

Uloga organizacijske kulture i podrške menadžmenta u procesu zelene tranzicije i održivosti

The role of organizational culture and management support in the process of green transition and sustainability

Snežana Stanišić, Aleksandar Sandro Cvetković, Univerzitet Sinergija, Bijeljina

Sažetak — Zelena tranzicija i održivi razvoj predstavljaju ključne izazove savremenog poslovanja. Uspješnost implementacije održivih praksi u velikoj mjeri zavisi od organizacijske kulture i podrške menadžmenta. Rad analizira odnos između organizacijske kulture, liderstva, društveno odgovornog poslovanja (DOP), poslovne etike i humane ekonomije u kontekstu zelene transformacije. Poseban akcenat stavljen je na mjerenje društvene odgovornosti putem indeksa i standarda, kao i na specifičnosti tranzicijskog konteksta Bosne i Hercegovine. Održiva transformacija zahtjeva sistemsku promjenu vrijednosti, stratešku integraciju održivosti i aktivnu institucionalnu podršku. Humana ekonomija može doprinijeti uspostavljanju temeljnih vrijednosti preduzeća koje su usmjerene na društveno odgovorno poslovanje i održivi rast.

Ključne riječi – organizacijska kultura, zelena tranzicija, održivost, društveno odgovorno poslovanje, poslovna etika, humana ekonomija

Abstract – Green transition and sustainable development represent key challenges of modern business. The success of implementing sustainable practices largely depends on organizational culture and management support. The paper analyzes the relationship between organizational culture, leadership, corporate social responsibility (CSR), business ethics and human economy in the context of green transformation. Special emphasis is placed on measuring social responsibility through indices and standards, as well as on the specifics of the transition context of Bosnia and Herzegovina. Sustainable transformation requires a systemic change in values, strategic integration of sustainability and active institutional support. Humane economy can contribute to the establishment of the fundamental values of companies that are focused on socially responsible business and sustainable growth.

Keywords – organizational culture, green transition, sustainability, corporate social responsibility, business ethics, humane economy

I. UVOD

Uloga organizacijske kulture i podrške menadžmenta u procesu zelene tranzicije i održivosti predstavljaju osnovu na kojoj se zasniva uspjeh svake inicijative za održivost u poslovanju. Organizacijska kultura definiše vrijednosti,

norme, uvjerenja i ponašanja unutar organizacije, dok menadžment postavlja smjer i pruža resurse potrebne za implementaciju tih vrijednosti. Udruženi, oni oblikuju okruženje u kom održive prakse mogu ostati marginalizovane i zanemarene ili se mogu podstaći i razviti. Jedan od mogućih načina na koji se organizacijska kultura može razvijati u smjeru održivosti je kroz kreiranje ekoloških timova unutar organizacije. Zelena tranzicija često zahtijeva značajna početna finansijska ulaganja, gdje međunarodne organizacije i vlade zemalja pružaju finansijsku podršku putem zelenih fondova, grantova i povoljnih kredita. Kada zaposleni ne razumiju dugoročne koristi održivih inicijativa, dolazi do otpora, posebno ako se promjene percipiraju kao nametnute spolja.

Društveno odgovorno poslovanje obuhvata aktivnosti kojima preduzeća, uz ostvarivanje ekonomske koristi, doprinose zaštiti okoline i poboljšanju kvaliteta života zaposlenih i potrošača kao i razvoju lokalne zajednice. Društveno odgovorno poslovanje (DOP), poznato i kao Corporate Social Responsibility (CSR), razvilo se kao praktična implementacija principa održivosti u poslovne procese. Ono podrazumijeva integraciju ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva u korporativnu strategiju.

Poslovna etika predstavlja normativni okvir donošenja odluka u organizacijama. Ona podrazumijeva moralno procjenjivanje poslovnih aktivnosti, uz poštovanje zakonskih, društvenih i ekoloških standarda. Bez etičkog temelja, zelena tranzicija ostaje formalna i deklarativna, bez stvarne transformacije poslovnih praksi.

Koncept humane ekonomije naglašava centralnu ulogu čovjeka u ekonomskim procesima. On integriše društvene i ekološke ciljeve u poslovne strategije i posmatra organizaciju kao dio šireg društvenog sistema.

Cilj ovog rada je prikazati način mjerenja DOP-a, način i prilagođavanja na pametna rješenja, u kom stadijumu se Bosna i Hercegovina nalazi u odnosu na druge zemlje i šta dobijamo primjenom humane ekonomije.

