeme. Time se osigurava stručno osposobljavanje kao i mogućnost zapošljavanja nakon završetka programa ili u budućim poslovnim godinama ako se za time ukaže potreba.

U 2023. godini ukupno je utrošeno 200.188 eura za educiranje radnika koji je jedan od najbitnijih elemenata Društva. Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta formiraju se statusi odnosno biraju kompetentni djelatnici za popunjavanje radnih mjesta unutar sustava, odnosno oni djelatnici koji su svojim radom i zalaganjem postigli takav rezultat.

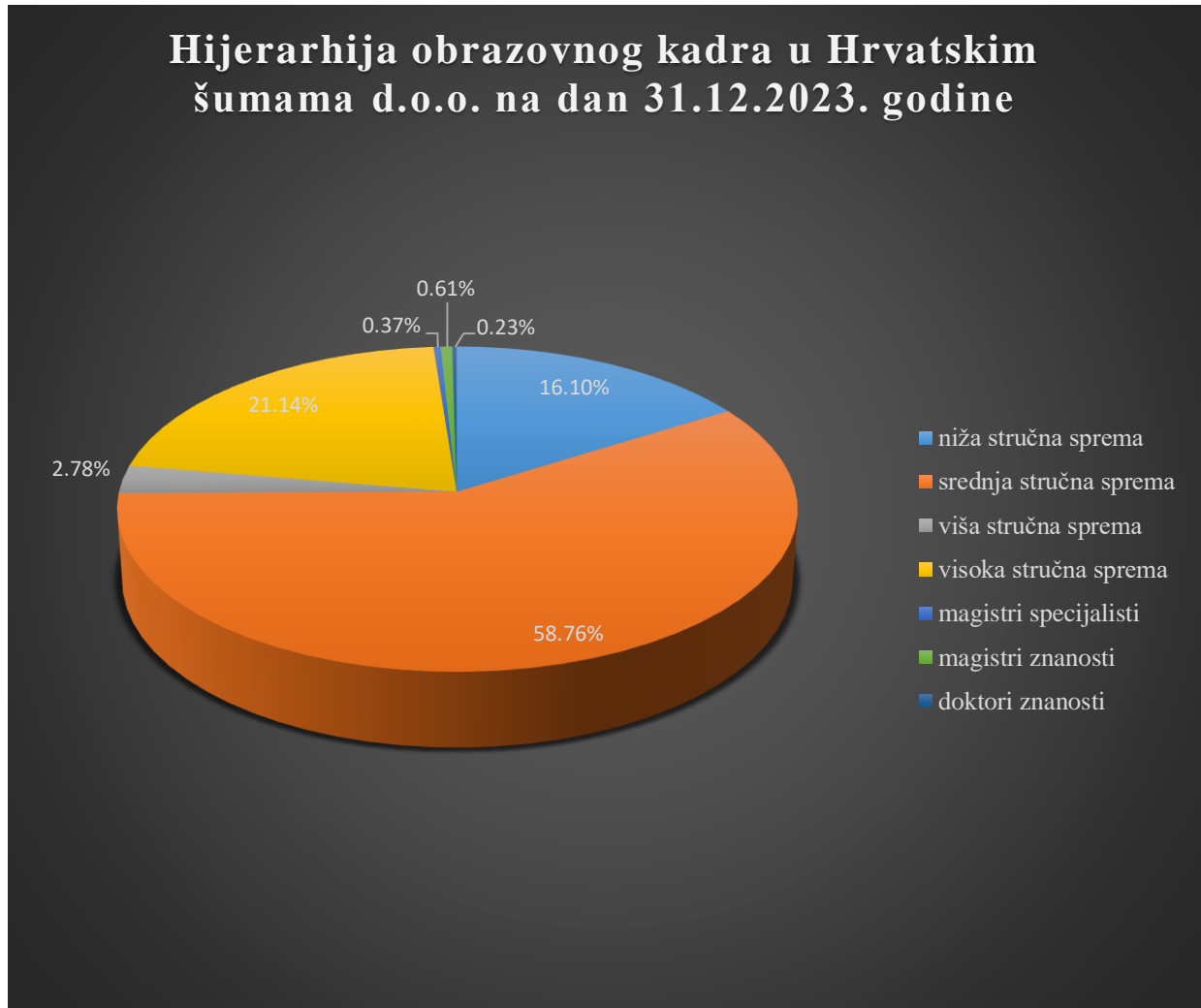
Upravljanje ljudskim potencijalima unutar poduzeća implementiralo je SAP u svoje poslovanje kako bi:

- Objedinili matične podatke
- Osigurali poslovne procese i upravljanje unutar organizacije
- Povezali kadrovske politike
- Osigurali zaštitu na radu
- Kvalitetno provodili obračun plaća i evidentiranje radnog vremena
- Pospješili dostupnost poslovnim izvješćima i podacima o djelatnicima
- Kvalitetnije donosili i provodili odluke na razini Društva

Kroz politike ljudskih potencijala važan naglasak se stavlja na ravnopravnost spolova i zastupljenost žena unutar poduzeća, a ukupan postotak žena u Hrvatskim šumama d.o.o. krajem 2023. godine iznosio je oko 20 %.

Struktura obrazovanja kreće se od 16 % zaposlenika koji posjeduju nižu stručnu spremu, 59 % srednju stručnu spremu, oko 3 % višu stručnu spremu i oko 22 % visoku stručnu spremu.

