

# ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Datum prijave: 22.4.2014.

UDK 659.4:658.8

Datum prihvaćanja: 30.5.2014.

Stručni rad

prof. dr. sc. B. Skoko / Maja Mihovilović, mag. comm.

Odjel: Novinarstvo / Studij odnosa s javnošću i studij medija  
 Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu / Veleučilište Vern  
 Lepušićeva 6, 10000 Zagreb, RH / Trga bana Josipa Jelačića 3, 10000 Zagreb, RH  
 Telefon: +385 1 4642-000 / +385 (0)1 48 25 927  
 E-mail: bskoko@fpzg.hr / maja.mihovilovic@vern.hr

**SAŽETAK** - U današnje vrijeme odgovoran korporativni menadžment u sve većoj mjeri uviđa da poslovanje čiji je jedini cilj stjecanje profita, bez brige o društvu, okolini i svim interesno utjecajnim skupinama, ne može biti dugoročno održivo. Stoga društveno odgovorno poslovanje (DOP) danas postaje neizostavna strategija odgovornog i etičnog upravljanja korporacijom, što nije u proturječju s ostvarivanjem profita - sve se češće dokazuje da DOP pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, pozitivnu percepciju kompanije u javnosti, sklonost proizvodima i uslugama kompanija koje su implementirale strategiju DOP-a, a posljedično i na povećanje dobiti. Zbog proaktivne prirode DOP-a korporativni odnosi s javnošću mogu igrati značajnu ulogu u uspostavljanju razumijevanja između korporacije i njenih javnosti, podižući svijest o potrebi etičnoga djelovanja i implementacije DOP-a te komunicirajući rezultate DOP-a javnostima. Uspjeh korporacije ovisi o odnosu koji ostvaruje s dionicima, a te je odnose moguće osnažiti definiranjem vlastite vizije, misije i vrijednosti, izgradnjom korporativne kulture, djelovanjem u skladu s njom te učenjem na temelju povratnih informacija koje kompanija dobiva od svojih javnosti. U tom segmentu poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu. U radu se kao primjer dobre prakse navodi slučaj kompanije KING ICT.

**Ključne riječi:** društveno odgovorno poslovanje, odnosi s javnošću, etički menadžment, poslovna etika

**SUMMARY** - Nowadays, responsible corporate management increasingly recognizes that doing business only with the aim of the acquisition of profit without caring about the society, the environment and all influential interest groups, cannot be sustainable in the long term. Thus, corporate social responsibility (CSR) is currently becoming an indispensable strategy of responsible and ethical corporate management, which is not in contradiction with the realization of profit - it is increasingly proven that CSR has a positive effect on employee satisfaction, positive public perception of the company, preference for products and services of companies which implemented a CSR strategy, and consequently an increase in profit. Due to the proactive nature of CSR, corporate public relations can play a significant role in establishing understanding between the corporation and its publics, in raising awareness of the need for ethical action and implementation of CSR, and in communicating the CSR results to the publics. Corporate success depends on the relationship which the company establishes with its stakeholders, and that relationship can be strengthened by defining its vision, mission and values, building a corporate culture, acting in accordance with it and by learning based on the feedback that the company receives from its publics. In this business segment, public relations as a managerial function fulfill their purpose and find their positive application. As an example of good company practice, the case of KING ICT is presented in this paper.

**Keywords:** corporate social responsibility, public relations, ethical management, business ethics

## 1. UVOD

U današnje vrijeme odgovorni menadžment kompanija u sve većoj mjeri uviđa da poslovanje čiji je jedini cilj stjecanje profita, bez brige o društvu, okolini i svim interesno utjecajnim skupinama, ne može biti dugoročno održivo. Zahvaljujući internetu, društvenim mrežama, dinamičnoj i brznoj dvosmjernoj komunikaciji te rastućem zahtjevu za transparentnošću korporacija, negativne prakse u poslovanju do javnosti dolaze brže nego prije, što može ugroziti čak i dugogodišnju pozitivnu reputaciju kompanije. Edward L. Bernays još je početkom prošloga stoljeća utvrdio da elite<sup>1</sup> javnost više ne mogu „poslati k vragu“ (Bernays, 2009:5),

<sup>1</sup> Bernays je pritom mislio na ondašnje bogate industrijalce u Sjedinjenim Američkim Državama.

već s njome moraju surađivati te ostvariti svrsishodnu dvosmjernu komunikaciju - odgovarajući na potrebe javnosti i izgrađujući pozitivnu reputaciju kompanije.

Kritika na račun nedovoljnog stupnja etičnosti u poslovanju primorala je korporacije da počnu promišljati o svojoj ulozi u lokalnoj zajednici i društvu na koje utječu te da poduzmu pozitivne aktivnosti od kojih će koristiti imati i javnosti, i same korporacije - ako prvotno ne iz moralnih pobuda, onda radi stvaranja i održavanja pozitivne slike o poslovanju kompanije. Društveno odgovorno poslovanje (DOP), čiji korijeni počivaju u društvenom aktivizmu šezdesetih i sedamdesetih godina 20. stoljeća (Tafrá-Vlahović, 2009:165), u tom kontekstu postaje neizostavna poslovna strategija odgovornog menadžmenta. Ono prije

svoga uključuje brigu o ljudskim pravima, standardima rada, zaštitu okoliša i borbu protiv korupcije (Langford, 2009:383). Primjena DOP-a nije u proturječju s gospodarskim uspjehom kompanije, već upravo suprotno - pojavljuje se sve više dokaza da doprinosi financijskom uspjehu organizacija (Tench i Yeomans, 2009:113), opovrgavajući tako koncept poslovanja Milтона Friedmana prema kojem se odgovornost u poslovanju svodi isključivo na povećanje profita (Sommerville, 2007:162).