II. ZELENA TRANZICIJA U JAVNOM SEKTORU I URBANIM SISTEMIMA

Brza urbanizacija predstavlja i prepreke i potencijalne puteve ka održivom razvoju, posebno u pogledu upravljanja resursima i očuvanja okoline.¹ Uticaj klimatskih promjena na ljudsko društvo i ekonomiju postaje sve očigledniji, privlačeći značajnu globalnu pažnju.² Zelene tranzicije su takođe ključne za podršku principima kružne ekonomije.³

Kad je u pitanju zelena tranzicija tu organizacijska kultura može biti moćan pokretač, ali može predstavljati i prepreku ako nije usklađena s ciljevima održivosti. Kultura koja favorizuje inovacije, promjene i odgovornost prema okolini omogućava zaposlenima da lakše prihvate i sprovedu zelene inicijative. Organizacije koje već imaju kulturu koja podstiče transparentnost, etičnost i društvenu odgovornost, imaju veću vjerovatnoću da će uspješno implementirati održive prakse.⁴ U tim organizacijama, zaposleni često osjećaju veći stepen odgovornosti prema ekološkim ciljevima, jer su te vrijednosti već integrisane u njihovo svakodnevno poslovanje. Decenijama su strategije razvoja i ekonomskog rasta naglašavale brzi porast finansijskog kapitala bez brige o stanju okoline i bez postavljanja pitanja o iscrpljivanju i degradaciji prirodnih resursa.⁵

Jedan od načina na koji se organizacijska kultura može razvijati u smjeru održivosti je kroz kreiranje ekoloških timova unutar organizacije, koji se zovu green teams. Ovi timovi omogućavaju zaposlenima da predlažu i sprovedu inicijative za smanjenje ekološkog uticaja unutar organizacije, što ne samo da podstiče inovacije, već i jača osjećaj odgovornosti i angažovanja zaposlenih. Na taj način, zelene prakse postaju dio svakodnevnog organizacijske kulture, a ne samo privremeni projekat ili marketinški trik.

U organizacijama gdje vlada rigidna, birokratska kultura koja ne podstiče inovacije i promjene, implementacija održivih praksi, može doći do otpora. U takvim slučajevima, zelena tranzicija može da se percipira kao spoljni pritisak, odnosno kao nametnuta promjena koja remeti uhodane poslovne procese. Zaposleni u ovim organizacijama mogu biti skeptični prema promjenama, posebno ako im nije jasno kako zelene inicijative doprinose dugoročnom poslovnom uspjehu. Prema istraživanju organizacijska kultura može biti glavna prepreka u promjenama kada je duboko ukorijenjena u

tradicionalne vrijednosti i prakse koje su suprotstavljene inovacijama i promjenama.⁶ Jedan od najvažnijih aspekata podrške menadžmenta je osiguranje potrebnih resursa za implementaciju održivih praksi. To uključuje finansijska sredstva za uvođenje novih tehnologija, vremenska ulaganja za edukaciju zaposlenih, kao i infrastrukturnu podršku za promjenu postojećih poslovnih modela u održivije alternative. Bez ovih resursa, zelene inicijative ostaju na nivou teorije i ne mogu se uspješno sprovesti u praksi.⁷ Bez finansijskih sredstava, projekti su privremeni poduhvati ograničeni vremenom i budžetom, što ograničava i dostupne resurse.⁸ Na primjer, sve veća efikasnost sistema energije vjetra učinili su ih atraktivnijom opcijom za smanjenje zavisnosti o neobnovljivim izvorima energije i doprinijeli su smanjenju emisija staklenih bašta. Odnosno, kako energija vjetra postaje pristupačnija, njena uloga u postizanju održivih energetske rješenja nastavlja rasti, povećavajući njenu održivost kao obnovljivog izvora energije.

Tehnologije poput sistema obnovljivih izvora energije, infrastrukture koja efikasno koristi vodu i inovativna rješenja za upravljanje otpadom pomažu gradovima da minimiziraju svoj uticaj na okolinu, a istovremeno će zadovoljiti rastuće potrebe urbanog stanovništva.⁹ Na primjer, mnogi gradovi postavljaju solarne panele na zgrade ili uvode pametne mreže (smart grids) koje pomažu u optimizaciji potrošnje električne energije. Ovaj prelazak na obnovljive izvore energije pomaže u smanjenju emisije gasova sa efektom staklene bašte¹⁰ Modernizacija upravljanja otpadom kroz kružnu ekonomiju predstavlja ključni korak u zelenoj tranziciji. Javna komunalna preduzeća implementiraju napredne sisteme za razdvajanje otpada i reciklažu, dok mnogi gradovi usvajaju praksu energetski oporavak otpada (waste-to-energy), čime se smanjuje potreba za deponijama i emisija metana.¹¹ Obnovljivi izvori energije, uključujući solarnu i energiju vjetra, stvaraju dinamične energetske sisteme koji se koriste umjesto centraliziranih i pasivnih.¹²

Pametni gradovi (smart cities) postaju sve prisutniji kao model urbanog razvoja, a javna komunalna preduzeća igraju ključnu ulogu u ovoj transformaciji. Inicijative kao što su senzori za praćenje potrošnje resursa, digitalizacija upravljanja infrastrukturom i optimizacija usluga poput javne rasvjete i saobraćaja, značajno doprinose smanjenju energetske potrošnje.¹³ Zelena tranzicija često zahtijeva značajna početna

¹Balsalobre-Lorente D., J. Abbas, C. He, L. Pilař, S.A.R. Shah (2023) Tourism, urbanization and natural resources rents matter for environmental sustainability: the leading role of AI and ICT on sustainable development goals in the digital era, *Resour. Policy.*, 82, Article 103445, 10.1016/

²Zhenhua Liu, Jialong Fu, Xinyang Zhang, Qiang Ji, (2026) Higher-order moment risk spillovers between the carbon and energy markets under climate policy uncertainty, *Journal of Management Science and Engineering* Volume 11, Issue 1, Pages 1-19

³Nieke Masruchiyah, Novita Damayanti, Prasetya Yoga Santoso, Asep Marfu (2025) Harnessing green human capital and circular economy in urbanization: Advancing water resilience through resource conservation and green technology, *Environmental Challenges* Volume 20, 101227

⁴Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. Jossey Bass, San Francisco.

