

5th South-East European (SEE) meeting & scientific
conference of management departments

Entrepreneurial Society:
Current Trends and Future Prospects in Entrepreneurship,
Organization and Management

Book of Full Papers



Varaždin, 25th - 26th September 2015



University of Dubrovnik
Department of
Economics and Business
Economics
Croatia



University of Zagreb
Faculty of Economics
and Business
Croatia



University of Mostar
Faculty of
Economics
Bosnia and Herzegovina



University of Rijeka
Faculty of Economics
Croatia



Juraj Dobrila
University of Pula
Faculty of Economics and
Tourism Dr. Mijo Mirković
Croatia



J.J. Strossmayer
University of Osijek
Faculty of Economics
Croatia



University of Split
Faculty of
Economics
Croatia



University of Sarajevo
School of Economics
and Business in Sarajevo
Bosnia and Herzegovina



University of Tuzla
Faculty of
Economics
Bosnia and Herzegovina



University of Rijeka
Faculty of Tourism and
Hospitality Management
Croatia

Naslov / Title:

5th South-East European (SEE) meeting & scientific conference of management departments:
ENTREPRENEURIAL SOCIETY: CURRENT TRENDS AND FUTURE PROSPECTS IN
ENTREPRENEURSHIP, ORGANIZATION AND MANAGEMENT

Izdavač / Publisher:

Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu / Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb
Pavlinska 2, 42000 Varaždin, Hrvatska / Croatia
Phone: +385 42 390 835, Fax: +385 42 213 413
E-mail: ured-dekana@foi.hr, Web: <http://www.foi.unizg.hr/>

Za izdavača / For the publisher:

Prof. dr. sc. Neven Vrček – dekan Fakulteta organizacije i informatike Varaždin, Sveučilište u Zagrebu / Dean of Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb

Zbornik uredile / Managing Editors:

Ksenija Vuković, Ruža Brčić, Marina Klačmer Čalopa

Tehnički urednici / Technical editors:

Igor Pihir, Kristina Detelj

Naklada / Copies: 50 USB with Book of Full Papers

ISBN 978-953-6071-50-0

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000916433.

3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (HR.1.1.11-0292) Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda „Ulaganje u budućnost“



Kontakt podaci:

PT1 - Ministarstvo rada i mirovinskog sustava, Ulica grada Vukovara 78, 10 000 Zagreb, web adresa: <http://www.mrms.hr/>, e-mail: info@mrms.hr

PT 2 - Hrvatski zavod za zapošljavanje, Ured za financiranje i ugovaranje projekata EU, Petračićeva 4, 10 000 Zagreb, web adresa: <http://www.hzz.hr/dfc/default.aspx?id=66>, e-mail: cesdfc@hzz.hr

Za više informacija o EU fondovima: www.strukturnifondovi.hr

Zbornik cjelovitih radova objavljen je u okviru projekta 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (HR.1.1.11-0292) koji financira ESF u okviru programa 2007.-2013., Obrazovanje za poduzetništvo i obrt.

This Book of Full Papers is published within the project 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (HR.1.1.11-0292) funded by ESF in the programme 2007-2013, Education for Entrepreneurship and Craft.

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Fakulteta organizacije i informatike Varaždin.

Programski odbor

Dr.sc. **Ksenija Vuković**, predsjednica programskog odbora, (ksenija.vukovic@foi.hr)

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu

Dr.sc. **Ružica Brčić**, dopredsjednica programskog odbora,

Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu

Dr.sc. Nikša Alfirević, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, dr.sc. Nina Begičević Ređep, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Goran Bubaš, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Marina Dabić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, dr.sc. Damir Dobrinić, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Želimir Dulčić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu; dr.sc. Stjepan Dvorski, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Robert Fabac, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Tihomir Hunjak, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Marina Klačmer Čalopa, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Zdenko Klepić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru; dr.sc. Vladimir Kovšca, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Danijela Križman Pavlović, Fakultet ekonomije i turizma "Dr. Mijo Mirković", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli; dr.sc. Sunčica Oberman Peterka, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayer u Osijeku; dr.sc. Jasmina Omerbegović-Bijelović, Fakultet organizacionih nauka, Universitet u Beogradu; dr.sc. Vojko Potočan, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru; dr.sc. Ivona Vrdoljak-Raguž, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Sveučilište u Dubrovniku; dr.sc. Slavica Singer, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J.J. Strossmayer u Osijeku; dr.sc. Aziz Šunje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu; dr.sc. Darko Tipurić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, dr.sc. Bahrija Umihanić, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Tuzli; dr.sc. Violeta Vidaček-Hainš, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu; dr.sc. Stjepan Vidačić, Fakultet organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu.

Organizacijski odbor

Dr.sc. **Nina Begičević Ređep**, predsjednica organizacijskog odbora

Dr.sc. **Marina Klačmer Čalopa**, dopredsjednica organizacijskog odbora

Ana Ćorić Samardžija, mag.inf.; dr.sc. Kristina Detelj; dr.sc. Iva Gregurec; Nikola Kadoić, mag.inf.; dr.sc. Irena Kedmenec; Suzana Keglević Kozjak, univ.spec.oec; Dina Korent, mag.oec.; Zrinka Lacković Vincek, mag.oec.; dr.sc. Ivan Malbašić; dr.sc. Igor Pihir; Matija Šajn, mag.inf.; mr.sc. Tanja Šestan Perić; Tamara Šmaguc, mag.oec.

Recenzentski odbor

Dr.sc. Nikša Alfirević, dr.sc. Nina Begičević Ređep, dr.sc. Antun Biloš; dr.sc. Ruža Brčić; dr.sc. Marijan Cingula; dr.sc. Kristina Detelj; dr.sc. Damir Dobrinić; dr.sc. Željko Dobrović; dr.sc. Želimir Dulčić; dr.sc. Stjepan Dvorski; dr.sc. Iva Gregurec; dr. sc. Marli Gonan Božac, dr.sc. Tomislav Hernaus; dr.sc. Ana Ivanišević Hernaus; dr.sc. Irena Kedmenec; dr.sc. Marina Klačmer Čalopa; dr.sc. Vladimir Kovšca; dr.sc. Maja Lamza Maronić; dr.sc. Ivan Malbašić; dr.sc. Miroslav Mandić; dr.sc. Sunčica Oberman Peterka; dr.sc. Jasmina Omerbegović Bijelović; dr.sc. Dijana Oreški; dr.sc. Julia Perić; dr.sc. Najla Podrug; dr.sc. Nina Pološki Vokić; dr.sc. Vojko Potočan; dr.sc. Jelena Schulte; dr.sc. Bahrija Umihanić; dr.sc. Violeta Vidaček Hainš; dr.sc. Tihomir Vranešević, dr.sc. Ivona Vrdoljak Raguž; dr.sc. Ksenija Vuković.

Zbornik cjelovitih radova je dostupan u otvorenom pristupu, a radovi su prošli postupak dvostruke anonimne recenzije. Cjeloviti radovi u ovom zborniku nisu lektorirani.

Copyright © Fakultet organizacije i informatike Varaždin 2015. Sva prava pridržana. Niti jedan dio ove publikacije ne smije se kopirati, pohranjivati u sustavima za dohvata podataka, prenositi, u bilo kojem obliku ili bilo kojim sredstvima, elektronički, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na bilo koji drugi način, bez prethodne pismene dozvole izdavača.

Program Committee

Ksenija Vuković, Ph.D., President of Program committee, (ksenija.vukovic@foi.hr)

Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb

Ružica Brčić, Ph.D., Vice President of Program committee,

Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb

Nikša Alfirević, Ph.D. Faculty of Economics, University of Split; Nina Begičević Redep, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Goran Bubaš, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Marina Dabić, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Damir Dobrinić, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Želimir Dulčić, Ph.D., Faculty of Economics, University of Split; Stjepan Dvorski, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Robert Fabac, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Tihomir Hunjak, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Marina Klačmer Čalopa, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Zdenko Klepić, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Mostar; Vladimir Kovšca, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Danijela Križman Pavlović, Ph.D., Faculty of Economics and Tourism, Juraj Dobrila, University of Pula; Sunčica Oberman Peterka, Ph.D., Faculty of Economics, University of Osijek; Jasmina Omerbegović-Bijelović, Ph.D., Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade; Vojko Potočan, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Maribor; Ivona Vrdoljak-Raguž, Ph.D., Department for Economics and Business Economics, University of Dubrovnik; Slavica Singer, Ph.D., Faculty of Economics, University of Osijek; Aziz Šunje, Ph.D., School of Economics and Business, University of Sarajevo; Darko Tipurić, Ph.D., Faculty of Economics and Business, University of Zagreb; Bahrija Umihanić, Ph.D., Faculty of Economics, University of Tuzla; Violeta Vidaček-Hainš, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb; Stjepan Vidačić, Ph.D., Faculty of Organization and Informatics, University of Zagreb

Organizing Committee

Nina Begičević Redep, Ph.D., President of Organizing committee

Marina Klačmer Čalopa, Ph.D., Vice President of Organizing committee

Ana Čorić Samardžija, M.Inf.; Kristina Detelj, Ph.D.; Iva Gregurec, Ph.D.; Nikola Kadoić, M.Inf.; Irena Kedmenec, Ph.D.; Suzana Keglević Kozjak, Univ.Ec.S.; Dina Korent, M.Econ.; Zrinka Lacković Vincek, M.Econ.; Ivan Malbašić, Ph.D.; Igor Pihir, Ph.D.; Matija Šajn, M.Inf.; Tanja Šestanji Perić, MSc.; Tamara Šmaguc, M.Econ.