Grafikon 4: Hijerarhija obrazovnog kadra u Hrvatskim šumama d.o.o. na dan 31.12.2023. godine



Izvor: osobna obrada autora prema <https://www.hrsume.hr/o-nama/godisnja-izvjesca/>, 25.6.2024.

Glavne vrijednosti i kapital stvaraju ljudi svojim radom, a služba za ljudske potencijale usmjerava njihovo znanje, vrijednost i kreativnost u proizvodnju dobara. Hrvatske šume prepoznale su važnost potencijala u ljudima koji su resurs koji nikada ne zastarijeva i uvijek teži ostvarivanju ciljeva organizacije.

Ujedinjavanje kadrovskih i općih poslova s odjelom za ljudske potencijale postiže se kvalitetnim menadžmentom koji prepoznaje konkurentsku prednost i motivaciju u svojim zaposlenicima i kako ih usmjeriti na potreban način.

Grafikon 5: Spolna struktura zaposlenih u Hrvatskim šumama d.o.o. na dan 31.12.2023. godine



Izvor: osobna obrada autora prema <https://www.hrsume.hr/o-nama/godisnja-izvjesca/>, 25.6.2024.

Hrvatske šume posebnu pažnju posvećuju zaštiti radnika kroz provođenja sistematskih pregleda i zaštite djelatnika kojima je utvrđena trajna nesposobnost za rad te razne profesionalne bolesti.

Posebna briga odjela ljudskih potencijala je pružanje pomoći radnicima u postizanju dobre radne organizacije i čuvanja zdravlja te prevencija bolesti što dovodi do manje bolovanja i smanjenih troškova za djelatnike i poduzeće. Motivirani i zdravi djelatnici pomažu u povećanju uspješnosti organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima očituje se i u:

- Motivirajućem poslovnom okruženju
- Poticanju na obrazovanje i razvoj djelatnika
- Posvećenosti pravima zaposlenih
- Poticanju jednakosti
- Stvaranju sigurnosti i zaštite
- Poboľšanju motiviranosti i zadovoljstva radnika
- Poticanju na ravnopravnost spolova prilikom zapošljavanja

Grafikon 6: Visoko obrazovani zaposlenici u Hrvatskim šumama d.o.o. prema spolu na dan 31.12.2023. godine



Izvor: osobna obrada autora prema <https://www.hrsume.hr/o-nama/godisnja-izvjesca/>, 25.06.2024.



Menadžeri ljudskih potencijala savjetuju ostale menadžere u ostvarivanju ciljeva i rješavanju problema unutar organizacije, a kroz poslovanje Hrvatskih šuma d.o.o. razvijena je mreža glavnih poslova kroz:

- Administrativne aktivnosti, pravnu službu i zaštitu na radu
- Poticanje, obrazovanje i osobni razvoj djelatnika
- Sektor računovodstva i financija koji uz mnogobrojne poslove provodi obračune plaća

Prema preporuci stručnjaka Službe za ljudske potencijale bilo koje velike organizacije pa tako i Hrvatskih šuma d.o.o. trebalo bi obuhvaćati :

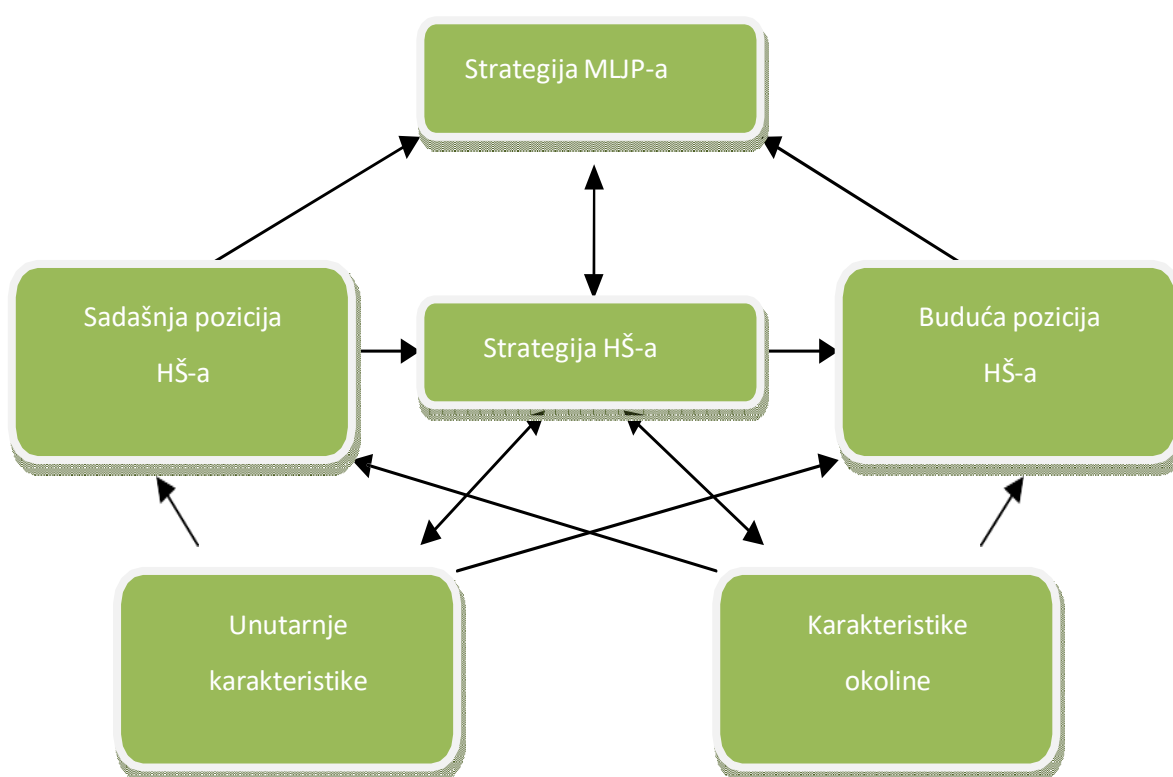
- Strateške menadžerske odluke
- Osiguravanje zapošljavanja unutar organizacije
- Otvaranje radnih mjesta i zadataka unutar poslovnog sustava
- Analizu, vrednovanje i raspodjelu radne snage
- Motiviranje i procjenu sposobnosti djelatnika
- Poticanje i nagrađivanje za trud i uspješnost
- Educiranje i osobni prosperitet djelatnika
- Uspostavljanje dobrih međusobnih odnosa u radnoj sredini
- Postizanje sigurnosti na radnom mjestu i zaštite u organizaciji
- Kvalitetno odrađivanje zadanih radnih zadataka
- Ostale benefite koje ostvaruju zaposlenici unutar organizacije