⁵Bassem Kahouli, Basma Hamdi, Kamel Miled (2026) Exploring the interplay between renewable energy, agriculture, clean technologies, natural resources, and environmental sustainability, *Energy Strategy Reviews* Volume 64

⁶Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass

⁷Rodrigo Lozano, 2015. A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management: Volume 22, Issue 1*

⁸Miller J. G., (2022) Stakeholder roles in artificial intelligence projects, *Project Leadership and Society*, Volume 3, 100068

⁹Jain H., (2024) From pollution to progress: groundbreaking advances in clean technology unveiled, *Innovation and Green Development*, 3 (2), Article 10014

¹⁰(<https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2023/pwc-global-annual-review-2023.pdf>).

¹¹(<https://www.worldbank.org/en/about/annual-report-2023>)

¹²Gulfaraz Anis a, Naila Samar Naz a, Taher M. Ghazal b, Muhammad Sajid Farooq c, Muhammad Saleem a, Chan Yeob Yeun d, Munir Ahmad e, Khan Muhammad Adnan, (2026) Smart and transparent grid stability prediction for efficient energy management using explainable AI, *Energy Strategy Reviews* Volume 64, 102083

¹³(<https://globescan.com/2022/06/23/2022-sustainability-leaders-report/>)

ulaganja, vlade i međunarodne organizacije pružaju finansijsku podršku putem zelenih fondova, grantova i povoljnih kredita. Javna komunalna preduzeća imaju pristup ovim sredstvima kako bi modernizovala svoju infrastrukturu u skladu sa klimatskim regulativama.¹⁴ Uvođenje električnih autobusa i infrastrukture za punjenje električnih vozila u javnom transportu pomaže u smanjenju emisije štetnih gasova i poboljšanju kvaliteta vazduha u urbanim područjima. Uz to, gradovi sve više investiraju u biciklističke staze i pješačke zone kao održive alternative tradicionalnim vidovima transporta.¹⁵

Bosna i Hercegovina je zemlja koja je kroz razne reforme prošla samo u teoriji, ali ne i u praksi. Proces tranzicije na ovim prostorima traje od 90-ih godina. Energetska tranzicija, međutim, već neko vrijeme vrlo stidljivo kuca na vrata, a fosilni sat otkucava do 2050. Za zemlju koja uglavnom zavisi o uglju, ovo je velika prekretnica. Intenzitet transformacije sistema koja se trenutno odvija na globalnom nivou u smislu ublažavanja klimatske krize obrnuto je proporcionalan nivou svijesti i zabrinutosti domaćih vlasti o ovoj temi.

Nažalost, važeći zakoni u Bosni i Hercegovini potpuno isključuju mogućnosti za građansku energiju: proizvođače i potrošače ili zajednice obnovljivih izvora energije.

Zelena logistika sve više prelazi iz područja volontarizma u područje tržišne neophodnosti, jer kupci, investitori i regulatori zahtijevaju mjerljive pokazatelje održivosti.¹⁶ što predstavlja jedan od načina jačanja dugoročnog ugleda preduzeća na tržištu.¹⁷

III. POSLOVNA ETIKA I NJENA PRIMJENA

Poslovna etika i društvena odgovornost predstavljaju važan segment savremenog poslovanja, a njihov naglasak je na načinima ponašanja svih učesnika uključenih u privredne procese, bilo da je riječ o pojedincima, poslovnim subjektima ili interesnim grupama. Osnovna svrha ovog područja je usmjeriti poslovne aktivnosti prema praksama koje ne samo da osiguravaju profitabilnost, već i doprinose širem društvenom, ekološkom i privrednom razvoju. Poslovna etika istražuje moralne vrijednosti, načela i standarde koji bi trebali biti vodič učesnicima u donošenju poslovnih odluka, dok društveno odgovorno poslovanje posmatra kako se te vrijednosti mogu primijeniti u praksi kroz održivost, poštivanje ljudskih prava, očuvanje okoline i doprinos opštem društvenom blagostanju.

Važno je da menadžment kontinuirano prati promjene u okruženju i aktivno se prilagođava novim uslovima. U savremenoj ekonomiji, prelaz s tradicionalnog na odgovorno poslovanje podrazumijeva da organizacije djeluju u skladu sa zakonima, ali i da moralno procjenjuju posljedice svojih odluka. Takav pristup doprinosi kvalitetu lokalnih zajednica i

ostvarivanju javnog dobra, a istovremeno osigurava dugoročnu održivost poslovanja.