Review Committee

Nikša Alfirević, Ph.D., Nina Begičević Redep, Ph.D., Antun Biloš, Ph.D.; Ruža Brčić, Ph.D.; Marijan Cingula, Ph.D.; Kristina Detelj, Ph.D.; Damir Dobrinić, Ph.D.; Željko Dobrović, Ph.D.; Želimir Dulčić, Ph.D.; Stjepan Dvorski, Ph.D.; Iva Gregurec, Ph.D.; Marli Gonan Božac, Ph.D.; Tomislav Hernaus, Ph.D.; Ana Ivanišević Hernaus, Ph.D.; Irena Kedmenec, Ph.D.; Marina Klačmer Čalopa, Ph.D.; Vladimir Kovšca, Ph.D.; Maja Lamza Maronić, Ph.D.; Ivan Malbašić, Ph.D.; Miroslav Mandić, Ph.D.; Sunčica Oberman Peterka, Ph.D.; Jasmina Omerbegović Bijelović, Ph.D.; Dijana Oreški, Ph.D.; Julia Perić, Ph.D.; Najla Podrug, Ph.D.; Nina Pološki Vokić, Ph.D.; Vojko Potočan, Ph.D.; Jelena Schulte, Ph.D.; Bahrija Umihanić, Ph.D.; Violeta Vidaček Hainš, Ph.D.; Tihomir Vranešević Pd.D., Ivona Vrdoljak Raguž, Ph.D.; Ksenija Vuković, Ph.D.

The Book of Full Papers is open access and double-blind peer reviewed. Papers published in these proceedings have not been proofread.

Copyright © Faculty of Organization and Informatics Varazdin, 2015. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission of the publishers.

Riječ urednika

Ovogodišnji interkatedarski skup katedri za menadžment zemalja jugoistočne Europe proslavio je mali jubilej, 5. obljetnicu susreta. Ovogodišnji susret ujedno je bio i međunarodna konferencija pod nazivom Entrepreneurial society: current trends and future prospects in entrepreneurship, organization and management koja se je odvijala kao aktivnost projekta 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! financiranog iz Europskog socijalnog fonda u sklopu programa 2007.-2013., Obrazovanje za poduzetništvo i obrt. Cilj projekta je povećati aspiracije učenika i studenata prema poduzetništvu kao karijernom izboru te povećati kapacitet srednjoškolskih i visokoškolskih nastavnika za razvoj poduzetničke kulture. Stoga smo kao jedan od naglasaka ovogodišnjeg skupa izdvojili obrazovanje za poduzetništvo koje je bilo predmetom zasebne diskusije na okruglom stolu.

Istaknuto mjesto na skupu zauzela je posveta životu i djelu jednog od njegovih inicijatora, profesoru emeritusu dr. sc. Marinu Bublji. Ovaj svojevrsni hommage kroz okrugli stol doživjeli smo ne samo kao čuvanje ostavštine i žive uspomene na priznatog znanstvenika i sveučilišnog nastavnika, već i kao važno mjesto za promišljanje njegovih ideja.

Zbornik radova pokazuje teme koje zaokupljaju sudionike skupa, ali istodobno pokazuje i geografsku disperziju sudionika. Područje iz kojih dolaze naši uvaženi kolege proširilo se u odnosu na jezgru koju su činili inicijatori skupa. Tako ove godine zbornik sadržava 36 cjelovitih radova autora iz 6 zemalja. Sudionicima skupa je, osim na engleskom jeziku, dana mogućnost pisati na materinjim jezicima sudionika jer na taj način razvijamo i njegujemo znanstveno i stručno nazivlje na hrvatskom jeziku kao i ostalim jezicima jugoistočne Europe.

Ksenija Vuković, Ruža Brčić i Marina Klačmer Čalopa

A Word from the Editor

This year's interdepartmental Southeast European meeting and scientific conference of management departments celebrated a small anniversary, the 5th anniversary of the conference. This year's conference was also an international conference entitled Entrepreneurial society: current trends and future prospects in entrepreneurship, organization and management taking place within the project 3P - Planiram, Poduzimam, Promoviram! (3P - Planning, Providing steps, Promoting!). This is a project financed by the European Social Fund within the program 2007-2013, Education for Entrepreneurship and Craft. The aim of the project is to enhance the aspirations of pupils and students towards entrepreneurship as a career choice, as well as to enhance the capacity of high school and higher education teachers for developing an entrepreneurial culture. Therefore, one of the accents at this year's conference was put on education for entrepreneurship, which was a topic of a separate round table discussion.

A special dedication at the meeting was given to the life and work of one of its initiators, Professor Emeritus Marin Buble, PhD. This homage given through the round table discussion was not only regarded as preserving the legacy and memory of the acclaimed scientist and university professor, but also as an important venue for reconsidering his ideas.

Book of Proceedings does not only indicate to the topics considered important by the conference participants, but it also indicates to a geographical mix of the participants. In addition to the core list of the participants, consisting of the conference initiators, the list of our esteemed colleagues expanded to other regions. This year's proceedings contain 36 full papers by authors coming from 6 different countries. The participants were given an option to write the papers in their mother tongue, besides writing in English. In doing so, we also develop and treasure the scientific and professional terminology in Croatian language, as well as the terminology of the other Southeast European languages.

Ksenija Vuković, Ruža Brčić and Marina Klačmer Čalopa

Sadržaj / Content

I. OKRUGLI STOL: PROF. DR. SC. MARIN BUBLE, PROF. EMERITUS - ŽIVOT I DJELO / ROUND TABLE: THE LIFE AND WORK OF PROFESSOR EMERITUS MARIN BUBLE.....	1
Pere Sikavica Sjećanje na čovjeka, prijatelja i profesora Marina Buble.....	2
Želimir Dulčić Profesor Marin Buble – Čovjek ispred svog vremena.....	8
II. ORGANIZACIJA I MENADŽMENT / ORGANIZATION AND MANAGEMENT	13
Tjaša Štrukelj, Aleksandra Krajnović, Anita Peša	
1. Strateški management za sodobno poslovanje podjetja	144
Mustafa Ungan, Zlatko Nedelko, Vojko Potočan	
2. A Framework for Process Understanding of Organizations	20
Predrag Pravdić, Rada Kučinar	
3. A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics in Non-Profit Organization	30
Maja Letica, Andrijana Ostojić Mihić	
4. Utjecaj vanjskih i unutarnjih determinanti donošenja odluke o outsourcingu na konkurentsku sposobnost poduzeća	39
Nikša Alfirević, Mira Hajdić, Darko Rendulić	
5. Upravljanje znanjem tijekom životnog ciklusa poduzeća: Inicijalna empirijska analiza u Republici Hrvatskoj	50
Zlatko Nedelko, Maciej Brzozowski	
6. Management Behavior and Management Innovativeness in Central and East Europe - A Comparative Study	60
Damjan Grušovnik, Duško Uršič, Alenka Kavkler	
7. Dimensions of Quality of Managerial Decision-making Process	67
Tjaša Štrukelj, Simona Sternad Zabukovšek	
8. Vrednote (ključnih udeležencev) podjetja in njihov vpliv na politiko podjetja	74
Ivan Malbašić, Ruža Brčić	
9. Doprinos uravnoteženosti organizacijskih vrijednosti organizacijskoj djelotvornosti: medijativna uloga organizacijske odanosti	81
Nikola Papac, Zdenko Klepić, Branko Matić	
10. Corporate Governance in Bosnia and Herzegovina	91
Antonina Cherpak	
11. Corporate Governance Effectiveness: Case of Ukraine	100
Sabina Taškar Beloglavec, Tjaša Štrukelj	
12. Družbena odgovornost v finančnih institucijah	106
Antal Balog	
13. Etički kodeks poduzeća u funkciji društveno odgovornog poslovanja	115
Nina Pološki Vokić, Tomislav Hernaus	
14. The Triad of Job Satisfaction, Work Engagement and Employee Loyalty – The Interplay among the Concepts	125
Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Živa Veingerl Čič, Paul Jiménez, Anita Dunkl	
15. Job Satisfaction; Differences between Four Countries	135

	Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Živa Veingerl Čič, Anita Dunkl, Paul JiménezAutor	
16.	Differences in Employees' Commitment between Austria, Germany, Slovenia and Spain	142
	Sreten Ćuzović, Svetlana Sokolov Mladenović	
17.	Customer Loyalty Management in Retail in Conditions of Internationalization.....	151
	Urban Šebjan, Samo Bobek, Polona Tominc	
18.	Metrika za raziskovanje uporabe analitičnih pripomočkov pri upravljanju odnosov s strankami.....	160
	Sabina Taškar Beloglavec, Urban Šebjan	
19.	Vedenje uporabnikov bančnih storitev in jamstvo depozitov v času krize v Sloveniji	174
	Adisa Delić, Sabina Đonlagić Alibegović, Isada Mahmutović	
20.	Identifying Dominant Causes of Conflicts and Their Impact on Organizational Performance.....	186
	Marli Gonan Božac, Nataša Rupčić, Iva Angeleski	
21.	Transformacija menadžmenta konflikata prema procesu upravljanja odnosima: primjer akademske zajednice	200
	Đorđe Ćuzović	
22.	Fondovi nacionalnog bogatstva - novi investitori na globalnom finansijskom tržištu	213
	Marko Perić, Sanja Premec	
23.	Otvorena pitanja i izazovi poslovnih modela u turizmu.....	221
III.	PODUZETNIŠTVO / ENTREPRENEURSHIP	228
	Karin Širec, Igor Vrečko	
24.	Krepitev podjetniških in projektno managerskih kompetenc srednješolcev za spodbujanje njihove podjetniške naravnosti	229
	Zoran Rakićević, Brankica Ljamić-Ivanović, Jasmina Omerbegović-Bijelović	
25.	Spremnost studenata na preduzetništvo: studija slučaja „Univerzitet u Beogradu 2014“	239
	Ana Marija Alfirević, Ivan Peronja, Senka Borovac Zekan	
26.	Utjecaj poželjnosti poduzetništva i samodjelotvornosti studenata na namjeru kreiranja novih poduzeća	249
	Ana Semper, Ksenija Vuković, Marina Klačmer Čalopa	
27.	Poduzetništvo u Hrvatskoj gledano iz kuta studenata ekonomike poduzetništva: socijalnokonstruktivistički pristup	256
	Irena Kedmenec, Selma Smajlović, Kiril Jovanovski	
28.	Rodne razlike u namjerama bavljenja poduzetništvom, politikom i volonterskim radom studenata poslovne ekonomije	261
	Tamara Šmaguc, Irena Kedmenec, Kiril Postolov	
29.	Determinants of Entrepreneurial Self-efficacy and Its Impact on Growth and Internationalization Intentions of Business Students	269
	Ajka Baručić, Bahrija Umihanić	
30.	Poduzetničke vještine kao faktor prepoznavanja poduzetničke prilike za pokretanje novog biznisa	277
	Matej Rus, Miroslav Rebernik	
31.	Izgrađevanje startup ekosistema v Sloveniji	287
	Dina Korent, Kristina Detelj, Ksenija Vuković	
32.	Ocjenjivanje efikasnosti hrvatskih županija u poduzetništvu primjenom analize omeđivanja podataka ...	293
	Anastasiia Svynchuk, Antonina Cherpak	
33.	The Specifics of Fundraising for Social Enterprises' Start-Ups: International Practice and Ukrainian Reality	304

Ivana Marić	
34. Vrijednosti socijalnih poduzetnika Ekonomije zajedništva	313
Iva Gregurec, Damir Dobrinć	
35. Primjena izravnog marketinga u malom i srednjem poduzetništvu na hrvatskom tržištu	321
Senka Borovac Zekan, Marija Peronja, Helena Mikačić	
36. Uloga i primjena digitalnog marketinga u strategiji izlaska na nova tržišta	328

Etički kodeks poduzeća u funkciji društveno odgovornog poslovanja

Antal Balog

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić, Hrvatska

antal.balog@bak.hr

Sažetak. *Etično poslovanje poduzeća odnosi se na primarne dionike poduzeća, a društvena odgovornost poduzeća na njegove sekundarne dionike. U uvjetima vlastitog i općeg gospodarskog i društvenog rasta i razvoja, poduzeće može svoju ukorijenjenu poslovnu moralnost širiti na svoje sekundarne dionike, postupno transformirajući svoje korporativno upravljanje i organizacijsku kulturu u poduzeće (korporaciju) čije se poslovanje može smatrati društveno odgovornim. Društvena odgovornost poduzeća i njegovo etično poslovanje ne nastaju jednokratnom poslovnom odlukom glavnog direktora ili upravnog odbora nego su rezultat dugotrajnih organizacijskih napora poduzeća te ostvarenog materijalnog i društvenog razvoja nacionalne ekonomije u kojoj se poduzeće nalazi. Sukladnost poslovanja poduzeća s postojećim zakonodavstvom, poslovnom etikom te uobičajenim poslovnim običajima, dug je i spor proces koji traje desetljećima i najčešće se javlja u razvijenim i vrlo razvijenim nacionalnim ekonomijama. Tijekom procesa moralne adaptacije poslovanja te realiziranja sukladnosti s postojećim zakonodavstvom, uz razvijanje društvene odgovornosti poduzeća, korisno je primijeniti vlastiti etički kodeks kao jednu od međunarodnih normi koja regulira društvenu odgovornost poduzeća. Skrbeći se za vlastite poslovne interese, za interese svojih primarnih i sekundarnih dionika, poštujući postojeće zakonodavstvo te prakticirajući etičnost svoga poslovanja i svoju društvenu odgovornost, poduzeće će vjerojatno, na dugoročnoj osnovi, moći osigurati održivost poslovanja.*

Ključne riječi. etički kodeks poduzeća, društvena odgovornost poslovanja, normiranje društvene odgovornosti poduzeća.

1 Uvod

U svojoj knjizi *Kapitalizam i sloboda* Milton Friedman je načelo društvene odgovornosti nazvao „fundamentalno rušilačkom doktrinom u slobodnom društvu“ u kojemu „postoji jedna i samo jedna društvena odgovornost poslovanja sve dok djeluje unutar pravila igre, odnosno dok se odvija u otvorenoj i poštenoj konkurenciji bez prevara i podvala - koristi se vlastitim resursima i uključuje u djelatnosti koje su osmišljene kako bi se povećavala dobit.“ (Friedman, 1962:133). Friedman je, odbacivši dotadašnje kejnzijanske ekonomske doktrine koje su se oslanjale na tzv. vidljivu ruku, značajno pridonio razvoju neoliberalne ekonomske misli te vraćanju „izvornim“ idealima slobodnog kapitalističkog tržišta i tzv. nevidljivoj ruci Adama Smitha. Friedman i njegovi sljedbenici s čikaškog sveučilišta, tzv. Chicago Boys, svojom su ekonomskom teorijom, kojom su osporili makroekonomsku teoriju Johna Maynarda Keynesa i državni intervencionizam uveden nakon Velike ekonomske krize prošloga stoljeća, stvorili teorijsku i ideološku platformu suvremenog neoliberalnog kapitalizma. Razvijajući se tijekom vladavine Margaret Thacher u Velikoj Britaniji i Ronalda Reagana u Sjedinjenim Američkim Državama, neoliberalni kapitalizam došao je do svoga kraja slomom tržišta hipotekarnih kredita 2007. godine, posljedičnog propadanja velikih američkih banaka te eskalacijom financijske krize tijekom 2008. i 2009. godine u ostatku svijeta. Spašavanje financijskog i gospodarskog sustava uslijedilo je klasičnim državnim intervencionizmom kojemu su se Friedman i njegovi sljedbenici toliko protivili. Očito je Friedman bio u krivu zalažući se za povratak ekonomske teorije modela liberalnog kapitalizma koji je svijet već jednom odveo u veliku ekonomsku krizu. Jednako tako kriva bila je njegova tvrdnja da je jedina društvena odgovornost poslovanja poduzeća uvećavanje profita svojih dioničara koju je branio zajedno s drugim ekonomistima i nobelovcima, primjerice s Hayekom i Beckerom. Društvena odgovornost poslovanja jest ostvarivati profit dioničarima, ali to nije jedina njegova odgovornost.

I prije teškog poraza neoliberalne teorije i paradigme poslovanja, pojavom financijske krize iz 2007. godine, nastajale su i razvijale su se teorije o društvenoj odgovornosti poslovanja. Još je Bowen 1954. godine pisao da je „društvena odgovornost poslovnih ljudi ... da poduzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta ciljeva i vrednota“ (Bowen, 1953:6), a nakon njega niz je teoretičara uočavalo da „korporacijska društvena odgovornost predstavlja brigu o potrebama i ciljevima društva i seže izvan sfere ekonomije“ (Eells i Walton, 1974:

247). Premda je teoretsko područje društvene odgovornosti poduzeća još u „predparadigmatskoj razvojnoj fazi“ (Amaeshi i Adi, 2007) i njime, kako navodi Letica, ne dominira jedna središnja paradigma (Letica, 2010:45), nastajale su brojne ideje, koncepti i teorije oko kojih se i dalje vode, kako ih je nazvao Paul Krugman, ekonomski kulturni ratovi.

2 Društvena odgovornost poduzeća i poslovanja

Između brojnih teorija o društvenoj odgovornosti poduzeća (*corporate social responsibility*), Letica navodi sljedeće: dioničku teoriju Roberta Freemana (Freeman, 1984), piramidu društvene odgovornosti Archieja B. Carrolla (Carroll, 1991), služiteljsku (stjuardsku) teoriju Donaldsona i Davisa (Donaldson i Davis, 1991), teoriju o trostrukom (krajnjem) učinku ili, kod nekih autora, trobilančni koncept (*triple bottom line*) Johna Elkingtona (Elkington, 1994), integriranu strategiju korporacijske društvene odgovornosti Davida Barona (Baron, 1995), strategijsku korporacijsku društvena odgovornost Davida Barona (Baron, 2001), teoriju o strategijskom dobročinstvu (dobrotvorstvu, filantropiji) Michaela Portera i Marka Kramera (Porter i Kramer, 2002), teoriju o „duhu suradnje“ ili suživotu - *kyosei* Ryuzaburoa Kaku (Kaku, 1997, 2003), teoriju o menadžmentu dionicima (stakeholder management), teorije o korporativnom građanstvu i civilnoj korporaciji i teorije o društvenom poduzetništvu ili novom dobročinstvu (Letica, 2010:50-97). Premda bi njihova brojnost i različitost mogla zbunjivati, one ukazuju na najmanje dvije stvari.

Prvo, navedene teorije o društvenoj odgovornosti poduzeća mogu poslužiti unapređivanju operativnog upravljanja i rukovođenja, poglavito u velikim i vrlo velikim poduzećima. Drugo, ove i druge teorije svojim prepletanjem i međusobnim dopunjavanjem teže stvaranju i oblikovanju nove paradigme društveno-ekonomskih odnosa u razvijenijim kapitalističkim društvima. Općenita razvijenost društveno odgovornog poslovanja u nekoj zemlji determinirana je različitim čimbenicima, između kojih su najčešće sljedeći: veličina i razvijenost poduzeća, odnosno korporacije, vrsta njegovih djelatnosti, općeniti stupanj razvoja dotične zemlje, stupanj opće kulturne razvijenosti (Secchi, 2004:5), ali mogli bismo dodati i razinu tzv. društvenog kapitala zemlje koja se sastoji od najmanje tri dijela: povjerenja, udruživanja (razvoj društvene umreženosti) te individualnog poštovanja društvenih normi, odnosno civilnosti.