S obzirom na proaktivnu prirodu društveno odgovornog poslovanja, korporativni odnosi s javnošću mogu igrati značajnu ulogu u uspostavljanju razumijevanja između korporacije i njenih javnosti, podižući svijest o potrebi etičnoga djelovanja i implementacije DOP-a te komunicirajući rezultate DOP-a javnostima. Tako DOP više nije samo dio strategije odnosa s javnošću, već odnosi s javnošću postaju sastavni dio DOP-a kao etičnoga djelovanja. Uspjeh kompanije ovisi o odnosu koji ostvaruje s dionicima, a te je odnose moguće osnažiti definiranjem vlastite vizije, misije i vrijednosti, izgradnjom korporativne kulture, djelovanjem u skladu s njom te učenjem na temelju povratnih informacija koje kompanija dobiva od svojih javnosti. U tom segmentu poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu.

U radu se promišlja etično djelovanje i poslovanje kompanija, koje se ostvaruje primjenom načela DOP-a te uloga odnosa s javnošću u primjeni tih načela. U prvom poglavlju objašnjavaju se temeljne vrijednosti poslovne etike, drugo poglavlje donosi pregled koncepta DOP-a i modela interesno utjecajnih skupina nasuprot dioničarskom modelu upravljanja, a u trećem poglavlju pojašnjena je funkcija i uloga odnosa s javnošću u okviru DOP-a. Posljednje poglavlje donosi primjer dobre prakse uvođenja DOP-a uz potporu internoga komuniciranja u kompaniji KING ICT.

## 2. ETIČNO DJELOVANJE I POSLOVANJE

Prije određivanja definicije i specifičnosti poslovne etike, potrebno je ponuditi značenjsku odredbu pojma *etika*. Etika je filozofsko istraživanje i promišljanje morala, dok se moral može definirati kao „sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija“ (Talanga, 1999:12). Prema Milanu Kangrgi, između etike i moralnosti postoji bitna razlika. „Etika je disciplina koja kritički promišlja moralni izbor. Etika raspravlja o normama koje leže u osnovi moralnoga izbora i o legitimnosti tih normi u danim okolnostima. Moral je izbor određenog skupa moralnih standarda definiranih u nekoj vjerskoj, filozofskoj ili političkoj tradiciji“ (Kangrga, 1998:17). Jednostavnije rečeno, etika predstavlja teorijski, a moral praktični dio čovjekova života i rada.

Etika se dijeli na više podvrsta, od kojih su u ovom kontekstu značajne deskriptivna, normativna i

aplikativna etika. Deskriptivna etika opisuje djelovanja, tj. ponašanje pojedinaca i društva u cjelini, dok normativna etika propisuje kriterije i pravila (norme) koji omogućuju moralnu prosudbu i djelovanje (Čehok i Koprek, 1996:37). Poslovna etika tako se oblikuje na deskriptivnoj razini - prvo su uočena, opisana i utvrđena ponašanja prihvatljiva u nekom društvu, koja su potom na normativnoj razini pretočena u pravila, poput etičkih kodeksa. Poslovna etika tako se definira kao cjelina prihvatljivih oblika djelovanja u poslovnim organizacijama ili cjelina načela i standarda koji određuju prihvatljivo djelovanje u poslovnim organizacijama i promicanje društvene odgovornosti (Krkač, 2007:223). Određuje se osobnim etičkim i moralnim principima zaposlenika i uprave, etičkim kodeksima, zakonima i podzakonskim aktima, a formulira se na temelju običaja unutar neke kulture (Krkač, 2007:224).

Na razini aplikativne etike, poslovna etika primjenjuje se u konkretnim poslovnim situacijama, kada se mogu pojaviti različite etičke dileme, poput sukobljavanja različitih interesa - javnih interesa, potreba zaposlenika, etičkog kodeksa tvrtke te osobnih vrijednosti (Tomić i Musić, 2011:175). Etičke se dileme mogu, s obzirom na različite etičke pravce, razriješiti na više načina. Prema načelu utilitarizma, „manjeg zla za veće dobro“ ili „najveće sreće za najveći broj ljudi“, *dobro* se određuje prema koristi. Prema Johnu Stuartu Millu, težnja ka sreći pojedinaca trebala bi dovesti do težnje ka sreći čitavog društva (Talanga, 1999:195), no ono što znači sreći jednoj osobi, ne mora značiti sreću nekome drugom. U kontekstu ekonomije, utilitarizam se veže uz slobodno tržište u kojem se kompanije vode isključivo načelom profita i osobne koristi, odnosno „dioničarskim modelom“ upravljanja (Sommerville, 2007:161).

Nasuprot tome nalazi etika odgovornosti Maxa Webera (Weber, 2006) i kategorički imperativ Immanuela Kanta, koji čine okvir poslovne etike. Prema etici odgovornosti ispravnost djelovanja u prvome se redu ocjenjuje prema predvidivim posljedicama. Odgovorno ponašanje je stoga ono u kojem čovjek svjesno procjenjuje posljedice svoga djelovanja i ponaša se u skladu s njima. Uz poziv na odgovornost, u poslovnoj etici vodilja bi trebao biti i Kantov kategorički imperativ: „Djeluj tako da maksima tvoje volje ujedno može djelovati kao načelo općeg zakonodavstva“ (Kant, 1990). Ljudska osoba pritom se uvijek mora uzimati kao cilj, a ne kao sredstvo. Dok se uz utilitarizam veže spomenuti „dionički model“ upravljanja, uz etiku odgovornost i kategorički imperativ veže se model „interesno utjecajnih skupina“ (Sommerville, 2007:161). Prema tom modelu korporacijom se treba upravljati u interesu svih skupina koje u njoj imaju udjela (Jugo, 2013:75). Čitav koncept društveno odgovornog poslovanja počiva upravo na tom upravljačkom modelu.