Odnos s kupcima je od presudne važnosti. Zadovoljni kupci su garancija za lojalnost, pozitivan imidž i stabilan tržišni položaj preduzeća. Organizacije koje osiguravaju kvalitetne proizvode i usluge po pravednim cijenama ostvaruju dugoročnu konkurentsku prednost. Istu važnost imaju i dobavljači. Pouzdani dobavljači omogućuju stabilno snabdjevanje resursima, dok eventualni problemi poput kašnjenja ili smanjenog kvaliteta mogu ozbiljno narušiti poslovne rezultate i reputaciju preduzeća. Stoga je za uspješno poslovanje ključno održavati partnerski i dugoročno održiv odnos s dobavljačima.

IV. PROMJENE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska promjena se kao pojam najjednostavnije može posmatrati polazeći od činjenice da je rezultat svake promjene razlika koja tokom vremena nastaje u jednoj ili više dimenzija subjekta. To je jedan od razloga zašto organizacijske promjene predstavljaju razlike u stanju organizacije između dva vremenska perioda, dok je proces organizacijskih promjena proces u kom ta razlika nastaje.

Svaka organizacija, nezavisno o sektoru kom pripada, veličini, broju zaposlenih ili bilo kom drugom parametru ima jednu specifičnost - organizacijsku kulturu koja određuje i predstavlja smjernicu za svaku poslovnu odluku i proces. Ali, iako se čini jednostavnom i lako objašnjivom komponentom organizacije, kultura je zbog svoje neopipljivosti vrlo složena što mogu potvrditi brojni zaposleni nekih organizacija jer se nisu osjećali njenim dijelom.

Organizacijsku kulturu ne treba zanemariti jer često predstavlja najosjetljiviju, ali i najnepopustljiviju prepreku digitalnoj i održivoj transformaciji. Otpor promjenama, bilo iz samog straha od nepoznatog, bilo iz navike ili opreza, može sabotirati i najbolje osmišljene strategije. Bez snažnog liderstva, interne komunikacije i promjene mentaliteta unutar preduzeća, tehnologija ostaje samo skup alata bez stvarnog efekta. Važno je istaći da preduzeća koje žele provesti zelenu tranziciju moraju uložiti u promjenu organizacijske kulture.¹⁸ Jer se preduzeća više ne posmatraju isključivo kao privredni subjekti usmjereni na ostvarivanje profita, već i kao društveni akteri čije odluke i aktivnosti imaju značajan uticaj na zajednicu, okolinu i buduće generacije.

Društveno odgovorno poslovanje razvija se kao praktična implementacija načela održivosti u svakodnevne poslovne procese. Ono obuhvata aktivnosti kojima preduzeća, uz ostvarivanje ekonomske koristi, doprinose razvoju lokalne zajednice, zaštiti okoline i poboljšanju kvaliteta života zaposlenih i potrošača. Takav pristup zahtijeva promjenu perspektive u korporativnom upravljanju: od orijentacije na kratkoročnu dobit prema stvaranju dugoročne vrijednosti za sve učesnike. U tom kontekstu, društveno odgovorno poslovanje ne predstavlja trošak, nego investiciju u stabilnost, reputaciju i konkurentsku prednost preduzeća.

¹⁴ <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2023> (pristupljeno 11.03.2026.)

¹⁵ <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> (pristupljeno 12.03.2026.)

¹⁶ Shekhar, S., & Daniel, M. (2025). Sustainable supply chains: Leveraging AI for green logistics. ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/>

¹⁷ Dienagha, E.C., Digitemie I.N., Egbumokei W.N. & Oladipo, O. T. (2025). Integrating sustainability into procurement and supply chain processes in the energy sector. Gulf Journal of Advance Business Research, 3(1)

¹⁸ Teddy, S. M., & Kumar, B. R. (2024). The future of supply chain: Innovations, best practices and key trends, Chinese Journal of Experimental Traditional Medical formulae, Volume 30, Issue 5

Primjena koncepcije održivog razvoja u privredi podrazumijeva svjesno i etično ponašanje preduzeća prema svim učesnicima: zaposlenim, potrošačima, dobavljačima, lokalnoj zajednici i okolini. Riječ je o pristupu koji preduzećima donosi ne samo reputacijske koristi, već i dugoročnu stabilnost kao i otpornost na promjene u zakonodavstvu, tržištu i društvenim očekivanjima. Ideja održivog razvoja, iako u savremenom smislu prepoznata tek u novijoj historiji, ima svoje duboke korijene još u ranim ljudskim civilizacijama. Iako se sam pojam „održivi razvoj“ počeo koristiti tek u 20. vijeku, temeljne misli koje stoje iza tog koncepta, kao što su ravnoteža između čovjeka i prirode i odgovorno korištenje resursa, prisutne su godinama u nazad.