Općenito se smatra da je Freemanova dionička teorija uspješno osporila klasično ekonomsko stajalište prema kojemu je glavna i jedina dužnost svakog poduzeća očuvanje i povećanje imovine i dobiti njegovih vlasnika, odnosno dioničara. Freeman je ustvrdio da poduzeće ima značajniju i širu odgovornost od navedene te dodatne društvene obveze i odgovornosti prema drugim dionicima ili interesnim skupinama, odnosno interesno-utjecajnim skupinama (*stakeholders*), primjerice prema partnerima u poslovanju, odnosno prema primarnim dionicima (dioničari, upravni odbori, uposlenici, dobavljači, kupci, sindikati, distributeri, itd.), zatim prema dionicima koji provode vanjski nadzor nad poslovanjem tvrtke ili pružaju pomoć primarnim dionicima, odnosno sekundarnim dionicima (vlade, regulacijske agencije, trgovačke, profesionalne i strukovne udruge, obrazovne ustanove itd.), prema društvenim dionicima koji imaju interes u poslovanju tvrtke (članovi zajednice i njihove udruge, sredstva javnog priopćavanja itd.) i na kraju prema nedruštvenim dionicima, primjerice nesadašnjim ljudskim zajednicama (buduće potomstvo postojećih dionika), odnosno neljudskim zajednicama (flora i fauna s okolišem). Prema tome, dionik (ili društveni dionik poduzeća) je, prema normi HRN ISO 26000, pojedinac ili skupina koja je zainteresirana za neku odluku ili aktivnost organizacije, odnosno poduzeća.

Freemanova dionička teorija inicirala je nastanak ostalih gore nabrojanih teorija postavši njihovim polazištem te je otvorila put prema razumijevanju i razvoju razumijevanja društvene odgovornosti poduzeća, a kasnije prema koncepciji održivog poslovanja i razvoja poduzeća, odnosno prema koncepciji održivog razvoja društva i ekonomije, uz očuvanje okoliša. Prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (*World Business Council for Sustainable Development*), „društveno odgovorno poslovanje znači kontinuirano opredjeljenje poduzeća prema etičnom ponašanju, ekonomskom razvoju, poboljšanju kvaliteta života zaposlenika, njihovih obitelji, lokalne zajednice i društva u cjelini“. Društveno odgovorno poslovanje Funda definira kao „koncept u kojemu poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim interesnim skupinama, i to na dragovoljnoj osnovi. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze nego i više od toga: investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa zajednicom“ (Funda 2014:790-791). Tradicionalni doprinos poduzeća je u stvaranju dodane vrijednosti koja se distribuira između primarnih i sekundarnih dionika (vlasnika, uposlenika te vlade). Otuda je temeljni *modus operandi* društvene odgovornosti poduzeća u njegovom društveno odgovornom poslovanju jedna od primijenjenih etika - poslovna etika između primarnih dionika, politička etika između sekundarnih te socijalna i ekološka (bioetika) između raznih nedruštvenih dionika poduzeća.

Sudjelovanje poduzeća u pokrivanju šteta koje bi nastajale i ostajale u okolišu te u dijelovima društva, koje se ne saniraju iz javne potrošnje, postalo je izvorom sukoba interesa između primarnih poslovnih interesa poduzeća i interesa ostalih dionika, odnosno interesnih skupina. Ta napetost između pojedinačnih poslovnih i općih društvenih interesa u pravilu ima tendenciju smanjivanja zbog općeg gospodarskog razvoja nacionalne ekonomije,

rasta i razvoja samog poduzeća te širenja svijesti o važnosti očuvanja okoliša. S općim ekonomskim rastom i razvojem, teorija je uočila različite razvojne stupnjeve društveno odgovornog poslovanja. Kakuova teorija o „duhu suradnje“ ili suživotu - *kyosei*, razlikuje pet faza društveno odgovornog poslovanja (Kaku, 2003): u 1. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeće se bori za opstanak na tržištu i ekonomsko preživljavanje, u 2. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja u poduzeću je značajno razvijena i stabilizirana suradnja između vlasnika, odnosno menadžera, radnika i radničkih sindikata, u 3. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeće je razvilo i uskladilo svoju suradnju s vanjskim primarnim dionicima, odnosno s dobavljačima, kooperantima i kupcima te od svojih primarnih dionika zahtijeva društveno odgovorno poslovanje, u 4. fazi poduzeće posluje na brojnim inozemnim tržištima na kojima razvija „duh suradnje“ s tamošnjim vladama, investitorima, organizacijama civilnog društva i s drugim dionicima s kojima nastoji rješavati ili ublažavati opće probleme čovječanstva (primjerice, jedan ili više milenijskih ciljeva i zadataka Ujedinjenih naroda: iskorjenjivanje ekstremnog siromaštva i gladi, osiguravanje ekološke održivosti itd.), u 5. fazi razvoja društveno odgovornog poslovanja poduzeće može zahtijevati od lokalnih vlada donošenje propisa kojima se dosljedno štiti i obnavlja devastirana prirodna sredina na način da će poduzeće, odnosno globalna korporacija, ulagati i vlastite resurse radi primjene tako donesenih zakona ili propisa.

Za razliku od Kakuovih faza razvoja društveno odgovornog poslovanja, Carroll je, prema ugledu na Maslowljev piramidu potreba, osmislio piramidu društvene odgovornosti poduzeća (Carroll, 1991) prema kojoj poduzeća prvo moraju biti ekonomski (poslovno) odgovorna svojim vlasnicima te pravno odgovorna prema zakonodavcima poštovanjem slova i duha zakona. Nakon što poduzeća posluju profitabilno i zakonito, ona mogu razvijati svoju treću, moralnu odgovornost prema dionicima te se ponašati sukladno svojem etičkom kodeksu. Etička odgovornost, prema Carrollu, obuhvaća pet načela koja se odnose na sljedeće aspekte: (1) poslovanje treba biti sukladno s društvenim vrijednostima i normama, osobito poslovnim normama, (2) poduzeće treba prepoznati i poštovati nove etičke norme koje društvo (ili struka) prihvaća, (3) poduzeće ne smije suprotstavljati etičke norme i dovoditi ih u pitanje zbog poslovnih ciljeva i poslovnih interesa, (4) poduzeće dobro korporativno građanstvo definira u smislu činjenja onoga što je suglasno poslovnom moralu i (5) poduzeće u cijelosti integrira stajalište da su korporativni integritet (poštenje) i etično ponašanje iznad pukog ispunjavanja zakona i propisa. Na četvrtoj razini Carrollove piramide društvene odgovornosti poduzeća nalaze se dragovoljna dobročinstva prema dionicima, odnosno filantropska odgovornost. Ona sadrži pet načela koja se odnose na sljedeće aspekte: (1) poslovanje poduzeća treba biti u skladu s filantropskim i donacijskim očekivanjima društva, (2) poduzeće treba pomagati umjetnost i primijenjenu umjetnost, (3) menadžeri i zaposlenici trebaju sudjelovati u dobrovoljnim i dobrotvornim aktivnostima u lokalnoj zajednici (volonterstvo), (4) poduzeće treba pomagati privatnim i javnim obrazovnim ustanovama, (5) poduzeće treba potpomagati projekte koji povećavaju kvalitetu života zajednice. Prema tome, temeljna moralna odgovornost poduzeća ekonomska je učinkovitost i uspješnost poslovanja koja izrasta iz operativne radne, rukovodne i upravljačke izvrsnosti te uz pravnu odgovornost čini zametak društvene odgovornosti. Razvijena etička odgovornost i dobrotvorna (filantropska) odgovornost tvore zrele i postojeće društvene odgovornosti poduzeća u kojoj ono odgovara za svoje utjecaje (odluke i aktivnosti) na društvo, ekonomiju (gospodarstvo) i okoliš. Prema tome, društvena odgovornost poduzeća moralna je norma i predmet proučavanja poslovne, odnosno političke i socijalne etike. Poslovna etika obuhvaća društvenu odgovornost poduzeća, a zajedno tvore organizacijsku kulturu poduzeća.

Društvena odgovornost poduzeća ostvaruje se transparentnim odlučivanjem i postupanjem (kada ono ima utjecaj na okoliš i društvo), etičnim poslovnim ponašanjem, poštovanjem interesa dionika, poštovanjem vladavine prava, poštovanjem međunarodnih normi ponašanja te poštovanjem ljudskih prava (HR ISO 26000:2010, 24-27). Društvena odgovornost poduzeća potreban je uvjet za postizanje održivog razvoja poduzeća, kojim se, kako ga definira Komisija Ujedinjenih naroda, „zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja, a da se pritom ne ugrožavaju mogućnosti budućih generacija u zadovoljavanju svojih potreba“ (Baćun et. al. 2012:195). Ili, prema Smjernicama o društvenoj odgovornosti, održivi razvoj je on kojim se ispunjavaju sadašnje potrebe bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da ispunjavaju svoje potrebe. On također znači objedinjavanje ciljeva visoke kvalitete života, zdravlja i napretka sa socijalnom pravdom i održavanjem Zemljine sposobnosti da podržava život u svojoj cjelokupnoj raznolikosti. Ti društveni, gospodarski i okolišni ciljevi međusobni su i međusobno se podupiru. Održivi razvoj može se smatrati načinom na koji su izražena šira očekivanja društva u cjelini“ (HR ISO 26000:2010, 17).

