

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**VAŽNOST DRUŠTVENIH ASPEKATA ESG-a PRILIKOM  
PROVEDBE PROJEKATA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

**Diplomski rad**

**Doris Zatezalo**

**Zagreb, rujan 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**VAŽNOST DRUŠTVENIH ASPEKATA ESG-a PRILIKOM  
PROVEDBE PROJEKATA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI  
THE IMPORTANCE OF SOCIAL ASPECTS OF ESG WHEN  
IMPLEMENTING FOOD INDUSTRY PROJECTS**

**Diplomski rad**

**Doris Zatezalo, 0067558272**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Rebeka Danijela Vlahov Golomejić**

**Zagreb, rujan 2023.**

## **Sažetak**

Provodeći svoje poslovne aktivnosti, organizacije danas sve više teže ciljevima koji nadilaze povećanje profita i bave se etičkim pitanjima i pitanjima održivosti. ESG kriterij objedinjuje ekološke, društvene i upravljačke kriterije. Cilj ESG kriterija je postizanje održivih rezultata kako za okoliš tako i za društvo u cjelini uz vođenje poslovanja na odgovoran način kako bi bilo dugoročno isplativo. Industrije su prisiljene mijenjati svoje dosadašnje poslovanje i primorane su prilagođavati se novom načinu vođenja poslovanja. Poseban izazov stoji pred prehrambenom industrijom koja slovi za jednu od najrelevantnijih industrija današnjice. Potrošače sve više zanima podrijetlo njihove hrane, njeni sastojci, način obrade, informacije o ambalaži i pakiranju. S druge strane zbog svoje posebnosti u načinu proizvodnje i pakiranja proizvoda, prehrambena industrija suočava se s problemima održivosti.

Cilj ovog rada bio je istražiti u kojoj mjeri su društveni aspekti ESG kriterija značajni za članove projektnih timova prehrambene industrije u Hrvatskoj. Opseg društvenog aspekta je opširan i uključuje ljudska prava, raznolikost, jednakost, uključenost, zdravlje, sigurnost, privatnost i slobodu. Provedeno je empirijsko istraživanje u formi dubinskoj intervjuja s pet voditelja projekata i po jednim članom tima iz svakog projekta. Istraživanje je pokazalo visoku razinu važnosti zaposlenika za organizaciju. Sve ispitane organizacije se prema svojim zaposlenicima odnose moralno i etično. Ovim istraživanjem nisu utvrđena atipična ponašanja prema zaposlenicima od strane nadređenih.

Ključne riječi: ESG kriterij, održivost, projekt, prehrambena industrija, društveni aspekt

## **ABSTRACT**

In conducting their business activities, organizations today increasingly pursue goals that go beyond the mere increase of profits and deal with ethical and sustainability issues. The ESG criteria combines environmental, social and governance criteria. The goal of the ESG criteria is to achieve sustainable results for both the environment and society as a whole, while conducting business in a responsible manner so that it is profitable in the long term. Industries are forced to change their previous operations and are forced to adapt to a new way of conducting business. A special challenge is facing the food industry, which is considered one of the most relevant industries today. Consumers are increasingly interested in the origin of their food, its ingredients, processing method, information on packaging and wrapping material. On the other hand, due to its differences in the production and packaging of products, the food industry faces sustainability problems.

The aim of this paper was to investigate to what extent the social aspects of ESG criteria are significant for members of food industry project teams in Croatia. The scope of the social aspect is broad and includes human rights, diversity, equality, inclusion, health, safety, privacy and freedom. Empirical research was conducted in the form of in-depth interviews with five project managers and one team member from each project. The research showed a high level of importance of employees for the organization. All surveyed organizations treat their employees morally and ethically. This research did not identify any atypical behavior towards employees by superiors.