Osim navedenoga okvira poslovne etike, Krkač navodi i sljedeća načela na koja se ona poziva

(Krkač, 2007:268): 1. načelo osobne dobrobiti (pomozite sebi); 2. načelo društvene koristi (činiti dobro zajednici); 3. načelo solidarnosti (pomoć potrebitima); 4. načelo paternalizma (pomoć onima koji si ne mogu pomoći sami); 5. načelo supsidijarnosti (ne nameći pomoć onima koji si mogu pomoći sami); 6. načelo štete (ne čini drugima štetu); 7. načelo poštenja (ne obmanjuj druge); 8. načelo zakona (poštuj zakone); 9. načelo autonomije (poštuj slobodu osobe); 10. načelo pravde (poštuj pravo osobe na pravednu raspodjelu dobrobiti); 11. načelo prava (poštuj ljudska prava). Kako će biti vidljivo u idućem poglavlju, brojna od ovih načela poklapaju se s načelima DOP-a.

Važno je naglasiti da se o etici u poslovanju ne bi trebalo razmišljati samo kao o pravnom pitanju, odnosno nužnosti koja proizlazi iz zakonskih okvira. Dalekosežnije viđenje poslovne etike u obzir uzima činjenicu da etičnost kompaniji posljedično donosi korist. „Na razvoj etičkih kriterija potrebno je gledati kao na koristan aspekt poslovanja, a ne kao na prijetnju ili prepreku do uspjeha“ (Tomažić i Jurišić, 2010:160). Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja (Aleksić, 2007:420). U tom kontekstu vrlo je zanimljiva procjena da se u SAD-u 10 % ulaganja na tržištu kapitala ocjenjuje temeljem etičnosti, zbog čega ona menadžerima postaje iznimno važna (Langford, 2009:404).

Odnosi s javnošću kao struka često su optuživani da ne uvažavaju etičke kriterije, da su manipulativni i služe isključivo pojedinačnim interesima. No, prakticiraju li se u etičkim okvirima, mogu ispunjavati pozitivnu društvenu ulogu, bez moguće negativne komponente. Ne ulazeći dublje u problematiku etike odnosa s javnošću, valja navesti nekoliko maksima koje su važne za njihovo etično provođenje u kontekstu DOP-a, koje čine takozvani TARES test (Baker i Martinson, 2002:17): 1. istinitost (*truthfulness*) - iskrenost u komunikaciji; 2. autentičnost (*authenticity*) - osobni i profesionalni integritet; 3. poštovanje (*respect*) - poštovanje prema pravima publike; 4. pravičnost (*equity*) - poštenje, za razliku od manipulacije; 5. društvena odgovornost (*social responsibility*) - svijest o djelovanju komunikacije na širu zajednicu. Kao što će se vidjeti u nastavku rada, praksa korporativnih odnosa s javnošću vođena ovim principima može pozitivno utjecati na zajednicu u kojoj korporacija djeluje. Djelatnici odnosa s javnošću moraju biti svjesni da je suradnja s drugima ključna vrijednost u etičkom odlučivanju. „Želimo li da pojam društvene odgovornosti ne bude tek paravan za kozmetičko prikriivanje neetičkih praksi poduzeća, djelatnici u odnosima s javnošću moraju sustavno razvijati etičko promišljanje i dijalog s publikom kojoj se obraćaju“ (Haramija, 2009:221).

### 3. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje (eng. *corporate social responsibility*) najjednostavnije se može definirati kao „obveza da se uz maksimiziranje profita maksimizira i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u cjelini“ (Krkač, 2007:229). Termin implicira da poslovanje kompanije motivira nešto više od vlastitog interesa, odnosno pokušaj promicanja kolektivnog interesa društva u cjelini (Sommerville, 2007:163). Prema Cutlipu, „društvena odgovornost znači da će stručnjak koji se ispravno ponaša uzeti u obzir dobrobit društva kao cjeline dok pomaže klijentima riješiti probleme“ (Cutlip i sur., 2010:132). Pritom valja naglasiti da se DOP može provoditi na tri razine, pri čemu je posljednja najpoželjnija (Tench i Yeomans, 2009:110): 1. *osnovna razina* - kompanija se pridržava svih društvenih pravila i regulacija; 2. *organizacijska razina* - kompanija nastoji smanjiti negativna utjecaja na okolinu u kojoj djeluje, ali bez poduzimanja većih pozitivnih akcija; 3. *društvena razina* - kompanija dobiva sve više priznanja za svoje pozitivno društveno djelovanje te znatno doprinosi poboljšanju društva u kojem djeluje.

Koncept DOP-a načelno uključuje nekoliko elemenata (Gregory i Tafra-Vlahović, 2010:69): *etiku* - stupanj etičnosti poslovnih aktivnosti; *upravljanje* - uloga DOP-a u dobrom korporativnom upravljanju; *ljudska prava* - prava zaposlenika, klijenata, dobavljača i ostalih osoba uključenih u poslovanje; *okoliš* - utjecaj poslovnih aktivnosti na neposredni i udaljeni okoliš; *dužnost prema društvu* - obveze organizacije kao društvenog partnera. Pritom treba razlikovati DOP od filantropije kao samo jednog mogućeg elementa. Za razliku od filantropije koja je kratkoročna i predstavlja jednosmjerni, nepredvidiv odnos, DOP je dugoročna strategija poslovanja (Tench i Yeomans, 2009:112). Također, DOP predstavlja dodanu vrijednost proizvodima i uslugama kompanije, što povećava njenu reputaciju u društvu. Pritom valja naglasiti da promoviranje društvene odgovornosti mora imati pokriće - kompanija, primjerice, ne može govoriti o ulaganju u obrazovanje ili zdravstvo, ako na nekom drugom području djeluje neetično, npr. prema vlastitim zaposlenicima.