3 Upravljanje poslovnim etikom

Kao i u ostalim područjima organizacijskog upravljanja, upravljanje poslovnim etikom i društvenom odgovornošću u poduzeću ovisi o glavnom menadžmentu, odnosno upravnom odboru i glavnom direktoru koji moraju prednjačiti osobnim primjerima u etičnom postupanju, postavljanju i promicanju etičkih standarda te prenošenju etičnog postupanja na organizacijske dionike. Etičnost poslovanja i poslovna odgovornost započinju na najvišoj upravljačkoj razini poduzeća stvarajući organizacijsku kulturu i organizacijsku klimu u kojoj se

standardi poštenja i integriteta postupno ukorjenjuju. Otuda se od menadžera očekuje osoban primjer u poštovanju načela etičnog poslovanja, primjerice poštovanja slova i duha zakona, istinoljubivost, poštovanje suradnika, osobno i poslovno poštenje, zapošljavanje osoba visokih etičkih načela, nagrađivanje etičnog postupanja, ugrađivanje načela poslovne i socijalne etike u strategije, politike, dokumente, operativno poslovanje poduzeća itd. Propuštanje pojedinog moralnog postupaka prema nekom od dionika organizacije, čak i kada su poštovani slovo i duh zakona, može imati dugoročne posljedice za poduzeće. Za razliku od moralno ispravnih postupaka koji se „ispisuju u pijesku“ (ne pamte se i kao takvi se podrazumijevaju), moralni prekršaji nerijetko se „zapisuju u kamenu“, dugo se pamte. Često mora proći mnogo vremena kako bi se moralni prekršaji izbrisali iz organizacijskog pamćenja. S druge strane, negativan publicitet i narušena dobra reputacija poduzeća u javnosti lakše se ispravljaju i brže zaboravljaju.

Uprava i rukovodstvo poduzeća nastoje učinkovito upravljati poslovnom etikom i svojom društvenom odgovornošću, gradeći organizacijske strukture i izrađujući pojedine dokumente koje nastoje implementirati u poslovanje i organizacijsku kulturu. Najčešći dokumenti koji se odnose na poslovnu etiku u poduzećima su etički kodeksi, kodeksi poslovnog ponašanja (opća pravila o radu i ponašanju) te kodeksi korporativnog upravljanja koji nerijetko sadrže odredbe koje se pronalaze u kodeksima etike. Svrha etičkog kodeksa poduzeća stvaranje je organizacijske kulture i organizacijske klime koja je okrenuta prema razvijanju organizacijske etike i društvene odgovornosti poduzeća, stvarajući i uvećavajući društveni kapital poduzeća.

U velikim i vrlo velikim poduzećima (korporacijama) organiziraju se etički odbori te se zapošljavaju menadžeri za područje etike koji su odgovorni za izradu dokumenata i akata koji se odnose na etično poslovanje, sudjeluju u rješavanju poslovnih etičkih dvojbi te organiziraju edukacije i treninge u području poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeća. Također, odgovorni su za predlaganje politika, mjera i postupaka kojima se unapređuje organizacijska usklađenost (eng. *compliance*), odnosno poštovanje primarnog zakonodavstva i pratećih propisa, tuzemnih i međunarodnih standarda, strukovnih uzanci te strategija, politika i planova kao i vlastitih normativnih dokumenata, prihvaćenih pravila, normi, kodeksa postupanja itd.

Menadžer za područje etike i društvene odgovornosti poduzeća primarno je zadužen za promicanje poslovnog morala te za širenje i obranu dostignutih standarda integriteta organizacije u etičnom odlučivanju i poslovanju. Menadžer za područje etike uobičajeno je jedan od izvršnih direktora ili član upravnog odbora, koji uza svoje odgovornosti ima i dodatnu obvezu i odgovornost praćenja poslovanja sa stajališta etičnosti. On svoju dužnost može učinkovito obavljati samo kada glavni menadžment i više rukovodstvo poduzeća preuzmu svoju odgovornost u etičnom poslovanju i društvenoj odgovornosti te njegove prijedloge i akcijske programe implementiraju u svoja strateška planiranja i poslovne politike.

Etički odbori poduzeća (korporacije) skupine su menadžera i stručnjaka za područje poslovne etike čija je odgovornost utvrđivanje etičkih standarda poslovanja, utvrđivanje mehanizama kontrole etičnosti poslovanja i organizacijske usklađenosti te donošenja odluka u složenim i vrlo složenim etičkim dvojbama za koje glavni menadžment zatraži odgovor ili uputu. Zaključci i odluke etičkih odbora mogu se koristiti za dopunu ili proširenje etičkog kodeksa poslovanja organizacije.

Povjerenik za etiku poslovanja osoba je zadužena za analizu i rješavanje problema koji se odnose na prijave pojedinih dionika (zaposlenih, kupaca, dobavljača itd.) vezane uz nemoralnost poslovanja poduzeća ili druge neetične oblike ponašanja. Povjerenik za etiku nastoji rješavati ili predlagati nadležnom menadžmentu rješenja za pojedine poslovne situacije ili događaje i poslovne procedure. Etički povjerenik treba imati prikladnu organizacijsku razinu samostalnog djelovanja koja će potaknuti povjerenje dionika za prijavljivanje potencijalno neetičnih postupaka u organizaciji.

4 Kodeks etičnog poslovanja i društvene odgovornosti poduzeća

Etički kodeks poduzeća je „najčešći, može se reći, i obvezni instrument osiguravanja etičnog odlučivanja i ponašanja u organizacijama. Riječ je o dokumentu u kojemu organizacija sažeto iznosi najvažnije vrijednosti prema kojima želi djelovati i standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Ukratko, to je formalna organizacijska izjava o vrijednostima koje određuju njezino ponašanje prema etici i društvenoj odgovornosti.“ (Bahtijarević-Šiber et. al., 2008: 551). Ciljevi etičkog kodeksa usmjereni su na utvrđivanje granica moralnog poslovnog ponašanja koje treba dugoročno jačati skupni i timski moral u poduzeću, podizati motiviranost zaposlenika i menadžmenta, stvarati i izgrađivati međusobno povjerenje primarnih dionika organizacije te pridonositi uspješnosti i učinkovitosti poslovanja. Pupovac navodi da etički kodeksi poduzeća upućuju na opća moralna načela u poslovanju te izgrađuju i održavaju moralnu atmosferu u organizaciji. Njihova je svrha sljedeća: (1) zaposlenici počinju razmišljati o etičkim pitanjima i dvojbama prije nego što se s njima susretnu u stvarnim poslovnim situacijama, (2) zaposlenicima se omogućuje lakše odbijanje izvršavanja neetičnih aktivnosti, (3) definiraju se granice prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja, (4) pomažu uvođenje zaposlenika u etično ponašanje i njihovo podučavanje, (5) omogućuju menadžmentu poduzeća da jasno definira što smatra neetičnim ponašanjem (Pupovac, 2006: 125-126). Osim etičkog kodeksa, kao pisanog dokumenta, korporacije sve češće

izrađuju operativne dokumente o svojoj korporacijskoj usklađenosti i praćenju te usklađenosti u svojim organizacijskim jedinicama.

Kodekse etičnog poslovanja imaju u pravilu sva srednja i velika poduzeća, a oni obuhvaćaju svoje primarne dionike: vlasnike, zaposlene, dobavljače i kupce. Primjerice, u Italiji „sva poduzeća s više od 500 zaposlenih, koja imaju europsko značenje i kotiraju na burzi, moraju reći kakav je njihov odnos prema trima glavnim subjektima: dioničarima, zaposlenima i dobavljačima“ (Curcio, 2007: 26). S druge strane, kodeks poslovnog ponašanja poduzeća obuhvaća i sekundarne dionike poduzeća, uključivši i nedruštvene dionike (neprisutne generacije, flora i fauna s okolišem itd.), odnosno sve one subjekte i okoliš ne koje utječu odluke i aktivnosti poduzeća. Drugim riječima, kodeks poslovne prakse obuhvaća društvenu odgovornost poduzeća kako je definira Europska komisija, odnosno kao „koncept u okviru kojega kompanije, na dobrovoljnoj bazi, integriraju brigu o okolišu i društvu u svoje poslovne aktivnosti, a sve u interakciji sa svojim dionicima“ (Crowther, 2008:11). Ključni elementi društvene odgovornosti poduzeća obuhvaćaju, prema Goetschu, sljedeće smjernice za etična postupanja: „ljudska prava, zdravlje i sigurnost, poslovnu praksu, vođenje, upravljanje okolišem, odnose s klijentima, tržišne aktivnosti, uključenoost društvene zajednice i društveni razvoj“ (Goetsch, 2010: 91).