Ispunjavajući navedene zahtjeve rukovodstvo poduzeća može kroz ljudske potencijale svoju strategiju poslovanja definirati za buduća poslovna razdoblja i ostvarenje dugoročnih ciljeva u proizvodnji i prodaji svojih drvnih i ne drvnih proizvoda.

Ljudski potencijali očituju se na dva načina:

- Potencijal se ostvaruje kroz kompetencije, iskustvo, disciplinu i ambiciju koji su ključni za kvalitetnu realizaciju strategije
- Prilagođavanje i implementacija kroz sustave i programe ljudskih potencijala i stvaranje potrebnih znanja kako bi se uspješno provela strategija

Slika 8: Usporedni odnos strategija Hrvatskih šuma d.o.o. i strategija iz područja menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Tipurić, D., Strateške inicijative za unaprjeđenje poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2009., str. 126.

Hrvatske šume d.o.o. kroz planiranje ljudskih potencijala ostvaraju niz prednosti:

- Stvaraju povezanost između postojećeg poslovanja, budućih planova i ljudskih potencijala kako bi ostvarili zadane ciljeve
- Implementiraju ljudske resurse u poslovne procese i aktivnosti organizacije
- Analiziraju potrebe za ljudskim resursima kroz dugoročne analize
- Formiraju mrežu informacija o ljudskim resursima odnosno kako ih najbolje rasporediti pazeći na nepotrebne troškove poslovanja, a pri tome zadržati visoku razinu donošenja najboljih odluka za organizaciju

## **11.2. Prikupljanje i odabir djelatnika u Hrvatskim šumama d.o.o.**

Kako bi djelatnik unutar organizacije postao dio tima, odjel za ljudske potencijale provodi postupak selekcije kojim se ispituju znanja i vještine potencijalnih kandidata u radni odnos ili premještanje na drugo radno mjesto. Usklađuju se potrebe pojedinaca sa željama i potrebama Društva. Procesom selekcije odabiru se kandidati koji najbolje odgovaraju profilu odnosno zahtjevima radnog mjesta i opsega posla.

U samom procesu potrebno je ostvariti nekoliko obilježja:

- Odabir djelatnika trebao bi biti dugoročna strategija
- Sam proces mora biti detaljno i učinkovito planiran
- Odabir je potrebno prilagoditi odgovarajućim skupinama
- Strategija odabira mora biti u skladu s aspiracijama djelatnika
- Osobe zadužene za odabir moraju biti stručnjaci educirani za takvu procjenu
- Prikaz organizacije mora biti vjerodostojan i u skladu s poslovnom politikom
- Posao i zadaci koji će djelatnik obavljati u svom radnom vremenu moraju biti realistično prikazani

Potencijalni kandidati koji se nalaze izvan organizacije na slobodnom su tržištu rada ili u drugim poduzećima, dok su kandidati unutar organizacije poseban izazov jer služba za ljudske potencijale ima zadatak prepoznati ih i raspodijeliti na druga radna mjesta koja odgovaraju kako afinitetima poduzeća tako i samim djelatnicima.

Hrvatske šume d.o.o. su poželjan poslodavac za inženjere šumarstva, a kako bi se postigla uspješnost poslovanja kombinira se unutarnja i vanjska selekcija djelatnika.

Unutar Hrvatskih šuma d.o.o. postoji sistematizacija radnih mjesta koja specificira podjelu zadataka unutar poslovnih odjela i sam opseg složenosti obavljanja pojedinog posla koja se sastoji od:

- Analiziranja organizacije i poslovnog sustava
- Olučivanja o poslovima, njihovim karakteristikama i načinu izvođenja
- Izrade detaljne analize i specifikacije o složenosti određenog posla

Odabir zaposlenika je postupak u kojem Društvo kroz odjele ljudskih potencijala donosi odluku o budućim kandidatima:

- Utvrđuje radne zadatke i dužnosti koje djelatnici u organizaciji moraju obavljati
- Donosi kriterije iz područja rada koje je potrebno uspješno realizirati
- Određuje sustave njihovog utvrđivanja
- Uspostavlja norme o kvalitetnom izvođenju radnih zadataka
- Procjenjuje rezultate o radnim učincima

### **11.3. Procjenjivanje i nagrađivanje radne uspješnosti**

Procjena uspješnosti je neprekinuti tok primanja i davanja informacija i analize postignutih ciljeva. Kroz postupak ocjenjivanja koji se obavlja jednom do dva puta godišnje, organizacije analiziraju izvršenja strateških ciljeva.