Ciljevi održivog razvoja predstavljaju sveobuhvatan plan za budućnost koji obuhvata borbu protiv siromaštva, jačanje zdravstvenog sistema, osiguranje kvalitetnog obrazovanja, promociju čiste energije, očuvanje okoline i podsticanje privredno - ekonomskog rasta. Danas su oni referentna tačka za nacionalne politike, strategije poslovnih sektora i djelovanje civilnog društva u cijelom svijetu.

Osvrćući se na historiju održivog razvoja ukazuje se na to da ovaj koncept nije prolazni trend, već logičan nastavak ljudske potrebe za ravnotežom s prirodom. Od drevnih praksi poljoprivrednog očuvanja do savremenih međunarodnih inicijativa, održivost se profilise kao ključan odgovor na izazove današnjice i kao nada za sigurniju i kvalitetniju budućnost svih stanovnika planete. Jedna od mjera koju organizacije mogu uvesti za unapređenje ekološki prihvatljive kulture na radnom mjestu je uključivanje inicijativa za ekološku održivost u svoje funkcije ili prakse ljudskih resursa.¹⁹

Društveno odgovorno poslovanje (DOP; eng. Corporate Social Responsibility – CSR) koncept je koji posljednjih decenija zauzima sve važnije mjesto u teoriji i praksi poslovnog upravljanja. Kao odgovor na sve veće izazove savremenog poslovnog okruženja, poput klimatskih promjena, socijalne nejednakosti, digitalizacije i promjena u očekivanjima potrošača, CSR se transformirao iz dodatne opcije u stratešku nužnost. Prema istraživanju²⁰ društveno odgovorno poslovanje ima značajan pozitivan uticaj na percepciju potrošača, konkurentnost preduzeća i dugoročnu finansijsku održivost. Preduzeća koja uspješno implementiraju CSR strategije bilježe bolju reputaciju na tržištu, veće zadovoljstvo zaposlenih kao i veću lojalnost kupaca.

Kompanije sa dosljednom praksom dijaloga sa zainteresovanim stranama bolje su pripremljene za predviđanje i reagovanje na ekonomske, društvene i ekološke promjene te društvena odgovornost preduzeća postaje alat koji pomaže kompanijama u prepoznavanju i prilagođavanju

tržišnim trendovima, što potvrđuju istraživanja o ulozi CSR-a u održivosti i reputaciji organizacija.²¹ CSR inicijative koje su povezane s korporativnim upravljanjem, transparentnošću i uključivanjem učesnika donose veće koristi za organizaciju nego one koje su usmjerene isključivo na reputacijske aktivnosti. U tom kontekstu, CSR postaje sastavni dio korporativne strategije, a ne zasebna funkcija unutar preduzeća.²²

Jedan od izazova u provođenja CSR-a je mjerenje njegovog učinka. Iako postoji niz međunarodnih standarda i okvira, poput Global Reporting Initiative (GRI) ili ISO 26000, još uvijek ne postoji jedinstvena i univerzalna metoda kojom bi se mogli ocijeniti svi aspekti društveno odgovornog poslovanja. Ipak, sve veći broj preduzeća odlučuje se na redovno izvještavanje o CSR aktivnostima, čime jačaju svoju transparentnost i povjerenje javnosti.

V. NAČIN MJERENJA DOP-a

Koncept društvene odgovornosti definiše se istovremeno s njegovim spajanjem s konceptom održivosti, a i jedan i drugi dobijaju na snazi kada se počnu tretirati zajedno. Društvena odgovornost preduzeća smatra se ključnim alatom za unapređenje konkurentskih prednosti, kreativnosti i inovacija, kao i za poboljšanje ugleda preduzeća u zajednici s njegovim kupcima, zaposlenima, partnerima, vladinim agencijama i nevladinim organizacijama. Društvena odgovornost smatra se aktivnim izvorom konkurentске prednosti i može se koristiti kao proaktivna poslovna strategija i efikasan marketinški alat za uspostavljanje i održavanje konkurentске prednosti.

Mjerenje društveno odgovornog poslovanja uključuje niz različitih alata i metoda koje pomažu organizacijama da kvantifikuju i analiziraju svoje aktivnosti usmjerene na ostvarivanje društveno odgovornih ciljeva. Među najvažnijim instrumentima u ovom području ističe se Indeks DOP-a. Ovi indeksi omogućavaju organizacijama, ali i učesnicima poput investitora i potrošača, da ocijene i uporede svoje rezultate u području društvene odgovornosti i održivosti na različitim nivoima. Indeks DOP-a mjeri angažman preduzeća u područjima poput ekonomske efikasnosti, socijalne odgovornosti prema zaposlenima i zajednici, te ekološke održivosti, pružajući preduzećima konkretne pokazatelje za unapređenje svojih praksi.