Key words: ESG, sustainability, project, food industry, social aspect

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. KONCEPTUALNI OKVIR DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I ESG KRITERIJA</b> .....	4
2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti i ESG kriterija .....	4
2.2. Povijesni razvoj ESG kriterija .....	7
2.2.1. Okolišni kriterij.....	9
2.2.2. Društveni kriterij.....	13
2.2.3. Upravljački kriterij .....	17
2.3. Uloga ESG kriterija i nefinancijskog izvještavanja u provedbi društvene odgovornosti .....	19
<b>3. PREGLED PROVEDBE PROJEKATA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI</b> .....	23
3.1. Definicija i značajke projekata i upravljanja projektima .....	23
3.2. Specifičnosti upravljanja projektima u prehrambenoj industriji na svjetskoj razini .....	28
3.3. Važnost ESG kriterija s naglaskom na društvene aspekte u provedbi projekata u prehrambenoj industriji.....	32
<b>4. ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENIH ASPEKATA ESG-a PRILIKOM PROVEDBE PROJEKATA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI</b> .....	37
Metodologija istraživanja .....	37
4.1.....	37
4.2. Rezultati istraživanja.....	38
4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja .....	41
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	43

POPIS IZVORA

POPIS SLIKA

ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE

## 1. UVOD

ESG (okolišni, društveni i upravljački) kriterij aktualna je tema već tri desetljeća. Kroz godine postalo je važno načelo ulaganja i upravljanja koje sve više prihvaćaju organizacije diljem svijeta kako bi osigurale održivi razvoj globalnog gospodarstva i društva. Globalizacija je uz mnoge prilike donijela i izazove s kojima se čovječanstvo svakodnevno suočava. Ovaj rad stavlja naglasak na ESG kriterij, a posebno ističe njegov društveni aspekt. Uz financijske i tehnološke, ljudski resursi kroz godine postali su važna konkurentska prednost organizacija.

Prehrambena industrija jedna je od najvažnijih na svijetu. Dobro planirani prehrambeni projekti imaju utjecaj na cijelu industriju i čitav segment potrošača. Upravljanje projektima u prehrambenoj industriji uključuje primjenu klasičnih principa i tehnika upravljanja projektima, prilagođenih specifičnim potrebama i izazovima prehrambenog sektora. Najzastupljeniji projekti u ovoj industriji su projekti inovacije proizvoda i projekti modernizacije postrojenja. Zbog složenosti prehrambene industrije, od velikog značaja je biti u korak s inovacijama kako bi organizacije zadržale konkurentsku prednost. Projekti modernizacije postrojenja odnose se na tehnološke karakteristike proizvodnje i proizvodnih pogona. Značajni su jer svojom uspješnom provedbom dovode do korištenja obnovljivih izvora energije i smanjenja troškova. Također, projektima se upravlja s ciljem smanjenja ekološkog utjecaja, poboljšanja uvjeta rada u lancu opskrbe i poticanja odgovornog ponašanja. Potrebno je prilagoditi pristup i strategije svakom pojedinačnom projektu, ovisno o njegovoj složenosti, veličini i specifičnim zahtjevima.

### 1.1. Predmet i cilj rada

Okolišni (eng. Environmental), društveni (eng. Social) i upravljački (eng. Governance) ciljevi, ili skraćeno ESG su tri osnovne grupe ciljeva koje se pokušavaju postići u sklopu inicijative održivog razvoja gospodarstva. Okolišni kriteriji odnose se na emisiju stakleničkih plinova, onečišćenje zraka, potrošnju vode, gospodarenje otpadom i sl. Pokazatelji društvenog kriterija su jednakost spolova, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, ljudska i radna prava i sl. Upravljački kriterij se

bori protiv korupcije, političkog lobiranja, podmićivanja i sl. Ovakva vrsta informacija još se naziva i nefinancijske informacije odnosno nefinancijsko izvještavanje (Erkens i sur., 2015.).