Sustav procjenjivanja u Hrvatskim šumama d.o.o. mora poduzeti sljedeće korake kako bi pospješio sam proces:

- Odrediti prioritete za razvoj uspješnog poslovanja
- Kreirati sustave procjene
- Ulagati u edukaciju menadžera
- Utvrditi metode poslovanja i upoznati zaposlenike s istima
- Procijeniti stupanj uspješnosti
- Komunicirati sa djelatnicima o procjenama
- Formirati buduće strateške ciljeve

Uspješnost u radnom procesu ocjenjuju menadžeri, partneri i sami djelatnici metodom samoocjenjivanja no odjel za ljudske potencijale u suradnji s menadžerima najčešći je procjenitelj realne poslovne situacije.

Motivacija je dugotrajan proces izgradnje uspješnosti i zadovoljstva u poslovnoj sredini koji za djelatnika donosi osobno zadovoljstvo u samoostvarenju, a za menadžere i organizaciju težnju za ostvarivanjem poslovnih rezultata.

Uspješnost u poslovnom okruženju rezultat je određenog ponašanja menadžera ali i odjela ljudskih resursa koji svojim ponašanjem motivira djelatnike:

- Osigurava i prepoznaje kvalitetan kadar unutar Hrvatskih šuma d.o.o.
- Postiže visoku radnu kvalitetu u obavljanju poslova i ostvarivanju ciljeva
- Potiče inovativnost i kreativnost

- Stvara međusobnu povezanost djelatnika s poslom koji obavljaju u cilju napretka i poboljšanja u budućnosti

Unutar Društva razvijen je sustav motivacije koje se može podijeliti u dvije skupine:

- Financijske odnosno materijalne komponente
- Nefinancijska odnosno nematerijalna dobra

Financijsko nagrađivanje iskazuje se materijalnim dobitkom u obliku plaća i stimulacija i raznim neizravnim materijalnim benefitima poput plaćenog vremena kada djelatnik ne radi odnosno plaćanje neradnih dana utvrđenih zakonom ili odlukom organizacije, osiguranja zdravlja i sigurnosti i sl.

Nematerijalne strategije motiviranja djelatnika:

- Kreiranje radne sredine
- Naknade djelatnicima
- Samoostvarenje i razvoj
- Fleksibilnost radnog vremena
- Potvrda uspješnosti i nagrađivanje za trud

Poduzeće također nudi različite usluge djelatnicima poput:

- Administrativnih usluga ( godišnji odmori, evidencije djelatnika )
- Usluga stručnog savjetovanja (pravna savjetovanja, programi štednje, usluge pri preseljenju)
- Programe socijalnih aktivnosti
- Usluge rekreacije i zdravlja (Sistematski pregled radnika, Sportski susreti hrvatskog Sindikata šumarstva, Državno natjecanje šumarskih radnika sjekača)

#### **11.4. Ulaganje u obrazovanje i karijeru u Hrvatskim šumama d.o.o.**

Provođenje obrazovanja u poslovnim jedinicama zahtjevan je zadatak koji se obavlja u sklopu službe za ljudske potencijale i jedan je od najbitnijih elemenata njihova rada. Obrazovanje dovodi do ostvarivanja konkurentskih prednosti, stjecanja novih razina znanja, preuzimanja složenijih poslova i aktivnosti te pripremu za budućnost i izazove koji dolaze.

Obrazovanje unutar sustava moguće je podijeliti u 4 razine:

- Educiranje djelatnika za obavljanje tekućih poslova
- Širenje znanja i kompetencija uz povećavanje opsega posla te obavljanja složenijih aktivnosti unutar organizacije
- Osobno ostvarenje i priprema za složene poslovne zadatke
- Obrazovanje i stjecanje novih znanja potrebnih u budućnosti i radu na nadolazećim poslovima

Uloga ljudskih potencijala i menadžera bitna je za razvoj, učenje i postizanje motivacije kroz:

- Postizanje harmonije u radnoj sredini
- Ulaganje u osobni razvoj i postizanje samopoštovanja
- Poticanje na ulaganje u edukaciju i usavršavanje
- Stvaranje temelja iz kojih dolazi do spoznaja za novim znanjima
- Usavršavanje kulture učenja unutar organizacije