Etika, razvijena i integrirana u poslovanje, može postati polazište razvoja društvene odgovornosti poduzeća. Integriranjem poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeća, kao dva kompatibilna aspekta poslovanja, pri čemu je etično poslovanje u središtu, a društvena odgovornost dugoročno opredjeljenje, poduzeće si otvara prostor rasta i razvoja koji ne obuhvaća samo ekonomske nego i društvene i ekološke aspekte. Promicanjem poslovne etike i društvene odgovornosti poduzeće se, na dugoročnoj osnovi, približava svojoj trajnijoj održivosti. Za trajnu održivost poslovanja potrebno je ispuniti niz tehnoloških, okolišnih, ekonomskih, društvenih, političkih, kulturnih, organizacijskih, etičkih, svjetonazorskih i drugih transformacija i promjena koje obuhvaćaju globalne dionike. Strohm navodi da je za naše svladavanje suvremenih društvenih problema uvijek potreban velik moralni napor, pri čemu će još dugo između ekonomije i etike biti napetosti. Otuda je poslanje poslovne, ekonomske i političke etike potrebno povremeno redefinirati najmanje u onoj mjeri u kojoj se transformiraju ekonomija i društvo (Strohm, 1984). Poslovna etika „se više ne može razumijevati samo kao etika poduzeća ili institucionalnog gospodarskog poretka nego je ona uvijek i etika pojedinca. Ona se, dakle, bavi i normativno prožetim motivacijama pojedinih osoba koje djeluju u ekonomskom procesu. U tom su smislu ekonomska i poslovna etika povezane u nastojanju poticanja pojedine inicijative kako bi se oduprlo koncentraciji moći i destruktivnim tendencijama. Što ekonomski i društveni sustav omogući više djelovanja takvim pojedinim inicijativama, to će više, s obzirom na poslovnu etiku, biti odgovornih odluka prema vlastitoj savjesti (Klose, 1966: 29).

Hrvatska gospodarska komora donijela je Kodeks etike u poslovanju („Narodne novine“, br. 71/05). Odredbe tog kodeksa obvezuju sve poslovne subjekte koji su potpisali izjavu o njegovu prihvaćanju. Gospodarski subjekti mogu i sami izraditi vlastite etičke kodekse. Kodeks etike HGK navodi sljedeća opća načela poslovanja gospodarskih subjekata: odgovornost, istinitost, učinkovitost, transparentnost, kvalitetu, postupanje u dobroj vjeri, poštovanje dobrih poslovnih običaja „prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju i vlastitim zaposlenicima“, korektne odnose, lojalnost i točnost. Kodeks nadalje navodi očekivane odnose između poslovnih subjekata i unutarnje odnose u poslovnim subjektu te završava odredbama koje se odnose na rješavanje povreda Kodeksa (Učur, 2014). Kodeks etike u poslovanju HGK do sada je potpisalo 897 poslovnih subjekata¹¹ od ukupno približno 60 tisuća aktivnih poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. Unatoč relativno malom broju potpisnika Kodeksa etike Hrvatske gospodarske komore, poslovna etika i društvena odgovornost poduzeća postupno se integriraju u tuzemno gospodarstvo. Motivi njihove implementacije mogu se nalaziti, prema Nikoliću, u poglavito ekonomskim interesima, primjerice u povećanju tržišnog udjela, jačanju pozicije robne marke, jačanju korporativnog ugleda, motiviranju zaposlenih i privlačenju kvalitetnog kadra, smanjivanju troškova poslovanja, privlačenju investitora, povećanju sigurnosti i zdravlja zaposlenih itd. (Nikolić, 2012:23). Poslovna iskustva i primjeri poslovne dobre prakse ukazuju da uspješna i najuspješnija poduzeća primjenjuju načela poslovne etike i načela društveno odgovornog ponašanja. S druge strane, analizom relevantnih pokazatelja može se utvrditi da primijenjeno društveno odgovorno ponašanje poduzeća smanjuje poslovne rizike, povećava dobit, omogućuje transparentan odnos s dionicima te ima pozitivni učinak na uspješnost poduzeća (Petrović, 2008: 384).

5 Normiranje društvene odgovornosti poduzeća

Etički kodeksi poduzeća, obogaćeni Smjericama o društvenoj odgovornosti (HRN ISO 26000:2010), mogu biti učinkovit alat u razvoju moralnog poslovanja i društvene odgovornosti gospodarskih subjekata. Unatoč još uvijek postojećim stajalištima da „ne postoji zasebna poslovna etika niti je potrebna. Sve što je potrebno jest podijeliti stroge ukore onima koji popuste pred nemoralnim izazovima“ (Drucker, 2005: 61), bez pisanih etičkih smjernica i konkretiziranih uputa etičkih kodeksa, oslonjenih na etičke teorije utilitarizma i/ili deontologije, teško da bi suvremeni menadžment bio uspješan u moralnom rasuđivanju u svijetu koji se tehnološki i društveno globalizira i

¹¹ Tvrtke potpisnice kodeksa etike u poslovanju, <http://www2.hgk.hr/komora/potpisnice/index.asp> (15. 08. 2015.)

mijenja brže nego bilo kada u svojoj povijesti. Značajan dio poslovnih nemoralnih postupaka sankcioniran je nekim od zakona i u tom je području poslovna etika manje učinkovita kada je u pitanju pravni poredak. Međutim, u suvremenom poslovnom svijetu nerijetko je potrebno odrediti koji je postupak moralno ispravan, a koji nije, premda se za oba može tvrditi da su legalna. Poslovna moralna dvojba nije ona kojom se odlučuje o postupanju ili nepostupanju prema moralnom pravilu, primjerice u slučaju poslovnog podmićivanja. Poslovna moralna dvojba moralnog rasuđivanja nastaje kada je potrebno odlučiti između dva poslovna postupanja ili dva poslovna moralna pravila od kojih je svako sebi dosljedno, a da se postupajući prema jednom poslovnom pravilu ne narušava ono drugo.

Osim Kodeksa etike koji je donijela Hrvatska gospodarska komora, drugi značajan dokument kojim se može koristiti u proširenju etičkog kodeksa poduzeća i unapređenju etičnog poslovanja i društvene odgovornosti priredila je Međunarodna organizacija za normizaciju (ISO) 2010. godine pod nazivom *Guidance on Social Accountability* (Smjernice o društvenoj odgovornosti, ISO 26000:2010). Hrvatski zavod za norme u cjelini je prihvatio normu ISO 26000:2010 te ju objavio 2014. godine pod nazivom Smjernice o društvenoj odgovornosti (HRN ISO 26000:2010). Norma ISO 26000:2010 dijelom sadrži neke uobičajene odredbe etičkih kodeksa poduzeća, što olakšava izradu jednog ili dva komplementarna dokumenta. Norma HRN ISO 26000:2010 sadrži sedam temeljnih načela društvene odgovornosti: (1) odgovornost, (2) transparentnost, (3) etično ponašanje, (4) poštovanje interesa dionika, (5) poštovanje pravne države, (6) poštovanje međunarodnih normi ponašanja i (7) poštovanje ljudskih prava. Navedena načela društvene odgovornosti mogu se relativno jednostavno transponirati u etički kodeks poduzeća (Lazibat, 2010: 5).

(1) Odgovornost organizacije, kao prvo načelo društveno odgovornog poslovanja, podrazumijeva da je poduzeće odgovorno za svoj utjecaj na društvo, ekonomiju i okoliš. Poduzeće treba odgovarati za utjecaj svojih odluka i aktivnosti na društvo, osobito za značajne negativne posljedice te za radnje poduzete da se spriječi ponavljanje nenamjernih ili nepredviđenih negativnih utjecaja.

(2) Načelo transparentnosti kaže da poduzeće u svojim odlukama i aktivnostima, koje imaju utjecaj na društvo i okoliš, treba biti transparentno. To znači da poduzeće treba jasno, točno i potpuno te u razumnoj mjeri objaviti svoje politike, odluke i aktivnosti za koje je odgovorno, uključujući i njihove poznate i vjerojatne utjecaje na društvo i okoliš. Te informacije trebaju biti pravodobne i činjenične te prikazane jasno i objektivno kako bi se dionicima omogućilo da točno procijene utjecaj koji odluke i aktivnosti organizacije imaju na njihove interese.

(3) Načelo etičnog ponašanja nalaže da se poduzeće treba ponašati etično. Organizacijsko ponašanje treba se temeljiti na vrijednostima poštenja, pravičnosti i čestitosti. Te vrijednosti podrazumijevaju brigu za ljude, životinje i okoliš te odlučnost da se bavi utjecajima svojih aktivnosti i odluka na interese dionika. Poduzeće treba aktivno promicati etično ponašanje tako što: (a) utvrđuje i proglašava svoje ključne vrijednosti i načela, (b) razvija i upotrebljava upravljačke strukture koje pomažu da se promiče etično ponašanje unutar organizacije u donošenju svojih odluka i u svojim interakcijama s drugima, (c) utvrđuje, usvaja i primjenjuje norme etičnog ponašanja prikladne za njegovu svrhu i aktivnosti i sukladne s načelima Smjernica o društvenoj odgovornosti, (d) potiče i promiče pridržavanje svojih normi etičnog ponašanja, (e) definira i komunicira norme etičnog ponašanja koje se očekuju od njegovih upravljačkih struktura, osoblja, dobavljača, izvođača i, ako je prikladno, vlasnika i rukovoditelja, posebno od onih koji imaju priliku znatno utjecati na vrijednosti, kulturu, čestitost, strategiju i poslovanje poduzeća i ljudi koji djeluju u njegovo ime, a da pritom zadrže lokalni kulturni identitet, (f) sprječava ili rješava sukobe interesa u svim segmentima organizacije koji bi u suprotnom mogli dovesti do neetičnog ponašanja, (g) uspostavlja i održava mehanizme nadzora i kontrole kojima se prati, podupire i provodi etično ponašanje, (h) uspostavlja i održava mehanizme koji olakšavaju prijavu neetičnog ponašanja bez straha od represije, (i) prepoznaje i rješava slučajeve u kojima lokalni zakoni i propisi ili ne postoje ili su u sukobu s etičnim ponašanjem, (j) usvaja i primjenjuje međunarodne norme etičnog ponašanja kada provodi istraživanje na ljudima i (k) pazi na dobrobit životinja kad utječe na njihov život i egzistenciju te osigurava dostojne uvjete držanja, uzgoja, proizvodnje, prijevoza i iskorištavanja životinja.