Primjena alata pomaže organizacijama da ne samo prate svoje DOP aktivnosti, već i da razvijaju strategije koje odgovaraju specifičnom društvenom i regulatornom kontekstu zemlje, uključujući lokalne zajednice, zakonodavstvo i očekivanja potrošača. Na taj način, preduzeća mogu stvarati održive vrijednosti, jačati povjerenje i ostvarivati konkurentsku prednost unutar domaćeg i međunarodnog okruženja. U nastavku će se detaljnije opisati kako se ovi indeksi koriste u praksi, koje prednosti pružaju kao i na koji način mogu doprinijeti boljem razumijevanju i unapređenju društveno odgovornih politika unutar kompanije.

¹⁹Segbenya M., Evans Appiah Kissi, John Oti Amoah (2024) Green human resource management and environmental sustainability in a developing economy: Examining the mediation and moderation effect of employee personal norms and sex, Social Sciences & Humanities Open Volume 10,

²⁰Licandro, O., Vázquez-Burguete, J. L., Ortigueira, L., Correa, P. (2023) Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. Sustainability, 15(13)

²¹Touitu T., Ekeh C. M., Nagwoke O., Owolabi R., (2024), Corporate Social Responsibility as A Strategic Tool for Sustainable Organizational Image and Development 2024. International Journal of Religion, Volume 5, Number 12.

²²Nimani, A., Zeqiraj, V., i Spahija, D. (2022.). The importance of corporate social responsibility for companies: The developing market study. Journal of Governance & Regulation, 11(4)

Indeks društveno odgovornog poslovanja je sistem koji procjenjuje koliko kompanije primjenjuju društveno odgovorne prakse u svom poslovanju. On predstavlja koristan alat za investitore, potrošače i ostale učesnike jer pokazuje na koji način preduzeća upravljaju društvenim i ekološkim pitanjima te koliko doprinose održivom razvoju. Metodologija ovog indeksa temelji se na procjeni poslovanja u sedam ključnih područja, a za svako područje postoje precizni parametri koji omogućuju detaljnu evaluaciju nivoa društvene odgovornosti:

TABELA 1

Redni broj	Ključni stubovi društveno odgovornog poslovanja	
1.	Ekonomska održivost	Ovdje se prati sposobnost kompanije da dugoročno posluje profitabilno, vodeći računa o transparentnosti, poštovanju zakonskih odredbi, borbi protiv korupcije i odgovornom upravljanju finansijama
2.	Integracija DOP-a u poslovnu strategiju	DOP ne smije biti samo dodatak, već sastavni dio strategije, što znači da kompanija definiše jasne i mjerljive ciljeve društvene odgovornosti usklađene s poslovnim planovima
3.	Radna okolina	Ovaj segment uključuje zaštitu prava zaposlenih, osiguravanje sigurnih i podsticajnih radnih uslova, jednaku zastupljenost i mogućnosti za razvoj svih zaposlenih, bez diskriminacije
4.	Zaštita okoline	Podrazumijeva primjenu politika i praksi koje smanjuju negativan uticaj na okolinu, poput efikasnog korištenja resursa i smanjenja emisija štetnih gasova
5.	Tržišni odnosi	Ovdje se vrednuju etički poslovni odnosi, transparentnost prema potrošačima, poštovanje konkurencije i odgovorno komuniciranje
6.	Odnosi sa zajednicom	Naglašava se aktivno učestvovanje u životu lokalne zajednice kroz podršku inicijativama, razvoj vještina i zapošljavanje lokalnog stanovništva
7.	Politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava	Obuhvata poštovanje osnovnih ljudskih prava, borbu protiv diskriminacije i stvaranje sigurnog, zdravog radnog okruženja

Indeks DOP-a se sastoji od upitnika koji dolazi u dvije verzije: veći upitnik sa 137 pitanja koristi se za detaljnu procjenu u većim i složenijim organizacijama, dok je manji upitnik sa 67 pitanja namijenjen manjim preduzećima koja žele pratiti svoj

društveni uticaj uz ograničene resurse. Ispunjavanje ovog upitnika pomaže kompanijama da samostalno procijene svoje jake i slabe strane u području društvene odgovornosti te da odrede smjer daljeg razvoja. Dodjela nagrada unutar ovog indeksa postala je važan događaj u poslovnoj zajednici jer promovise kontinuirani napredak i podstiče kompanije na usvajanje sve zahtjevnijih standarda društvene odgovornosti. Tako se ističu preduzeća koja daju pozitivan primjer a rezultati indeksa često su dostupni i investitorima koji žele ulagati u održive i društveno odgovorne kompanije.

VI. HUMANA EKONOMIJA

Humana ekonomija je ona vrsta ekonomije koja daje prioritet onome što ljudi stvarno rade i misle, a istovremeno se bavi potrebama čovječanstva u cjelini.²³ Teorija pretpostavlja da ljudski kapital predstavlja nematerijalno bogatstvo ugrađeno u pojedince, koje obuhvata vrijeme i vrijednost uloženu u obrazovanje i obuku, kao i oportunitetne troškove izgubljene tokom procesa učenja.²⁴

U savremenom kontekstu, koncept humane ekonomije proširen je kroz ideju humanog preduzetništva (engl. humane entrepreneurship), koja integriše društvene i ekološke ciljeve u poslovne strategije. Važna je uloga zelene tržišne orijentacije kao posredničkog mehanizma. Humane preduzetničke prakse pozitivno utiču na održivost preduzeća, posebno u uslovima visoke tehnološke turbulencije u zelenim tehnologijama. Humana ekonomija nadilazi uobičajena istraživanja zaposlenih i preduzeća, što znači da nastoji dobiti uvid u to kako karakteristike i ponašanja učesnika na dubljem nivou utiču na društveni i ekonomski razvoj te njihov uticaj na društvo.