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti u kojoj mjeri su društveni aspekti ESG kriterija značajni za projekte prehrambene industrije u Hrvatskoj. Opseg društvenog aspekta je širok i uključuje ljudska prava, raznolikost, jednakost, uključenost, zdravlje, sigurnost, privatnost i slobodu. Prehrambena industrija je izabrana iz razloga što je jedna od najvažnijih industrija za čovječanstvo. Preferencije potrošača mijenjaju se iz dana u dan što dodatno otežava posao prehrambenoj industriji. Zbog svoje različitosti od drugih, prehrambena industrija suočava se s problemima održivosti.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

U svrhu izrade ovog rada provedeno je primarno i sekundarno istraživanje. Primarno istraživanje provedeno je metodom dubinskog intervjua. Dubinski intervjui su provedeni s pet voditelja i po jednim članom projektnog tima. Organizacije su izabrane slučajnim uzorkom. Sekundarno istraživanje odnosi se na informacije prikupljene iz knjiga i relevantnih znanstvenih članaka te stručnih publikacija iz područja održivosti i primjene okolišnih, društvenih i upravljačkih kriterija. Prilikom izrade ovog rada korištene su metode indukcije, dedukcije, sinteze, deskripcije. Induktivnom metodom se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazilo do zaključka o općem sudu dok su se deduktivnom metodom iz općih sudova izvodili pojedinačni zaključci. Metodom sinteze objašnjavali su se jednostavniji sudovi u kompleksnije. Nadalje, je korištena metoda deskripcije koja označava jednostavno opisivanje činjenica u prirodi i društvu, ali bez znanstvenog tumačenja. Za analizu podataka je korištena Grounded Theory kvalitativna metoda istraživanja.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno i uključuje sami predmet i cilj ovog rada. Dodatno, u prvom poglavlju nalaze se izvori podataka rada i metode prikupljanja podataka. Drugo poglavlje odnosi se na ESG kriterij, gdje se u potpoglavljima detaljno opisuje svaki od tri kriterija. Dodatno su rastumačeni uloga ESG kriterija i nefinancijskog izvještavanja u provedbi društvene odgovornosti. U trećem poglavlju navode se specifičnosti provedbe projekata u



prehrambenoj industriji s naglaskom na važnosti društvenih aspekata ESG kriterija. Četvrto poglavlje opisuje provedeno istraživanje. Ovim istraživanjem nastoji se zaključiti u kojoj mjeri je bio proveden socijalni kriterij tijekom trajanja projekta u prehrambenoj industriji odnosno jesu li tijekom projekta bila poštivana ljudska prava. Dodatno, navode se i ograničenja i preporuke za buduća istraživanja, a rad završava petim poglavljem odnosno zaključkom svih prethodnih poglavlja.

## 2. KONCEPTUALNI OKVIR DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I ESG KRITERIJA

Društvena odgovornost i ESG kriterij su međusobno povezani i često se koriste zajedno u kontekstu održivosti i poslovnog upravljanja. Vrlo lako se dolazi do zabune u definiranju ova dva pojma zbog izrazite sličnosti. Društvena odgovornost je praksa poslovnog sektora pri preuzimanju odgovornosti za vlastite utjecaje na društvo i okoliš. S druge strane, ESG kriterij je skup mjerila koji se koriste za procjenu društvene odgovornosti organizacije. Kada organizacija primjenjuje dobre prakse društvene odgovornosti, to se često odražava u njezinim rezultatima u nefinancijskom izvještaju.

### 2.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti i ESG kriterija

Posljedice djelovanja čovječanstva na okoliš sve su vidljivije i privlače pozornost pojedinca, skupina, institucija i poduzeća. Broj neriješenih društvenih problema povećava se i interes za društvenom odgovornosti. Širenju društvene odgovornosti doprinijeli su čimbenici poput globalizacije, razvitak informacijske tehnologije, obrazovaniji potrošači i samim time i osvješteniji građani. Društvena odgovornost je koncept kojim organizacija dobrovoljno implementira brigu i rješenja o zaštiti okoliša i društvenim pitanjima u svoje poslovanje i odnose s vlasnicima, dioničarima, dobavljačima, zaposlenicima, potrošačima, vladom i lokalnom zajednicom. Za poduzeće se smatra da je društveno odgovorno ako primjenjuje poslovnu praksu iznad zakonom propisanih i etičkih normi, vodeći brigu o ekonomskim, okolišnim i društvenim učincima svojih ukupnih aktivnosti. Rezultat društveno odgovornog poslovanja poduzeća je zbroj ekonomskih, društvenih i okolišnih učinaka i ujedno predstavlja doprinos poduzeća održivom razvoju društva u cjelini (Ivanković, 2010.). Društvena odgovornost postaje najpoželjnija poslovna strategija jer uz korporacijske interese, obraća pažnju i na interese i dobrobit društva kao cjeline (Ivanković, 2010.).