(4) Načelo poštovanja interesa dionika nalaže da organizacija treba poštovati, uzimati u obzir i reagirati na interese svojih dionika. Prema tom načelu, poduzeća treba učiniti sljedeće: utvrditi tko su njegovi dionici, poštovati i voditi računa o njihovim interesima i zakonskim pravima, prepoznati da neki dionici mogu znatno utjecati na aktivnosti organizacije, procijeniti i uzeti u obzir relativnu sposobnost dionika da se obrate organizaciji, surađuju s njom i utječu na nju, uzeti u obzir odnose između interesa svojih dionika s jedne strane i širih očekivanja društva i održivog razvoja s druge strane te prirodu odnosa dionika s organizacijom i, na kraju, razmotriti stavove dionika za čije je interese vjerojatno da će ih pogoditi neka odluka ili aktivnost čak i ako nemaju službenu ulogu u upravljanju poduzećem ili nisu svjesni tih interesa.

(5) Načelo poštovanja vladavine prava kaže da poduzeće treba prihvatiti da je poštovanje vladavine prava obvezatno. Prema tom načelu, organizacija treba učiniti sljedeće: pridržavati se zakonskih zahtjeva u svim područjima sudske mjerodavnosti u kojima organizacija djeluje, čak i ako se ti zakoni i propisi ne provode na prikladan način, osigurati da njezini odnosi i aktivnosti budu u skladu s planiranim i primijenjenim pravnim okvirom, informirati se o zakonskim obvezama, povremeno provjeravati vlastito pridržavanje primjenjivih zakona i propisa.

(6) Načelo poštovanja međunarodnih normi ponašanja nalaže da organizacija treba poštovati međunarodne norme ponašanja i istodobno se pridržavati načela poštovanja vladavine prave. Prema tom načelu, organizacija treba, u slučaju kada zakon ili njegova provedba ne osiguravaju odgovarajuće okolišne ili društvene zaštitne mehanizme, nastojati barem poštovati međunarodne norme ponašanja. Zatim, organizacija treba razmotriti legitime prilike i kanale za pokušaj utjecanja na odgovarajuće organizacije i vlasti da isprave suprotnosti između lokalnih zakona i međunarodnih normi ponašanja. Organizacija treba izbjegavati sudioništvo u aktivnostima druge organizacije koje nisu sukladne s međunarodnim normama ponašanja.

(8) Načelo poštovanja ljudskih prava zahtijeva da organizacija treba poštovati ljudska prava i prepoznati njihovu važnost i univerzalnost. Prema tom načelu, organizacija treba poštovati i, ako je moguće, promicati prava utvrđena u Međunarodnoj povelji o ljudskim pravima te poštovati univerzalnost tih prava, tj. paziti da su jednako primjenjiva u svim zemljama, kulturama i slučajevima. U slučajevima kada ljudska prava nisu zaštićena, poduzeće treba poduzeti korake da se ona poštuju i izbjeći iskorištavanje tih slučajeva. U slučajevima kada zakon i njegova provedba ne osiguravaju odgovarajuću zaštitu ljudskih prava, trebaju se pridržavati načela poštovanja međunarodnih normi ponašanja (Laziblat et. al., 2012:108-109) i (HRN ISO 26000:2010, 21-27).

Glavne teme koje razmatra norma HRN 26000:2010 su (1) upravljanje organizacijom, (2) ljudska prava s pitanjima koja se odnose na dubinsku analizu, razmatranje rizičnih situacija povezanih s ljudskim pravima, pitanje izbjegavanja sudioništva, rješavanje pritužbi, pitanje diskriminacije i ranjivih skupina, pitanje građanskih i političkih prava, pitanje ekonomskih, socijalnih i kulturnih prava te pitanje koje se odnosi na temeljna načela i pravo na rad;

(3) radni odnosi s pitanjima o zapošljavanju i radnim odnosima, o uvjetima rada i socijalnoj zaštiti, pitanje socijalnog dijaloga te zdravlja i sigurnosti na radu; (4) okoliš s pitanjima koja se odnose na sprečavanje onečišćenja, na održivu uporabu resursa, ublažavanje i prilagodbu klimatskim promjenama te pitanje zaštite okoliša, bioraznolikosti i obnove prirodnih staništa; (5) poštena poslovna praksa s pitanjima sprečavanja korupcije, odgovorno političko djelovanje, pošteno tržišno natjecanje, promicanje društvene odgovornosti u vrijednosnom lancu i pitanje prava vlasništva; (6) pitanja potrošača s pitanjima koja se odnose na pošteno oglašavanje i točno i nedvosmisleno informiranje te poštene postupke ugovaranja, pitanje zaštite zdravlja i sigurnosti potrošača, održive potrošnje, službe i podrške za korisnike, rješavanje reklamacija i sporova, pitanje zaštite i privatnosti podatka o potrošačima, pristup nužnim uslugama te pitanje obrazovanja i podizanja svijesti (HRN 26000:2010, 9-10).

Osobitu vrijednost norme HRN 26000:2010 donosi 7. poglavlje koje daje smjernice o integraciji društvene odgovornosti u sve segmente organizacije. Tijekom implementacije sustava upravljanja društvenom odgovornošću poduzeća, Mujkić navodi četiri faze: planiranje aktivnosti implementacije, revizija postojećih poslovnih područja, mjerenje i izvještavanje o ostvarivanju ciljeva te korektivne mjere (Mujkić, 2012:8). Pupavac predlaže nešto drugačiju strategiju implementacije etike u poslovnu praksu poduzeća navodeći primjenu triju klasičnih postupaka za promjenu navika i shvaćanja: senzibilizaciju, konkretizaciju i učvršćivanje. Senzibilizacija dionika podrazumijeva njihovo razumijevanje potrebe i važnosti usklađivanja poslovanja poduzeća s temeljnim vrijednostima i normama koje organizacija proklamira. Postupak konkretizacije obuhvaća mjere i aktivnosti kojima se u poslovno ponašanje ugrađuju vrijednosti tako što će organizacija razvijati svijest o vrijednostima kao srcu (središtu) etike, postavljati vrijednosti kao svrhu poslovanja, utvrđivati metode i sredstva potrebna za realizaciju vrijednosnih sadržaja te realizirati vrijednosti u konkretnim postupcima i ponašanjima. Pri tome, navodi Pupavac, vrijednosti su najčešće apstraktne te ih je potrebno konkretizirati u norme, odnosno standarde ponašanja. Prihvatljivima i obvezujućima postat će samo norme koje ispunjavaju sljedeće uvjete: zadovoljavaju zahtjeve ljudske pravednosti, odgovaraju stvarnosti te izražavaju vrijednosti koje su relevantne za određenu organizaciju. Postupci učvršćivanja etičnog ponašanja u poduzeću obuhvaćaju različite metode, primjerice zapošljavanje kandidata koji posjeduju poželjne moralne osobine te ih obilježavaju potrebne vrline i vrijednosti, zatim donošenje etičkih kodeksa organizacije, formiranje etičkih povjerenstava, edukacije i treninzi u području poslovne etike, uspostavljanje sustava poticaja i nagrađivanja te stvaranje i izgradnja organizacijske kulture koja je integrirala moralne vrijednosti i norme (Pupavac, 2006: 126.-128).

Osim u prethodnom tekstu predstavljene dobrovoljne norme HRN 26000:2010, norma Društvena odgovornost (SA 8000: 2008) prvi je put objavljena 1997. godine, a cilj joj je bio borba protiv izrabljivanja dječjeg rada i nehumanih uvjeta rada u poduzećima i među njihovim dobavljačima. Ta dobrovoljna norma, koja se može primijeniti u svim velikim ili malim organizacijama koje žele održavati dostojne uvjete rada svojih zaposlenika, obuhvaća sljedeća područja: dječji rad, prisilni rad, zdravlje i sigurnost na radu, slobodu udruživanja i kolektivnog pregovaranja, diskriminaciju, disciplinske postupke i mjere, radno vrijeme, naknade za rad te sustave upravljanja poduzećem. Temeljno polazište norme je da svako radno mjesto treba biti vođeno na način koji podržava osnovna ljudska prava i da je uprava organizacije spremna preuzeti odgovornost da to osigura. Ta je norma sveobuhvatna i općenito prihvaćena te se temelji na načelima 12. konvencije Međunarodne organizacije rada (ILO), Svjetske deklaracije o pravima čovjeka, Konvencije Ujedinjenih naroda o pravima djeteta, Konvencije Ujedinjenih naroda o suzbijanju svih oblika diskriminacije žena te na konsolidiranim normama ISO 9001 i ISO 14001 (Šijaković, 2013:192).

Za razliku od prethodnih dviju dobrovoljnih normi, International Certification Network (IQNet) razvio je normu Sustavi upravljanja društvenom odgovornošću (*Social responsibility management systems. Requirements* (IQNet SR 10) koja omogućuje certifikaciju sustava upravljanja u organizacijama. Prema Šijaković, ta norma koja se odnosi na društvenu odgovornost organizacije propisuje zahtjeve koje poduzeće treba ispuniti kako bi učinkovito implementiralo sustav upravljanja i rukovođenja u područje društvene odgovornosti te zadovoljilo svoje dionike i realiziralo svoje poslovne ciljeve i poslovne politike (Šijaković, 2013: 194). Zahtjevi norme Sustavi upravljanja društvenom odgovornošću (IQNet SR 10) kompatibilni su s normom Smjernice za društvenu odgovornost (ISO 26000:2010) i normom Društvena odgovornost (SA 8000 8000), što olakšava postupak certifikacije za one organizacije koje su implementirale jednu ili drugu normu u svoj sustav upravljanja.