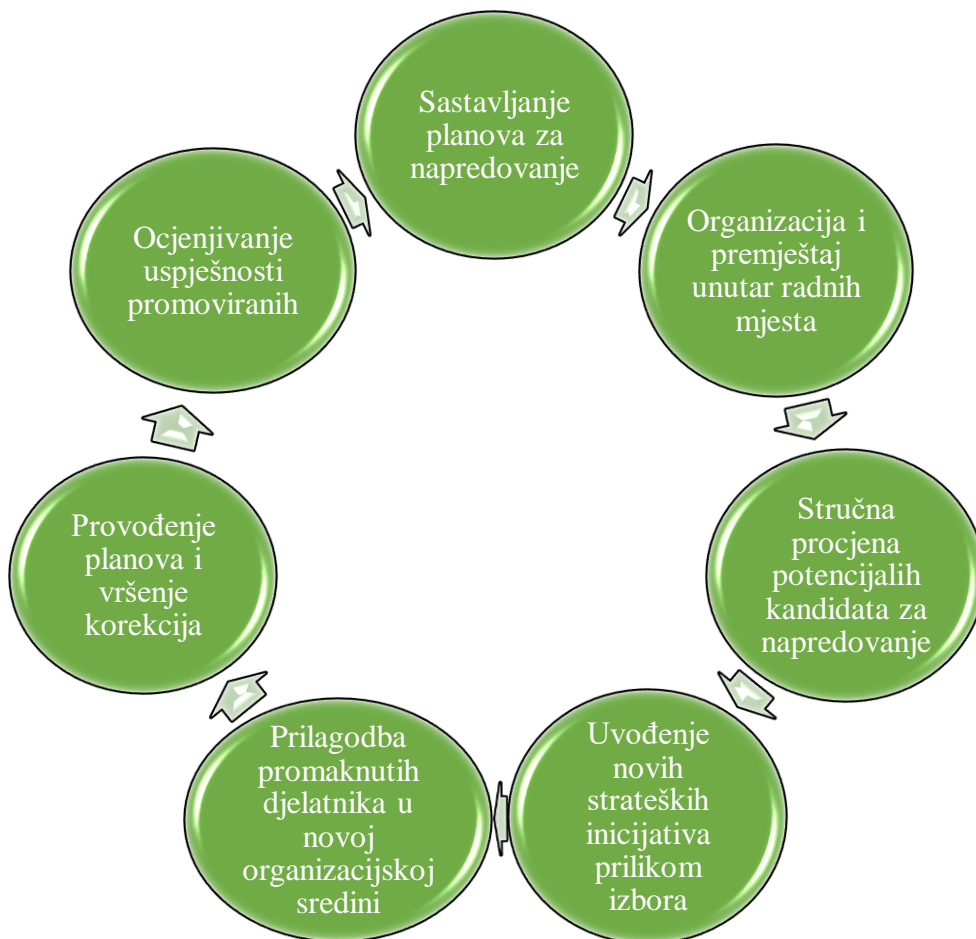
Razvoj karijere je povezanost osobnih stavova i aktivnosti unutar organizacije odnosno proces u kojem organizacija odabire i procjenjuje kvalificiranu radnu snagu kojem žele osigurati uspješnost poslovanja u budućnosti.

Odjel ljudskih potencijala usklađuje i definira potrebe pojedinaca i organizacije međusobno ih povezujući u cilju uspješnih budućih poslovnih aktivnosti.

Menadžeri postaju ključni faktor u identificiranju i povezivanju individualnih potreba, preferencija i aspiracija glede razvoja karijere i organizacijskih potreba, i mogućnostima koje organizacija pruža zaposlenima.<sup>27</sup>

Proces u razvoju karijere sastoji se od subjektivnog aspekta koji uključuje stavove, uvjerenja, motivacije i objektivnog aspekta koji se očituje kroz vrste poslova, njihovu složenost i odgovornost te položaj i promjenu radnog mjesta unutar organizacije.

Grafikon 7: Aktivnosti službe za ljudske potencijale u razvoju karijere zaposlenika Hrvatskih šuma d.o.o.



Izvor: osobna obrada autora prema Tipurić, D., Strateške inicijative za unaprjeđenje poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2009., str. 136.

<sup>27</sup> Tipurić, D.: Strateške inicijative za unaprjeđenje poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2009., str. 135.



## **12. LJUDSKI RESURSI I CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA HRVATSKIH ŠUMA D.O.O.**

Hrvatske šume d.o.o. implementirale su globalne ciljeve održivog razvoja u svoju razvojnu politiku jer gospodarski rast ne može opstati bez ljudske odgovornosti i socijalne pravednosti.

Neki od najznačajnijih su:

1. Zdravlje i blagostanje
  2. Pristupačna energija iz čistih izvora
  3. Dostojanstven rad i održiv gospodarski rast
  4. Industrija, inovacije i infrastruktura
  5. Održivi gradovi i zajednice
  6. Odgovorna potrošnja i proizvodnja
  7. Očuvanje klime
  8. Očuvanje života na Zemlji
  9. Partnerstvom do cilja
- 
1. Zdravlje i blagostanje odnosno poticanje na zdrav život neophodno je za održivost. Šume su glavna pluća svijeta i njihovim očuvanjem ljudski resursi stvaraju preduvjete za zdrav i čist zrak, jer nam šume proizvode znatne količine kisika, čiste prašinu i vodu, pohranjuju CO<sub>2</sub> te čuvaju tlo od raznih klizišta. U Republici Hrvatskoj šume obuhvaćaju oko 49,3 % površine te ostvaruju znatan doprinos u razvoju održivosti.
  2. Pristupačna energija iz čistih izvora ostvaruje se korištenjem obnovljivih izvora energije koji ne zagađuju okoliš, a visoko su funkcionalni. Hrvatske šume pokrenule su Nacionalni program kojim se energija dobivene šumske biomase upotrebljava u području javnog sektora.

Uspješnost projekta dovela je implementacije postojećih smjernica u strateško planiranje poljoprivrednih ciljeva u našoj zemlji kao i na popis projekata financiranih iz Europskih fondova u okviru mehanizama “NEXT GENERATION EU“.

Zalaganjem djelatnika odnosno ljudskih resursa svojim znanjem i kompetencijama Hrvatske šume ostvarile su uspjeh postavši ponosan vlasnik certifikata SURE kojim ostvaruju proizvodnju šumske biomase za proizvodnju energije potpuno u skladu s razvojem održivosti.

3. Dostojanstven rad i održiv gospodarski rast šumarskim rječnikom je “ potrajno gospodarenje “. Osnovna zamisao je osigurati drvenu zalihu tako da se manje uzima nego što šuma raste i obnavlja se.