U modernim poslovnim sustavima društvena odgovornost postaje poslovni imperativ. Međuzavisnost poduzeća i društvene zajednice otvara prostor za poduzeće da društveno odgovornim djelovanjem unapređuje svoju konkurentsku poziciju, ali i stvara vrijednost za

dobrobit društvene zajednice u kojoj djeluje. Prema tome, društveno odgovorno poslovanje predstavlja priliku i izazov s kojim se susreću poduzeća bez obzira na poslovni sektor i zemlju u kojoj posluju (Ivanković, 2010.). Organizacije moraju biti spremne na oštre kritike iz okoline upućene na temelju njihovog utjecaja na okolinu, kvalitetu života okoline te humanizaciju rada. Menadžeri ovdje imaju značajnu ulogu jer oni odlučuju koji su važni elementi za uspjeh organizacije i kako će se postaviti prema kritikama okoline. Stoga, moraju biti svjesni da sklad između organizacije i okoline jamči organizaciji siguran put prema uspjehu. Pojam društvene odgovornosti tumači se na gospodarskoj razini i sukladno tome postoje različite definicije i shvaćanja ovog pojma (Ivanković, 2010.).

ESG je akronim engleskih riječi za okoliš (environmental), društvo (social) i zakonodavstvo tj. upravljanje (governance) stoga ESG kriterij predstavlja interese organizacije prema održivim i etičkim poslovnim aktivnostima. Okolišni aspekt ESG kriterija može uključivati korporativnu klimatsku politiku, korištenje energije, otpad, zagađenje, očuvanje prirodnih resursa i tretman životinja. ESG razmatranja također mogu pomoći u procjeni svih rizika za okoliš s kojima bi se organizacija mogla suočiti i načina na koji organizacija upravlja tim rizicima. Razmatranja mogu uključivati izravne i neizravne emisije stakleničkih plinova, upravljanje otrovnim otpadom i usklađenost s propisima o zaštiti okoliša. Društveni aspekt izvještavanja čine relevantni pokazatelji s pomoću kojih organizacija evaluira utjecaj svojeg poslovanja te utjecaj svojih proizvoda i usluga na društvo, poput društvenog ulaganja poduzeća, njegovu uključenost u razvoj lokalne zajednice. Promiču se etičke i društveno osviještene teme uključujući raznolikost, inkluziju, usmjerenost na zajednicu, društvenu pravdu i korporativnu etiku, uz borbu protiv rasne, rodne i spolne diskriminacije. Aspekti upravljanja osiguravaju da organizacija koristi točne i transparentne računovodstvene metode, teži integritetu i raznolikosti u odabiru svog vodstva te je odgovorna dioničarima. ESG investitori mogu zahtijevati jamstva da organizacije izbjegavaju sukobe interesa pri odabiru članova odbora i viših rukovoditelja, da ne koriste političke doprinose za dobivanje povlaštenog tretmana ili da se upuštaju u nezakonito ponašanje (Becchetti i sur., 2022.).