6 Zaključak

Razdoblje liberalnog kapitalizma nedvojbeno obilježava koncepcija „nevidljive ruke“ Adama Smitha, nakon kojega slijedi razdoblje „vidljive ruke“ kejnzijanskih modela državnog intervencionizma. Današnje razvijene nacionalne ekonomije, koje sadrži dodatna obilježja postindustrijskih i informatičkih društava, tragaju i za „trećom rukom“ koja bi uravnotežila i stabilizirala djelovanja prvih dviju. Sa stajališta „treće ruke“ (koje podsjeća na koncept trećeg sektora ili koncept civilnog društva), Friedmanovo zastupanje jedne jedine ekonomske odgovornosti poduzeća, da stvara i uvećava dobit svojim vlasnicima, djeluje anakrono i svakako nedovoljno točno. Dobit jest prva, ali ne i jedina odgovornost poduzeća, osobito ne poduzeća s početka 21. stoljeća, kada raste svjesnost gospodarskih subjekata i njihovih dionika o međusobnoj ekonomskoj i društvenoj povezanosti te zajedničkom utjecaju na okoliš. Ta svijest i društveno-ekonomska razvijenost neke zemlje u izravnom je razmjeru s visinom svijesti o društvenoj odgovornosti svih međusobno povezanih organizacija, ne samo gospodarskih. Stoga se može reći da je Friedman i dalje aktualan u nerazvijenim zemljama trećeg svijeta, gdje tamošnje vlade nemaju drugog izbora nego dopustiti međunarodnim korporacijama poslovno ponašanje koje je sukladno ranom, liberalnom kapitalizmu. Povijesna se razdoblja ne mogu preskakati, a čini se ni ubrzavati. Razvijena društva su, gomilajući svoje materijalno bogatstvo, umnožavala i svoje društvene kapitale koji im dodatno ubrzavaju razvoj gospodarstva i društva približavajući ih održivom obliku.

Razvoj društveno odgovornog poslovanja ima svoje faze razvoja koje započinju primjenom i ukorjenjivanjem poslovne etike u vrijednosti koje zastupa poduzeće, stvarajući organizacijsku kulturu u koju je moguće ugrađivati elemente društvene odgovornosti. Konvergencijom poslovne etike i korporativne društvene odgovornosti postižu se najbolji rezultati koji se u zadanim uvjetima mogu postići. Za ubrzanje te konvergencije potrebno je koristiti se raspoloživim alatima, primjerice granskim kodeksima poslovne etike te međunarodnim normama društvene odgovornosti poduzeća. Provedba odredaba i smjernica iz kodeksa etike i društvene odgovornosti poduzeća ne stvara dobit niti snižava troškove, ne osvaja tržišta niti uvodi nove proizvode, ali može značajno pokretati i ubrzavati poslovanje poduzeća. One su usmjerene na podizanje radnog morala u poduzeću, u smislu stvaranja radnog poleta kod menadžmenta i svih zaposlenih te prema ostvarenju poslovnih ciljeva i zadaća poduzeća.

U poduzećima u kojima je poslovna klima rezultat dobre organizacijske kulture, radnici u pravilu više pridonose poslovanju nego kada to nije slučaj. U ekonomski najrazvijenijim suvremenim društvima dio gospodarskih subjekata nema širokog prostora u odlučivanju o prihvaćanju ili zaobilaženju svoje društvene odgovornosti. Nakon što glavnina gospodarskih subjekata prihvati i implementira neku od normi društvene odgovornosti, odnosno kada se stvori kritična masa, zakonodavna tijela mehanizmima legislative na to primoravaju i ostale gospodarske subjekte. Pritisnut s dviju strana, legislative i kritičnog broja poslovnih subjekata u nacionalnoj ekonomiji, proces moralne adaptacije poslovanja kod preostalih gospodarskih subjekata postaje lakši, a njegovo trajanje kraće.

Pitanje je vremena kada će prakticiranje društvene odgovornosti stići do glavnine gospodarskih subjekata u Hrvatskoj. Do tada je primarna zadaća u značajnom dijelu hrvatskih poduzeća uskladiti svoje poslovanje s hrvatskim zakonima i propisima i sa svojim internim normativnim aktima, a odnose s primarnim dionicima s odredbama svojih kodeksa etike. Praksa je pokazala da je dugoročno uvijek probitačnije poslovanje poduzeća uskladiti sa zakonima i propisima i s internim normativnim aktima te poslovati sukladno poslovnim moralnim normama nego tražiti pravne i moralne prečace!

Literatura

- [1] Baćun, D.; Matešić, M. i Mazić, M.A. (2012.) *Leksikon održivog razvoja*. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj, Zagreb.
- [2] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Školska knjiga, Zagreb.
- [3] Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket components. *California Management Review*, Vol. 37., No. 1., str. 47.-65.
- [4] Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 10., No. 1., str. 7.-45.
- [5] Bowen, H. (1953.) *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row, New York.
- [6] Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, vol.34. str.39.-48.
- [7] Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34., str. 39.-48.
- [8] Crowther, D.; Aras, G. (2008.) *Corporate Social Responsibility*. Ventus Publishing, Frederiksberg.
- [9] Curcio, R. (2007.) *Etička klopka*. Tim press, Zagreb.
- [10] Čiček, J. i Drljača, M. (2012.) Okolina i društvena odgovornost u svjetlu norme ISO 26000:2010 (E), *Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa Perspektive trgovine 2012, Trgovina u kontekstu održivog razvoja*, Zagreb, str. 27.-37.
- [11] Donaldson, L. I Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory of Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, Vol. 16. No.1. str. 49.-64.
- [12] Drucker, P. (2005.) Najvažnije o menadžmentu: Izbor radova o menadžmentu Petera F. Druckera. M.E.P. Consult, Zagreb.
- [13] Eells, R. i Walton, C. (1974). *Conceptual Foundations of Business*. Burr Ridge, Irwin.
- [14] Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, Vol. 36., No.2., str. 90-100.
- [15] Funda, D; Richter, G; Funda, G. (2014). Društveno odgovorno poslovanje, *Zbornik radova znanstveno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem Menadžment*, Zagreb, Hrvatska, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 788-797.
- [16] Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- [17] Friedman, M. (1962.) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago.
- [18] Funda, D. (2012). *Upravljanje kvalitetom*. Veleučilište u Velikoj Gorici, Velika Gorica i Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić.
- [19] Goetsch, D.L.; Stanley, B.D. (2010.) *Quality management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*, 6th ed., Pearson, New Jersey.
- [20] Hrvatska norma: *Smjernice o društvenoj odgovornosti (HRN ISO 26000:2010)*. (2014). Hrvatski zavod za norme, Zagreb, str. 16.

- [21] IQNet The International Certification Network (2015) [http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/009%20IQNet_SR10%20Specification%20\(Croatian\).pdf](http://www.iqnet-certification.com/userfiles/SR%2010/009%20IQNet_SR10%20Specification%20(Croatian).pdf) [15. kolovoz 2015.]
- [22] Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review*, Vol. 75. No. 4., str. 55.-63.
- [23] Kaku, R. (2003). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*, Boston, str. 105.-130.
- [24] Klose, A. (1996.) *Poduzetnička etika: Kako danas?* Školska knjiga, Zagreb
- [25] Lazibat, T.; Samardžija, J. i Sutić, I. (2010.) ISO 26000 SR - Društvena odgovornost, *Zbornik radova 10. Hrvatske konferencije o kvaliteti i 1. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu / HDK*, Zagreb, str. 1-12.
- [26] Lazibat, T.; Sutić, I. i Baković, T. (2012.) Possibilities for Implementation of ISO 26000 Standard in Croatian Distributive Trade, *Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa Perspektive trgovine 2012, Trgovina u kontekstu održivog razvoja*, Zagreb, str. 103.-116.
- [27] Letica, B. (2010). *Doba odgovornosti: korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Mate, Zagreb.
- [28] Mujkić, A. i Beškir, M. (2012.) Model uspostave sistema upravljanja društvenom odgovornošću u organizacijama koje teže izvrsnosti. (HRN ISO 26000:2010, 21-27)
- [29] Nikolić, V.; Savić, S. i Taradi, J. (2012.) Zaštita na radu kao aspekt društveno odgovornog poslovanja, *Zbornik međunarodnog znanstvenog skupa - Perspektive trgovine 2012, Trgovina u kontekstu održivog razvoja*, Zagreb, str. 13.-25.
- [30] Petrović, N. (2008.) Društvena odgovornost kompanije - izazov suvremene ekonomije, *Zbornik radova - Moral i ekonomija*, Institut društvenih nauka, Centar za ekonomska istraživanja, Beograd, str. 348.-362.
- [31] Porter, M. i Kramer, M. (2002). The Competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, prosinac, str. 56.-68.
- [32] Pupovac, D. (2008.) *Etika za menadžere*. Veleučilište u Rijeci.
- [33] Strohm, T. (1984.) Wirtschaft und Ethik. Leitlinien der evangelischen Sozialethik für modernes wirtschaftliches Handeln, in: *Wolfgang Kramer/Michael Spangenberg (Hg.), Gemeinsam für die Zukunft. Kirchen und Wirtschaft im Gespräch*, Köln 1984, 29-58.
- [34] Šijaković, A.; Nikolić, V.; Savić, S.; Taradi, J. (2013.) Modeli društveno odgovornog poslovanja u funkciji unapređenja sigurnosti na radu i održivog razvoja, *Zbornik radova 14. Međunarodni simpozij o kvaliteti - Kvalitetom protiv recesije*, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb: str. 189.-200.
- [35] Učur, M. Đ. (2014.) Kodeks etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore (Od etičkih načela do surove prakse), *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, v. 35., br. 1., str. 429.-443.