Omogućava i zalaže se za poticanje poslovnih aktivnosti kojima se neće narušiti okoliš i šumska raznolikost. Uz pomoć ljudskih potencijala razvija se ekonomija i gospodarstvo te potiče zapošljavanje u manjim mjestima uz osiguranje adekvatnih uvjeta rada.

4. Industrija, inovacije i infrastruktura formiraju se kroz sirovinu koja je drvnoj industriji jedan od osnovnih izvora prihoda. Prošla godina obilježila je velika ulaganja unutar Hrvatskih šuma i razvoj novih tehnologija koja osiguravaju ljudskim resursima kvalitetan i siguran rad.
5. Održivi gradovi i zajednice smatraju se poželjnim čimbenicima za život i rad. Velike krošnje i mnogo zelenila dokazano spuštaju temperaturu čak od 5 Celzijevih stupnjeva stoga je takva okolina jedno od boljih mjesta za učinkovitost i uspješnost rada i stvaralaštva.

Hrvatske šume d.o.o. sa svojim ljudskim resursima uredile su mnoge gradske parkove i ukrasile ih zelenom arhitekturom poput Maksimira.

6. Odgovorna potrošnja i proizvodnja znači načelo odgovornog gospodarenja šumama pri čemu se pazi na ukupni godišnji etat odnosno dopuštenu sječu koja u Hrvatskim šumama d.o.o. iznosi oko 6,4 milijuna m<sup>3</sup> dok godišnji prirast iznosi 7,5 milijuna m<sup>3</sup>.
7. Očuvanje klime najviše se očituje kroz šumarstvo jer s jedne strane ljudski faktor pokušava održivo gospodariti šumama dok s druge strane promjene klime negativno utječu na rast šumske raznolikosti.

Šume su spremnik ugljičnog dioksida, a ukupna biomasa površine šuma u našoj zemlji iznosi 208 milijuna tona ugljika. Šume, kao naš najveći zaštitnik, uklanjaju ugljični dioksid pomoću procesa fotosinteze. Šumske vrste svakog dana stradavaju od mnogobrojnih štetnika ali i od ljudske nepažnje i nemara. Ljudi ovdje vrše dvojaku ulogu, kao zaštitnici šuma ali i nepažljivi izazivači požara ili prekomjernog onečišćavanja biološke raznolikosti.

8. Očuvanje života na Zemlji kroz skoro 30 % šumske površine koja nam omogućava dostupnost hrane, čuvanje raznolikosti flore i faune te borbu protiv klimatskih promjena. Održivi razvoj pred velikim je izazovima uslijed velikih klimatskih promjena ali i uništavanja šuma potaknutim ljudskim djelovanjem.

Hrvatsko šumarstvo zalaže se za gospodarenje šumama i čuvanje biološke raznolikosti te postizanje pozitivnih uspjeha u podizanju kvalitete i korisnosti šuma. Ljudski resursi neophodni su za obavljanje ovih aktivnosti kroz provođenja raznih edukacija putem kojih osvještavaju sve nas kako održivo gospodariti šumskim bogatstvom.

9. Partnerstvom do cilja odnosno suradnjom s brojnim partnerima, državnim institucijama, poslovnim i akademskim zajednicama te suradnjom djelatnika i sindikata u cilju razvoja održivosti.

Mnogobrojne suradnje s ekološkim udrugama kroz koje se potiče čišćenje divljih odlagališta otpada te razne kampanje pošumljavanja požarom zahvaćenih područja.

### **13. LJUDSKI POTENCIJALI U SLUŽBI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA HRVATSKIH ŠUMA D.O.O.**

Društvena odgovornost i odnos prema okolišu bitna je sastavnica poslovanja Hrvatskih šuma koji se zalažu za ekonomsku učinkovitost i socijalnu odgovornost prema društvu u cjelini kao i svojim djelatnicima. Dokaz tome su FSC i SURE certifikati koji se dobivaju za poseban doprinos i ispunjenje navedenih kriterija.

Hrvatske šume kroz 30 godina svoga postojanja intenzivno rade na obrazovanju te dobrotvornom i ekološkom razvoju putem različitih edukativnih programa.

Već 27 godina Društvo izdaje časopis pod nazivom Hrvatske šume kojim popularizira šumarstvo kroz razne odgojne i obrazovne institucije.

Društveno odgovorno poslovanje provode kroz suradnje s lokalnim zajednicama kako bi unaprijedili sve Hrvatske regije. Na području Karlovačke županije ostvarena su dva vrijedna projekta u kojima su sudjelovale Hrvatske šume d.o.o.:

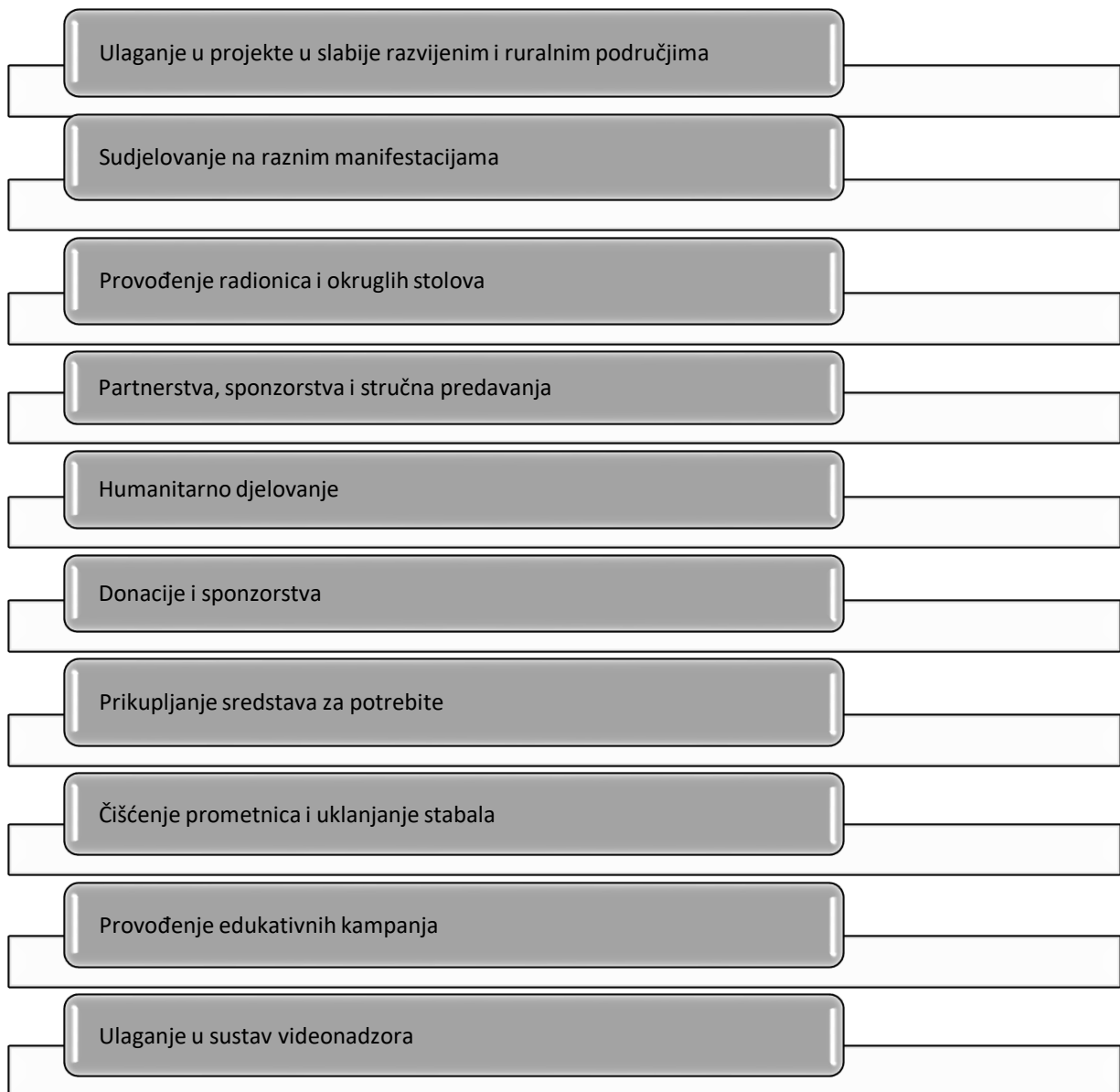
- KARLOVAC KARST kojim je na području općina Tounj, Plaški i Josipdol uništeno oko 740 eksplozivnih naprava
- Natura 2000 kroz projekt razminiravanja zaštite šuma na kršu odnosno na područjima u jugozapadnom dijelu Karlovačke županije

Jedan od najvećih projekata Hrvatskih šuma d.o.o. je ECOMANAGER odnosno izrada šumsko gospodarskih planova za upravljanje ekološkom mrežom koji je trajao od 2014. do 2020. godine u okviru Operativnog programa Konkurentnost i kohezija.

Briga za djelatnike očituje se kroz povezanost s Hrvatskim sindikatom šumarstva i Sindikatom inženjera i tehničara šumarstva te Radničkim vijećem.

Društveno odgovorno poslovanje Društva potvrđuje se sudjelovanjem na brojim manifestacijama te novčanom pomoći potrebitima i suradnjom s Hrvatskom policijom i Hrvatskom vatrogasnom zajednicom kao poticaj još većoj zaštiti od požara.

Grafikon 8: Društvena odgovornost Hrvatskih šuma d.o.o.



Izvor: osobna obrada autora prema <https://www.hrsume.hr/o-nama/godisnja-izvjesca/>, 26.06.2024.

## 14. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje temeljni je element modernih poslovnih sustava i organizacija koji kroz transparentnost i otvorenost prema djelatnicima i ostalim dionicima u zajednici ostvaruju svoje ciljeve. Ekološka osjetljivost, socijalna osviještenost i ekonomska učinkovitost temeljna su načela Hrvatskih šuma d.o.o. koja ostvaruju kroz društvenu odgovornost u suradnji s ljudskim potencijalima kao neizostavnim faktorom uspjeha.

Društvenu odgovornost Hrvatske šume d.o.o. potiču kroz vjerodostojnost, promicanje kreativnosti, brigu za zaposlenike, podršku regionalnom razvoju te međusobnom poštovanju.

Menadžment ljudskih potencijala i društveno odgovorno poslovanje međusobno su povezani i zajedno stvaraju konkurentsku prednost, motiviraju talentirane pojedince i stvaraju veću mogućnost za uspjeh. Za razvoj društvene odgovornosti važno je unaprijediti dobru poslovnu klimu i organizacijsku kulturu kako bi se ostvarila visoka razina zadovoljstva i poslovnog uspjeha.