Kao orijentir kompanijama koje žele implementirati DOP, inicijativa UN Global Compact definirala je deset načela za njegovu primjenu (Langford, 2009:383):

*Ljudska prava:*

Načelo 1: Tvrtke trebaju poštovati i podupirati zaštitu međunarodno prihvaćenih ljudskih prava; Načelo 2: osigurati da ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava.

*Standardi rada:*

Načelo 3: Tvrtke trebaju poštovati slobodu udruživanja i priznati pravo na kolektivne pregovore; Načelo 4: ukloniti sve oblike prisilnog i obveznog

rada; Načelo 5: djelotvorno zaustaviti dječji rad; Načelo 6: ukinuti diskriminaciju pri zapošljavanju.

**Zaštita okoliša:**

Načelo 7: Tvrtke se trebaju pridržavati predostrožnosti u pristupu promjenama u okolišu; Načelo 8: poduzimati inicijative za promicanje veće ekološke odgovornosti; Načelo 9: poticati razvoj i širenje tehnologija koje ne štete okolišu.

**Borba protiv korupcije:**

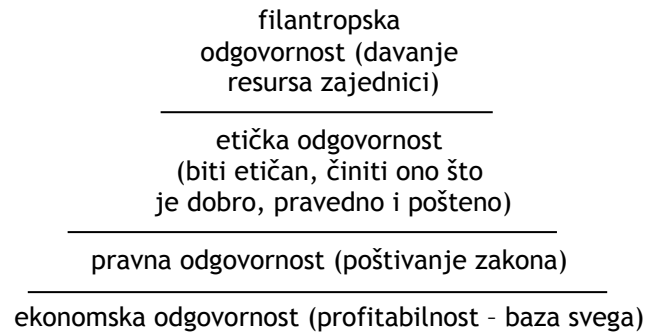
Načelo 10: Tvrtke se trebaju boriti protiv korupcije u svim njezinim oblicima, uključujući iznudu i mito.

Kao što je vidljivo, DOP odbacuje ideju egoističnog utilitarizma i usmjerenosti isključivo na vlastite interese, odnosno već spomenutu Friedmanovu doktrinu da je jedina odgovornost kompanije odgovornost da se ostvari što veći profit (Sommerville, 2007:162). Poveže li ga se s etičkim pravcima, može se zaključiti da koncept odgovara etici odgovornosti te uzimanju osobe kao cilja, a ne sredstva. Takav okvir nalaže odgovornost prema svim sudionicima uključenim u poslovanje, odnosno primjenu upravljačkog modela interesno utjecajnih skupina. Prema tom modelu, zadatak je korporativnog menadžmenta uskladiti interese različitih skupina koje imaju interes ili udjel u tvrtki (zaposlenika, dobavljača, klijenata, lokalne zajednice, šireg društva i dr.). DOP pritom nije neobavezan dodatak poslovanju tvrtke, već integralan dio odgovornosti tvrtke (Sommerville, 2007:164). U tom kontekstu DOP bi se mogao odrediti kao „definirana odgovornost organizacije prema svom društvu, odnosno društvima i interesno utjecajnim skupinama“ (Tench i Yeomans, 2009:109).

### 3.1. Financijska isplativost DOP-a

Uvriježeno je mišljenje da etičnost u poslovanju i ostvarivanje profita moraju biti u proturječju te da ne mogu biti u pozitivnoj korelaciji. No, to nipošto ne mora biti tako. Brojna istraživanja pokazuju da poslovna etika i profitabilnost nisu pojmovi koji se međusobno isključuju, a poduzeća koja u svoj vlastiti sustav poslovanja imaju ukomponiran sustav poslovne etike, pokazuju bolje rezultate od onih koje to nisu učinile (Aleksić, 2007:420). Financijski uspjeh kompanije može se povećati upravo zahvaljujući DOP-u. Primjerice, motiviranje zaposlenika, stvaranje osjećaja zajedništva i usmjerenosti prema zajedničkom cilju mogu rezultirati većom produktivnošću u radu, a pozitivna reputacija kompanije može utjecati na odluku o kupnji proizvoda ili usluge koje nudi. Neki čak smatraju da profit ne treba biti primarni cilj tvrtke, već nusprodukt drugih ciljeva, poput osiguravanja smislenog rada zaposlenicima (Debeljak, 2007:204). Razumljivo je da se uz primjenu etičkih načela u poslovanju ne može zanemariti profitabilnost bez koje kompanija ne bi bila održiva. Stoga se elementi DOP-a mogu piramidalno prikazati na ovaj način (Carrol, 1991:41):

### Sl. 1. Piramidalni prikaz DOP-a



Izvor: Carrol, 1991:41

Može se zaključiti da model interesno utjecajnih skupina ne ugrožava koncept maksimizacije profita, već se s njime komplementarno nadopunjuje (Santini, 2007:342). Tako se posljednjih nekoliko godina pojavljuje sve više argumenata i dokaza u prilog tome da je DOP profitabilna poslovna strategija te da potvrđuje svoju komercijalnu vrijednost (Tench i Yeomans, 2009:113).

### 3.2. DOP u Hrvatskoj

Iako je DOP u zapadnim demokracijama razvijen koncept, u Hrvatskoj se još uvijek ne primjenjuje u dovoljnoj mjeri (Gregory i Tafrá-Vlahović, 2010:67). Prema istraživanju Graylinga provedenom prošle godine na 1300 praktičara u odjelima za odnose s javnošću kompanija, od čega 144 njih iz regije Jugoistočne Europe (Hrvatske, Slovenije i Srbije), više od četvrtine (26%) kompanija u toj regiji ima potpuno razvijenu strategiju DOP-a i održivog razvoja, dok trećina (33%) njih ne posjeduje službenu strategiju. Regionalna direktorica Graylinga za Jugoistočnu Europu, Nataša Tršlić Štambak pritom je komentirala kako su „vodeće tvrtke dokazale da se konkurentnost može postići uključujući društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj u poslovnu strategiju, marketing i komunikacije“, ali da „velik broj tvrtki mora pognije pratiti trendove i u većoj mjeri uključivati DOP u dugoročnu poslovnu strategiju ukoliko zaista žele ostvariti dobit“ (<http://www.poslovni.hr/kompanije/tvrtke-moraju-u-vecoj-mjeri-ukljucivati-dop-u-dugorocnu-poslovnu-strategiju-235442>).