Prema definiciji Eurosifa (2014.), ESG integracija je eksplicitno uključivanje ESG rizika i prilika od strane upravitelja imovinom u tradicionalnu financijsku analizu i investicijske odluke korištenjem sustavnog pristupa i odgovarajućeg izvora istraživanja. Prateći trendove okolišni,

društveni i upravljački čimbenici postaju relevantni faktori evaluacije organizacija. Usvajanje i implementaciju ekološki prihvatljivih korporativnih praksi ubrzali su Pariški sporazum i ciljevi održivog razvoja Ujedinjenih naroda. Za ESG se često može čuti da predstavlja korak prema boljem svijetu koji je povezan s pozitivnim dugoročnim društvenim rezultatima. Ukratko, ESG se poistovjećuje s društveno odgovornim poslovanjem što nije rijetka pojava zbog nijansiranog razumijevanja ili uvjerenja da široke društvene koristi mogu proizaći iz korištenja ESG-a kao alata za poboljšanu analizu ulaganja (Pollman, 2022.). Na primjer, Lynn LoPucki je predložio sljedeću vezu da je društveno odgovorno poslovanje apstraktna ideja pri čemu korporacije imaju moralnu odgovornost da dobrovoljno integriraju poboljšanja zaštite okoliša, društva i upravljanja u svoje poslovne operacije za dobrobit dioničara, drugih sudionika, društvu u cjelini i okolišu. Mnogi tržišni sudionici smatraju ESG novim izrazom za društveno odgovorno poslovanje te su zadržali takvo mišljenje i usmjerili svoju orijentaciju prema ESG-u. Dolazi se do zaključka da je društveno odgovorno poslovanje privrženost stvarnim vrijednostima korporativnih stakeholdera, dok je ESG skup mjera iz kojih se mogu izvući zaključci o društveno odgovornom poslovanju (Pollman, 2022.).

Specijalizirane institucije za ocjenjivanje nude takozvane ESG ocjene, koje ocjenjuju napore organizacije da provede pitanja zaštite okoliša, društva i upravljanja. Ulagači, organizacije, istraživači, pa čak i regulatori oslanjaju se na ESG rejting agencije za procjenu ESG učinka organizacija (Liu, 2022.). Neki od najvažnijih pružatelja ESG ocjena su ASSET4 organizacije Thomson Reuters, Ethical Investment Research Service (EIRIS), Kinder Lydenberg Domini & Co. (KLD) organizacije MSCI i Sustainability Asset Management Group (SAM). Drugi pružatelji usluga, kao što je Bloomberg Sustainability, izvješćuju o rezultatima otkrivanja ESG-a. Menadžeri i investitori koriste ove ESG ocjene u procesu donošenja odluka. Prisutnost tako velikog broja mogućih evaluatora i okvira za evaluaciju, međutim, ne znači pristupačan i jednak pristup za sve vrste organizacija budući da, posebno za mala i srednja poduzeća, postoje visoke troškovne barijere, kako u smislu ekonomskih tako i ljudskih resursa (Becchetti i sur., 2022.). ESG ocjene se koriste za veliki broj empirijskih studija, koje doprinose važnim implikacijama za menadžere i investitore te omogućavaju točniju analizu odnosa između društvenih i financijskih performansi poduzeća (Syed, 2017.). Važno je naglasiti kako se ocjene različitih specijaliziranih institucija mogu bitno razlikovati. Razlog tome je što nemaju sve institucije isti način mjerenja i bodovanja

određenih aspekata, a ni jednake kriterije za ocjenjivanje. Nedostatak dosljednosti dovodi u pitanje valjanost ESG ocjena te može prouzročiti čitav niz negativnih posljedica. Kao prvo, neslaganje može potencijalno utjecati na održive odluke o ulaganju, stvarajući izazove za ulagače da integriraju ESG dimenzije u investicijske strategije i dovodeći do neučinkovitosti na tržištu kapitala (Liu, 2022.). Drugo, neslaganje u ocjenama dovodi do smanjenja poticaja organizacijama da poboljšaju učinak ESG-a, jer nema smisla u trošenju značajnih resursa na aktivnosti koje bi rezultirale nejasnim ocjenama. Treće, nekonzistentnost ESG ocjena dovodi u pitanje temelje analize podataka u akademskom istraživanju, što će rezultirati nedosljednošću zaključaka (Liu, 2022.). Ukratko, ključno je uspostaviti dublje razumijevanje činjenica i razloga neslaganja ESG rejtinga i istražiti kako poboljšati valjanost i konvergenciju rejtinga među rejting agencijama.