Održivi razvoj je globalni koncept koji predstavlja budućnost svakog društva i njegovog razvoja kroz ljudske resurse, znanja, vještine i kompetencije. Hrvatske šume d.o.o. održivi razvoj prepoznaju kao izuzetnu vrijednost i ulaganje u budućnost.

Njeguju posebnu tradiciju održivog gospodarenja i brigu za buduće naraštaje kojima će ostaviti prirodno blago i biološku raznolikost. U globaliziranom svijetu promoviraju se materijalne vrijednosti i visoka razina konzumerizma no održivi razvoj univerzalna je vrijednost koja bi trebala biti usađena u svijest svakog pojedinca visoko na ljestvici prioriteta.

Briga o održivom razvoju predstavlja važnu zadaću upravljanja ljudskim potencijalima kroz utjecaj poslovnih odluka na ekonomiju, okoliš i društvo. Integriranje održivosti u poslovanje ima neizostavnu ulogu za dugoročni razvoj i konkurentnost poduzeća na tržištu, u ovom slučaju Hrvatskih šuma d.o.o.

Održivi razvoj je način razmišljanja i djelovanja te stil života i implementacija temeljnih načela u poslovni sustav organizacijske jedinice.

# POPIS LITERATURE

## Stručne knjige:

1. Golja, T.: Društveno - odgovorno poslovanje u kulturi i turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2021.
2. Jalšenjak, B., Krkač, K.: Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb, 2016.
3. Kotler, P., Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2009.
4. Lay, V., Šimleša, D.: Nacionalni interesi razvoja Hrvatske kroz prizmu koncepta održivog razvoja, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2012.
5. Letica, B.: Doba odgovornosti – Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.
6. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D.: Društveno odgovorno poslovanje, VPŠ Libertas, Zagreb, 2015.
7. Prpić, B.: Ekologija šuma i šumarstvo, Hrvatsko šumarsko društvo, Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2018.
8. Šimleša, D.: Ekološki otisak, Tim Press, Zagreb, 2010.
9. Tipurić, D., Strateške inicijative za unaprjeđenje poslovanja Hrvatskih šuma d.o.o., Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2009.
10. Vukelić, J., Topić, V.: 30 godina u službi održivog razvoja, Hrvatske šume d.o.o., Zagreb, 2021.

## **Stručni članci:**

11. Pavić. Rogošić, L.: Održivi razvoj, Odraz, Zagreb, 2010., str. 7.
12. Stojanović. S., Milinković K.: Društveno odgovorno poslovanje kao oblik poslovanja poduzeća, Prva međunarodna znanstveno - stručna konferencija Fedor Rocco, Zagreb, 2014.

## **Zakoni:**

13. Zakon o zaštiti okoliša NN 80/13, 153/13, 78/15, 12/18, 118/18
14. Zakon o šumama NN 68/18, 115/18, 98/19, 32/20, 145/20, 101/23, 36/34

## **Propisi:**

15. IPPC direktiva, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, Zagreb, 2012.
16. Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske NN 30/2009

## **Internetske stranice:**

17. Održivi razvoj, <https://www.odraz.hr/nase-teme/odrzivi-razvoj/odrzivi-razvoj/>, (10.6.2024.)
18. 1992 Earth summit, <https://www.currentaffairsindia.info/2011/10/1992-earth-summit-agenda-21-rio-de.html>, (10.6.2024.)
19. Odgovorno.hr, <https://odgovorno.hr/dan-ekoloskog-duga-2023-od-pocetka-kolovoza-trosimo-resurse-buducih-generacija/>, (25.6.2024.)
20. Godišnja poslovna izvješća, <https://www.hrsume.hr/o-nama/godisnja-izvjesca/>, (25.6.2024.)



# POPIS ILUSTRACIJA

## Popis tablica:

Tablica 1: Deset zapovjedi društvene odgovornosti poduzeća .....	5
--	---

## Popis slika:

Slika 1: Prikaz primarnih i sekundarnih dionika poduzeća .....	8
Slika 2: Odnos korporativne održivosti i društveno odgovornog poslovanja.....	9
Slika 3: Model korporativne društvene odgovornosti prikazan pomoću piramide društvene odgovornosti.....	12
Slika 4 : Tri sastavnice održivog razvoja.....	29
Slika 5: Službena oznaka za UN – ovu Agendu 21 (Konferencija u Riju).....	33
Slika 6: Ekološki deficit po zemljama .....	39
Slika 7: Ciljevi održivog razvoja.....	43
Slika 8: Usporedni odnos strategija Hrvatskih šuma d.o.o. i strategija iz područja menadžmenta ljudskih potencijala .....	58

## Popis grafikona:

Grafikon 1: Benefiti društveno odgovornog poslovanja .....	18
Grafikon 2: Indeks DOP – a.....	27
Grafikon 3: Pogodnosti rada u Hrvatskim šumama d.o.o.....	52
Grafikon 4: Hijerarhija obrazovnog kadra u Hrvatskim šumama d.o.o. na dan 31.12.2023. godine .....	54
Grafikon 5: Spolna struktura zaposlenih u Hrvatskim šumama d.o.o. na dan 31.12.2023. godine .....	55
Grafikon 6: Visoko obrazovani zaposlenici u Hrvatskim šumama d.o.o. prema spolu na dan 31.12.2023. godine .....	56
Grafikon 7: Aktivnosti službe za ljudske potencijale u razvoju karijere zaposlenika Hrvatskih šuma d.o.o. ....	64
Grafikon 8: Društvena odgovornost Hrvatskih šuma d.o.o. ....	69