Kako bi se domaće kompanije potaknule na implementaciju načela DOP-a, u Hrvatskoj je pokrenuta Nacionalna mreža za DOP. Prema opisu na službenim internetskim stranicama, Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje „nezavisno je krovno tijelo sastavljeno od organizacija javnog, privatnog i civilnog sektora koje okupljaju razne dionike zainteresirane za razvoj društveno odgovornog poslovanja (DOP). Mreža je osnovana u rujnu 2010. s ciljem intenziviranja dijaloga i partnerstva organizacija koje provode DOP

kako bi se kreirala zajednička akcija i postigli sinergijski učinci u razvoju društveno odgovornog poslovanja.“ Kao ciljevi mreže navedeni su povećanje broja domaćih poduzeća koja strateški provode DOP, integracija DOP-a u javne politike, osvještavanje građana o vrijednostima i važnosti DOP-a te stvaranje vlastitih dobrih praksi DOP-a ([http://www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30)).

Također, u svrhu evaluacije stupnja primjene DOP-a u kompanijama, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj uz podršku Ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj, pokrenuli su projekt izrade metodologije za ocjenjivanje dobrovoljnih društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća, nazvanu Indeks DOP-a. Inicijativa je pokrenuta 2006. godine potpisivanjem Sporazuma o suradnji kojim se nastojao prikazati zajednički interes za uzajamnu suradnju i savjetovanje svih zainteresiranih dionika. Cilj je bio povećanje razumijevanja važnosti društveno odgovornog poslovanja i razvoj metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi među članicama Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (<http://dop.hgk.hr/>). Kompanije se tako ocjenjuju u šest temeljnih područja: 1. ekonomska održivost; 2. uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju; 3. radna okolina; 4. zaštita okoliša; 5. tržišni odnosi; 6. odnosi sa zajednicom (<http://dop.hgk.hr/>). Navedene inicijative pokazuju da svijest o DOP-u kao dodanoj vrijednosti u Hrvatskoj jača, no „korporacijska društvena odgovornost još je nerazvijena i tek na početku“ (Tafra-Vlahović, 2011:121).

#### 4. ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI DOP-a

Objedinjavanjem brojnih definicija, odnosi s javnošću mogu se definirati kao „zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti, oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi kako bi bila stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave da služi javnom interesu, služeći kao sustav ranog upozoravanja koji pridonosi predviđanju trendova, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i učinkovito ih koristi, služe se istraživanjem te valjanom i etičnom komunikacijom kao svojim glavnim oruđima“ (Cutlip i sur., 2010:6).

Ključno je da su odnosi s javnošću definirani kao *funkcija upravljanja* jer samo u takvom svojstvu mogu biti u funkciji provođenja DOP-a kompanije. Kada se koncept DOP-a prvotno pojavio, u početku se svodio na strategiju odnosa s javnošću s isključivim ciljem stvaranja pozitivne reputacije kompanije, a ne širu strategiju poslovanja. No, danas kada je društvena odgovornost inkorporirana u sve segmente poslovanja, odnosi s javnošću stavljeni

su u funkciju DOP-a, no istovremeno sudjeluju u rukovođenju provedbe DOP-a. U tom segmentu poslovanja odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, ispunjavaju svoju svrhu te nalaze svoju pozitivnu primjenu.

Osvrnuvši se na njihovu pozitivnu funkciju, Harold Burson prije nekoliko je godina (2008.) izjavio kako voditelj korporativnih odnosa s javnošću ima četiri uloge - on je senzor kompanije, njezina savjest, komunikator i osoba koja vrši *monitoring* (<http://www.wpp.com/wpp/marketing/publicrelations/corporations-social-responsibility-pr/>).

Uloga *savjesti* kompanije i *monitoringa* posebno naglašavaju etičku dimenziju suvremenih odnosa s javnošću, čija je svrha „rana identifikacija etičkih problema i pravovremena reakcija“ (Aleksić, 2007: 426). U okviru DOP-a dobro organizirani komunikacijski kanali omogućuju lakše prikupljanje i korištenje informacija u upravljanju poslovnim etikom organizacije. Tako su mnoge organizacije uvele sustav komunikacije koji zaposlenima pruža mehanizam za pomoć i savjetovanje o etičkim dilemama (Aleksić, 2007: 426).

Osim identificiranja etičkih pitanja i pomoći u njihovu rješavanju, postoji još nekoliko temeljnih načina na koje odnosi s javnošću djeluju u funkciji DOP-a, iako se u literaturi teško može pronaći jasno i do kraja definiran odnos DOP-a i odnosa s javnošću. Prije svega to je ostvarivanje dvosmjerne komunikacije s dionicima, čime se razvija osjećaj povjerenja i uzajamnog poštivanja. S jedne strane, interesno utjecajnim skupinama komuniciraju se rezultati društveno odgovornog poslovanja, dok se s druge strane oslušuju njihovi zahtjevi od kompanije (Sommerville, 2007:169). Tako primjerice odnosi s javnošću u lokalnoj zajednici mogu potaknuti javnu raspravu, pomagati u donošenju demokratskih odluka te jačati djelovanje zajednice (Gregory, 2009:319). Na taj način služe javnom interesu - „omogućuju svim gledištima da na javnom forumu budu jasna; ispunjavaju društvenu odgovornost promicanja ljudske dobrobiti pomažući društvenim sustavima da se prilagode promjenama potreba i okoliša“ (Cutlip i sur., 2010:133).