Humana ekonomija se posmatra kao neponovljiv i jedinstven resurs specifičan za preduzeće. Zbog toga, takav resurs može biti koristan samo u svom predviđenom kontekstu. Iz te perspektive, humana ekonomija može doprinijeti uspostavljanju temeljnih vrijednosti preduzeća koje su usmjerene na društveno odgovorno poslovanje i održivi rast. Na organizacijskom nivou, ovaj proces zatim može dovesti do postizanja održivog korporativnog učinka rješavanjem društvenih problema, čime se generiršu dugoročni ekonomski rezultati. Zbog toga je humana ekonomija ključni resurs koji može osigurati povoljne uslove poslovanja kako za samu organizaciju, tako i za druge uključene strane.²⁵

VII. ZAKLJUČAK

Uticaj klimatskih promjena na ekonomiju i ljudsko društvo postaje sve očigledniji, privlačeći značajnu pažnju na globalnom nivou. Kultura koja na prvo mjesto stavlja inovacije, promjene i odgovornost prema okolini omogućava zaposlenima da lakše prihvate i sprovedu zelene inicijative. U organizacijama koje već imaju kulturu koja podstiče

²³<https://www.up.ac.za/human-economyprogramme/article/16511/about-human-economy> (pristupljeno 10.03.2026.)

²⁴Bo Shao, Hongqi Wang,(2025), Digital economy, industrial structure advancement and human capital accumulation, Finance Research Letters Volume 83, 107727

²⁵Le, T. T.(2022) How humane entrepreneurship fosters sustainable supply chain management for a circular economy moving towards sustainable corporate performance, J. Cleaner. Production, Vol. 368, 133178

transparentnost, zaposleni često osjećaju veći stepen odgovornosti prema ekološkim ciljevima, jer su te vrijednosti već integrirane u njihovo svakodnevno poslovanje. Dok u organizacijama u kojima vlada rigidna implementacija održivih praksi može doći do otpora, zbog takve situacije zelena tranzicija može da se percipira kao spoljni pritisak, odnosno nametnuta je kao promjena koja remeti uhodane poslovne procese. Zaposleni u ovim organizacijama mogu biti skeptični prema promjenama, posebno ako im nije jasno kako zelene inicijative doprinose dugoročnom poslovnom uspjehu. Tehnologije poput sistema obnovljivih izvora energije, infrastrukture koja efikasno koristi vodu i inovativna rješenja za upravljanje otpadom pomažu da se minimizira njihov uticaj na okolinu, a da istovremeno zadovolje rastuće potrebe urbanog stanovništva. Zelena tranzicija često zahtijeva značajna početna ulaganja, ali vlade i međunarodne organizacije pružaju finansijsku podršku putem zelenih fondova, grantova i povoljnih kredita.

Od drevnih praksi poljoprivrednog očuvanja do savremenih međunarodnih inicijativa, održivost se profilise kao ključni odgovor na izazove današnjice i kao nada za sigurniju i kvalitetniju budućnost svih stanovnika planete. Jedna od mjera koju organizacije mogu uvesti za unapređenje ekološki prihvatljive kulture na radnom mjestu je uključivanje inicijativa za ekološku održivost u svoje funkcije ili prakse kad su u pitanju ljudski resursi. Organizacije koja uspješno implementiraju CSR strategije bilježe bolju reputaciju na tržištu, veće zadovoljstvo zaposlenih kao i veću lojalnost kupaca.

Društveno odgovorno poslovanje razvija se kao praktična implementacija načela održivosti u svakodnevne poslovne procese. Ono obuhvata aktivnosti kojima preduzeća, uz ostvarivanje ekonomske koristi, doprinose razvoju lokalne zajednice, zaštiti okoline i poboljšanju kvaliteta života zaposlenih i potrošača. Takav pristup zahtijeva promjenu perspektive u korporativnom upravljanju: od orijentacije na kratkoročnu dobit prema stvaranju dugoročne vrijednosti za sve učesnike. U tom kontekstu, društveno odgovorno poslovanje ne predstavlja trošak, nego investiciju u buduću stabilnost, reputaciju i konkurentsku prednost preduzeća. Mjerenje društveno odgovornog poslovanja uključuje niz različitih alata i metoda koje pomažu organizacijama da kvantifikuju i analiziraju svoje aktivnosti usmjerene na ostvarivanje društveno odgovornih ciljeva. Među najvažnijim instrumentima u ovom području ističe se Indeks DOP-a. Dodjela nagrada unutar ovog indeksa postala je važan događaj u poslovnoj zajednici jer promovise kontinuirani napredak i podstiče kompanije na usvajanje sve zahtjevnijih standarda društvene odgovornosti.