Uz dvosmjernu komunikaciju s dionicima, odnosi s javnošću u funkciji DOP-a trebali bi ostvarivati programe odnosa sa zajednicom kao „uzajamno korisna partnerstva s jednom ili više interesno utjecajnih skupina, s ciljem osnaživanja reputacije organizacije kao dobrog korporativnog građanina“ (Langford, 2009:387). Tehnike odnosa s javnošću pritom su najčešće sponzorstva, ciljane donacije, nagrade, ugošćivanje, volontiranje zaposlenika, iznajmljivanje opreme, treninzi/seminari, „posuđivanje“ osoblja i dr. (Langford, 2009:385). Područja obuhvaćena takvim programima mogu biti sport, umjetnost, obrazovanje, zaštita okoliša, humanitarni rad, rad s mladima, umirovljenicima, osobama s poteškoćama i dr., ali i suradnja s internom javnošću kroz mjerenje zadovoljstva zaposlenika, ulaganje u njihov razvoj ili poticanje na volonterstvo (Langford, 2009:385).

Programi odnosa sa zajednicom strateški se planiraju i teku kroz nekoliko faza (Tench, 2009:403):

1. istraživanje (mjerjenje reputacije tvrtke među svim interesno utjecajnim skupinama)
2. vizija (povezivanje korporativnih ciljeva s vizijom zajednice)
3. strateški ciljevi (što se želi postići)
4. taktike (sponzorstva, ciljane donacije, nagrade, volontiranje itd.)
5. mjerenje i evaluacija (mjerenje indikatora uspjeha - ostvarenje publicitete, vrijednost za novac, odgovor zaposlenika, pisma zahvale i pohvale i sl.)
6. diseminacija rezultata.

Još jedna tehnika u čiju su provedbu uključeni odnosi s javnošću jest marketing opće dobrobiti (*Cause Related Marketing* - CMR), strategija ostvarivanja marketinških ciljeva kroz potporu društveno korisnim ciljevima (Barone i Miyazaki, 2000:249). Marketingom opće dobrobiti jača se korporativna reputacija i medijsko praćenje, unaprjeđuju se odnosi s javnošću, povećava se svjesnost o brandu, povećava se lojalnost kupaca te se jača i povećava prodaja (Barone i Miyazaki, 2000:249).

Kada je riječ o Hrvatskoj, funkcija odnosa s javnošću u primjeni DOP-a za sada nije u potpunosti shvaćena. Čak je i informiranje dionika kroz izvješća o DOP-u u začetku, a „mnoge kompanije još uvijek njeguju “kozmetičko” izvještavanje javnosti, bez pokušaja uspostave dvosmjernog simetričnog dijaloga i omogućavanja javnostima da utječu na rezultat procesa komuniciranja“ (Tafra-Vlahović, 2009:123). No, inicijative poput Nacionalne mreže za DOP i Indeksa DOP-a mogle bi utjecati na osvještavanje značaja odnosa s javnošću u uspješnoj primjeni etičkih standarda i odgovornog poslovanja. Tako su, primjerice, u obrazac za procjenu Indeksa DOP-a (<https://dop.hgk.hr/files/2012/09/Indeks-DOPa-veliki.pdf>) uvrštena i pitanja koja se tiču odnosa s javnošću (izvještavanje o DOP-u, eksterna komunikacija o zaštiti okoliša, komuniciranje politika i prava dioničara, kanali interne komunikacije i dr.).

##### 5. PRIMJER DOBRE PRAKSE: INTERNO KOMUNICIRANJE U SLUŽBI DOP-a NA PRIMJERU KOMPANIJE KING ICT

U radu je spomenuto da je jedan od elemenata uspjeha kompanije zadovoljstvo zaposlenika, koje se ostvaruje različitim poticajima - nagradama, stvaranjem osjećaja zajedništva, pozivom za volontiranje, ulaganjem u edukaciju zaposlenika (poput učenja stranih jezika, komunikacijskih vještina i sl.), ostvarivanjem dobrih radnih uvjeta i dr. Kako bi se zaposlenici uključili u programe koji su im u ponudi te kako bi osvijestili svoj doprinos društveno odgovornom poslovanju kompanije, izrazito je važno uspostaviti kvalitetnu vertikalnu i horizontalnu komunikaciju utemeljenu na dijalogu.

Otvorena komunikacija na taj način stvara pozitivnu organizacijsku klimu te poticajno radno okruženje.

Jedna od hrvatskih kompanija koja je u svome poslovanju implementirala ove principe jest KING ICT. Kompaniju kao primjer dobre prakse implementacije DOP-a na svojim stranicama navodi i Nacionalna mreža za DOP (<http://www.dop.hr/?p=1051>). KING ICT osnovan je 1998. kao članica M SAN grupe. Tvrtka se u početku bavila distribucijom računala i računalne opreme, a danas je vodeći regionalni integrator sustava, koji svojim klijentima nudi „cjelovita informatička i poslovna rješenja, od usluga savjetovanja do oblikovanja, razvoja, izgradnje, upravljanja, poboljšanja i održavanja informacijsko-komunikacijskih sustava“ (<http://www.dop.hr/?p=1051>).

Kompanija DOP ostvaruje kroz integrirani sustav zaštite okoliša te ulaganje u ljudske resurse. U segmentu zaštite okoliša neke su od inicijativa ponuda „zelenih“ proizvoda i tehnologija, odvojeno prikupljanje otpada, zbrinjavanje elektroničkog otpada, adekvatno projektirane zgrade i prilagođeni radni prostori te aktivno promoviranje politika zaštite okoliša u suradnji sa svim dionicima (<http://www.dop.hr/?p=1051>).

Kako bi se ostvarila što bolja briga i zaposlenicima, M SAN grupa osnovala je posebno poduzeće pod nazivom „Ured za podršku“. Ured u KING ICT-ju pruža podršku uz pomoć troje voditelja ljudskih resursa koji se brinu za više od 200 zaposlenika. Kultura inovativnosti i proaktivnosti u kompaniji razvija se prvenstveno kroz otvorenu komunikaciju te sustavno davanje prilika svakom zaposleniku da se istakne svojim znanjem i idejama (<http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=715>).

U opisu organizacijske klime na internetskim stranicama kompanije stoji sljedeće: „Kao što je dobro poznato, sustav je vrijedan i efikasan onoliko koliko su vrijedni i efikasni njegovi dijelovi, a najvažniji dio KING ICT-a su zaposlenici. Stvorili smo atmosferu u kojoj radimo u skladu s vrijednostima koje smo sami postavili. Potičemo postojeće i stvaramo nove vrijednosti za svoje zaposlenike, a kroz njih i za sadašnje i buduće korisnike. (...) U KING-u svake godine provodimo mjerenje organizacijske klime i rezultati su redovno iznad prosjeka u Hrvatskoj. Upravljanje zadovoljstvom zaposlenika provodimo kroz sustav motiviranja i edukacija. Zaposlenike nagrađujemo za postignute rezultate i omogućavamo im da se usavršavaju za rad s najnovijim tehnologijama i u svom specijaliziranom području. (...) lako obim posla stalno raste, a time i broj novih zaposlenika u KING-u, ne odustajemo od jačanja timskog duha. Na polugodišnjim *teambuildinzima* sudjeluju svi - od zaposlenika u svim odjelima, do menadžmenta i članova Uprave. Ponosimo se otvorenom komunikacijom između zaposlenika i Uprave tvrtke, potičemo usvajanje i dijeljenje znanja, usmjereni smo na postizanje rezultata i zajednički slavimo postignute uspjehe. Vrlo nam je važno da se na

poslu dobro osjećamo, što uvelike doprinosi našem poslovnom uspjehu. Povećavamo učinkovitost poslovanja stalnim ulaganjem u obrazovanje, stručnim osposobljavanjem i školovanjem na međunarodnom nivou te suradnjom s domaćim i inozemnim agencijama (MUP, NSA, (ISC)<sup>2</sup>, ISACA, CERT“

(<http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=715>).

U slučaju KING ICT-ja navedeni opis zaista nije samo retorika bez pokrića, čiji je cilj utjecati na pozitivnu reputaciju kompanije u javnosti, već je riječ o primijenjenim odnosima s javnošću u funkciji DOP-a. Intervju s pet zaposlenika kompanije, proveden u ožujku 2014., potvrđuje pozitivnu organizacijsku klimu i brigu o zaposlenicima navedenu na internetskoj stranici. Zaposlenici su potvrdili da su zaposleni na temelju jasnog sustava selekcije kandidata (od slanja životopisa do testiranja i potpisivanja ugovora), a po dolasku na radno mjesto kroz više su sastanaka vrlo brzo upoznati s kompanijom, odjelima, organizacijom posla i organizacijskom kulturom kako bi se što lakše integrirali u sustav.

Također, kompanija sustavno ulaže u njihovu edukaciju bez obzira na relativno visoku cijenu pojedinih certifikata za računalne inženjere, kao i u radno okruženje (kvalitetni ergonomski stolci, nova računalna oprema i dr.). Dodatno zalaganje i trud zaposlenika novčano se stimulira te se, prema dojmu ispitanika, zaposlenici ne osjećaju iskorišteno ili potplaćeno. Unutar zgrade KING-a zaposlenici po povoljnim cijenama mogu ručati u kantini te se besplatno koristiti teretanom. U sklopu teretane zaposlenicima je, također besplatno, na raspolaganju i osobni trener. Još jedna pogodnost, proizašla iz suradnje s lokalnim poljoprivrednicima, jest dostava svježeg voća i povrća u kompaniju. Intranet kompanije sadrži brojne korisne podatke poput adresara s fotografijama zaposlenika i njihovim podacima, tjednog jelovnika u kantini, sustava za narudžbu posjetnica i promotivnih materijala i dr. Zaposlenici od voditelja timova redovito dobivaju povratnu informaciju o vlastitom napretku i radu, a na individualnim sastancima mogu razgovarati o eventualnim poteškoćama u poslovnom procesu. Kako bi timovi uspješnije funkcionirali, povremeno se organizira i edukacija o uspješnoj interpersonalnoj i poslovnoj komunikaciji. Ispitanici su zaključno potvrdili da otvorena komunikacija i dobri uvjeti rada pozitivno utječu na njihovo zadovoljstvo radnim okruženjem, kreativnost i motivaciju.

## 6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje u sve većoj mjeri postaje pozitivna praksa odgovornog upravljanja kompanijom, utemeljenog na etici odgovornosti i poštivanju interesa ne samo kompanije, već i interesno utjecajnih skupina uključenih u njeno poslovanje. Ono pritom ne isključuje financijsku

isplativost, već upravo suprotno - sve se češće dokazuje da DOP pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, pozitivnu percepciju kompanije u javnosti, sklonost proizvodima i uslugama kompanija koje su implementirale strategiju DOP-a, a posljedično i povećanje dobiti.