Humana ekonomija nadilazi uobičajena istraživanja zaposlenih i preduzeća, što znači da nastoji dobiti uvid u to kako karakteristike i ponašanja učesnika na dubljem nivou utiču na društveni i ekonomski razvoj te njihov uticaj na društvo. Kao takva predstavlja ključni resurs koji može osigurati povoljne efekte za sve strane koje su uključene.

Možemo zaključiti da održiva transformacija zahtijeva sistemsku promjenu vrijednosti, stratešku integraciju održivosti i aktivnu institucionalnu podršku.

LITERATURA

- [1] Balsalobre-Lorente D., J. Abbas, C. He, L. Pilař, S.A.R. Shah (2023) Tourism, urbanization and natural resources rents matter for environmental sustainability: the leading role of AI and ICT on sustainable development goals in the digital era, *Resour. Policy.*, 82, Article 103445, 10.1016/
- [2] Bassem Kahouli, Basma Hamdi, Kamel Miled (2026) Exploring the interplay between renewable energy, agriculture, clean technologies, natural resources, and environmental sustainability, *Energy Strategy Reviews* Volume 64, 102057
- [3] Bo Shao, Hongqi Wang,(2025), Digital economy, industrial structure advancement and human capital accumulation, *Finance Research Letters* Volume 83, 107727
- [4] Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006) Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework. Jossey Bass, San Francisco.
- [5] Dienagha, E.C., Digitemie I.N., Egbumokei W.N. & Oladipo, O. T. (2025). Integrating sustainability into procurement and supply chain processes in the energy sector. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 3(1), 76-104.
- [6] Gulfaraz Anis a, Naila Samar Naz a, Taher M. Ghazal b, Muhammad Sajid Farooq c, Muhammad Saleem a, Chan Yeob Yeun d, Munir Ahmad e, Khan Muhammad Adnan, (2026) Smart and transparent grid stability prediction for efficient energy management using explainable AI, *Energy Strategy Reviews* Volume 64, 102083
- [7] Jain H. (2024) From pollution to progress: groundbreaking advances in clean technology unveiled, *Innovation and Green Development*, 3 (2), Article 100143, 10.1016/j.igd.2024.100143
- [8] Le, T. T.(2022) How humane entrepreneurship fosters sustainable supply chain management for a circular economy moving towards sustainable corporate performance, *J. Cleaner. Production*, Vol. 368, 133178, 2022. str. 133178.
- [9] Licandro, O., Vázquez-Burguete, J. L., Ortigueira, L., Correa, P. (2023) Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *Sustainability*, 15(13), 10722.
- [10] Miller G. J., (2022) Stakeholder roles in artificial intelligence projects, *Project Leadership and Society*, Volume 3, 100068
- [11] Nieke Masruchiyah, Novita Damayanti, Prasetya Yoga Santoso, Asep Harfu (2025) Harnessing green human capital and circular economy in urbanization: Advancing water resilience through resource conservation and green technology, *Environmental Challenges* Volume 20, 101227
- [12] Nimani,A., Zeqiraj, V., i Spahija, D. (2022.). The importance of corporate social responsibility for companies: The developing market study. *Journal of Governance & Regulation*, 11(4)
- [13] Rodrigo Lozano, 2015. A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management: Volume 22, Issue 1*
- [14] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Kim S. Cameron Robert E. Quinn (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, John Wiley & Sons, Inc.
- [15] Segbenya M., Evans A. K., Oti J. A., (2024) Green human resource management and environmental sustainability in a developing economy: Examining the mediation and moderation effect of employee personal norms and sex, *Social Sciences & Humanities Open* Volume 10, 101016
- [16] Shekhar, S., & Daniel, M. (2025). Sustainable supply chains: Leveraging AI for green logistics. *Research Gate*. <https://www.researchgate.net/publication/>

- [17] Teddy S. M., & Kumar, B. R. (2024). The future of supply chain: Innovations, best practices and key trends, Chinese Journal of Experimental Traditional Medical formulae, Volume 30, Issue 5
- [18] Touitu T., Ekeh C. M., Nagwoke O., Owolabi R., (2024), Corporate Social Responsibility as A Strategic Tool for Sustainable Organizational Image and Development 2024. International Journal of Religion, Volume 5, Number 12.
- [19] Zhenhua Liu, Jialong Fu, Xinyang Zhang, Qiang Ji, (2026) Higher-order moment risk spillovers between the carbon and energy markets under climate policy uncertainty, Journal of Management Science and Engineering Volume 11, Issue 1, Pages 1-19
- [20] <https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2023/pwc-global-annual-review-2023.pdf>
- [21] <https://www.worldbank.org/en/about/annual-report-2023>
- [22] <https://globescan.com/2022/06/23/2022-sustainability-leaders-report/>
- [23] <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2023>
- [24] <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>
- [25] <https://www.up.ac.za/human-economyprogramme/article/16511/about-human-economy>