Kako bi se koncept DOP-a uspješno integrirao u određen sustav, nužno je sa svim dionicima ostvariti kvalitetnu dvosmjernu i otvorenu komunikaciju koja će izgraditi pozitivne odnose i povjerenje. Briga za okoliš, strateški osmišljeni programi odnosa sa zajednicom, poput volontiranja i filantropije, ali i kontinuirana briga o zaposlenicima, posljedično mogu utjecati na pozitivne društvene promjene u lokalnoj zajednici i društvu u cijelosti. Odnosi s javnošću, kao menadžerska funkcija, provođenjem svih elemenata DOP-a ostvaruju svoju društveno korisnu ulogu, preuzimajući istovremeno ulogu „savjesti“ kompanije.

U Hrvatskoj ideja DOP-a tek treba u potpunosti zaživjeti, vjerojatno evolucijom općih društvenih vrijednosti koje bi mu pružile čvršći okvir za implementaciju. Zato bi bilo korisno provoditi kontinuirana istraživanja primjene DOP-a, kako bi se mogao pratiti eventualni napredak na tom području. Također, istraživanjima bi se mogle dokučiti nove funkcije odnosa s javnošću u okviru DOP-a, koje bi pospješile njegovo provođenje te posljedično i zadovoljstvo svih interesno utjecajnih skupina. Pritom kompanije s razvijenom korporativnom svijesću, poput KING ICT-ja i nekih drugih, mogu poslužiti kao primjer dobre prakse organizacijama koje se tek upoznaju s ovim konceptom.

## LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - element uspješnog poslovanja. U: Grgić, M. (ur) Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu (str. 419-429)
2. Baker, S., Martinson, D. L. (2002): Out of the Red-light District: Five Principles for Ethically Proactive PR. PR Quarterly Vol 47 br. 3 (15-27)
3. Barone, M. J., Miyazaki, A. D., Tylor, K. A. (2000): The Influence of Cause Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 28 br. 2 (248-262)
4. Bernays, E. L (2009): Kristaliziranje javnog mišljenja. Zagreb: Visoka škola za odnose s javnošću i studij medija Kairos
5. Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons Vol 34 br. 4 (39-48)
6. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2010): Učinkoviti odnosi s javnošću. Zagreb: Mate
7. Čehok, I., Koprek, I. (1996): Etika. Priručnik jedne discipline. Zagreb: Školska Knjiga
8. Debeljak, J. (2007): Temeljna pitanja poslovne etike. U: Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate

9. Fawkes, J. (2009): Odnosi s javnošću, propaganda i psihologija uvjeravanja. U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
10. Gregory, A. (2009): Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću. U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
11. Gregory, A., Tafra-Vlahović, M. (2010) Društveno odgovorno poslovanje - kompanijski pristup. Medianali Vol 4 br. 8 (65-85)
12. Haramija, P. (2009): Etički obzori utemeljitelja odnosa s javnošću i etika u toj struci danas. Obnovljeni život Vol 64 br. 2 (199-222)
13. Hart, N. (1995): Effective Corporate Relations. Maidenhead: McGraw-Hill
14. Jugo, D. (2013): Strategije odnosa s javnošću. Zagreb: Profil
15. Kangrga, M. (1998): Etika i novinarstvo. Medijska istraživanja Vol 4 br. 1 (9-17)
16. Kant, I. (1990): Kritika praktičnog uma. Zagreb: Naprijed
17. Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate
18. Langford, M. (2009): Upravljanje programima uključenosti u zajednicu. U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
19. Santini, I. (2007): Ugrožava li teorija interesno utjecajnih skupina primat koncepta maksimizacije vrijednosti kao cilja ponašanja firme. Ekonomski pregled Vol 58 br. 5-6 (328-345)
20. Sommerville, I. (2007): Poslovna etika, odnosi s javnošću i korporativna društvena odgovornost. U: Theaker, A. (2007): Priručnik za odnose s javnošću. Zagreb: HUOJ
21. Tafra-Vlahović, M. (2011): Odnosi s javnostima i korporacijska odgovornost u Hrvatskoj. Medianali Vol 5 br. 10 (107-125)
22. Tafra-Vlahović, M. (2009): Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. Medianali Vol 3 br. 5 (163-184)
23. Talanga, J. (1999): Uvod u etiku. Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu
24. Tench, R. (2009): Zajednica i društvo - društveno odgovorno poslovanje (DOP). U: Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
25. Tench, R. Yeomans, L. (2009): Otkrivanje odnosa s javnošću. Zagreb: HUOJ
26. Theaker, A. (2007): Priručnik za odnose s javnošću. Zagreb: HUOJ
27. Tomazić, T., Jurišić, J. (2010): Etički odnosi s javnošću i društvena odgovornost poduzeća. U: Labaš, D. (ur) Mediji i društvena odgovornost. Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu (str. 142-162)
28. Tomić, Z. (2008): Odnosi s javnošću - teorija i praksa. Zagreb - Sarajevo: Synopsis
29. Tomić, Z., Musić, I. (2011): Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću. Medijska kultura Vol 1 br. 2 (172-189)
30. Weber, M. (2006): Protestantska etika i duh kapitalizma. Zagreb: Hlad i sinovi
31. <http://www.wpp.com/wpp/marketing> (1.3.2014.)
32. <http://dop.hgk.hr/> (1.3.2014.)
33. [http://www.dop.hr/?page\\_id=30](http://www.dop.hr/?page_id=30) (1.3.2014.)
34. <http://www.dop.hr/?p=1051> (1.3.2014.)
35. <https://dop.hgk.hr/files/2012/09/Indeks-DOPa-veliki.pdf> (1.3.2014.)
36. <http://www.poslovni.hr/kompanije/tvrtke-moraju-u-vecoj-mjeri-ukljucivati-dop-u-dugorocnu-poslovnu-strategiju-235442> (1.3.2014.)
37. <http://www.prsa.org/AboutPRSA/Ethics/Code-English> (1.3.2014.)
38. <http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=715> (1.3.2014.)
39. <http://www.king-ict.hr/default.aspx?tabid=716> (1.3.2014.)