## 2.2. Povijesni razvoj ESG kriterija

Pojam održivosti prvi put se spominje 1987. u Brundtlandovom izvješću o okolišu i razvoju koje je sponzorirano od strane Ujedinjenih Naroda. Tadašnja komisija UN-a za ljudska prava postaje aktivnija u istraživanju načina na koje UN može potencijalno utjecati na multinacionalne korporacije. Promjena od 180 stupnjeva, kako ju mnogi nazivaju, dogodila se 1990-ih kada je UN otvorio svoja vrata korporativnom sektoru. Tadašnji tajnik UN-a, Kofi Annan postavio je temelje onog što će se u budućnosti nazivati ESG. Annan je priznao da postoji veliki potencijal da se ciljevi Ujedinjenih naroda - promicanje mira i razvoja - i ciljevi poslovanja - stvaranje bogatstva i prosperiteta - međusobno podupiru (Pollman, 2022.). Desetljeće nakon sljedeći potez Kofi Annana na putu prema ESG inicijativi bio je Global Compact koji je za cilj imao postizanje održivog globalnog gospodarstva. Global Compact postao je operativan 2000. godine, uz potporu raznih agencija UN-a i transnacionalnih nevladinih organizacija, s devet (sada deset) načela o ljudskim pravima, radu, okolišu i borbi protiv korupcije (Pollman, 2022.). Paralelan rast globalizacije i pitanja održivosti doveo je do velike zainteresiranosti javnosti za Global Compact čemu svjedoči da je u samo nekoliko godina oko tisuću organizacija bilo potpisnik ovog sporazuma. 2003. godine sazvan je prvi Institucionalni sastanak o klimatskim rizicima jer svi naponi do tada uloženi nisu bili dovoljni. Godinu nakon Annan odlazi još jedan korak dalje i tada nastaje Who cares wins inicijativa. Upravo iz te inicijative proizlazi izvješće pod novim nazivom "ESG i preporuke za različite aktere " koje integrira pitanja okoliša, društva i korporativnog upravljanja (Berg i sur.,

2021.). U izvješću je objašnjeno da organizacije s boljim ESG performansama mogu povećati vrijednost za dioničare boljim upravljanjem rizicima povezanim s novim ESG problemima, predviđanjem regulatornih promjena ili potrošačkih trendova, pristupima novim tržištima ili smanjenjem troškova. Annan je dodao kako se organizacije ne bi trebale usredotočiti na pojedinačna pitanja, već na cijeli niz ESG pitanja relevantnih za njihovo poslovanje. Nadalje, u izvješću se ističu tri točke o izboru terminologije. Prva točka navodi kako je korištenje pojmova poput održivost, društvena odgovornost, korporativno građanstvo moglo dovesti do niza nesporazuma koji proizlaze iz različitih tumačenja ovih pojmova stoga se ESG pojam koristio namjerno i naglašeno kroz cijelo izvješće. Popis primjera za svaki okolišni, društveni i upravljački aspekt je inkorporiran u izvješće te se naglašava kako će se ESG kriterij razlikovati ovisno o regijama. Druga točka objašnjava uključenost upravljanja u ESG kriterij. Navodi se kako je preduvjet za uspješnu provedbu politika i mjera za rješavanje ekoloških i društvenih izazova upravo korporativno upravljanje. Treća točka odnosila se na oblikovanje pitanja ESG-a i potrebe da se pri njihovoj integraciji zauzme širok pristup i koristi dulje vremenske intervale koji mogu imati značajan utjecaj na vrijednost ulaganja. ESG kriterij ne doživljava odmah uspjeh već je pojačan brojnim inicijativama UN-a i institucionalnom podrškom te se na taj način proširio kroz globalnu investicijsku zajednicu ulagačima i dioničarima širom svijeta. Okolišni aspekt u ovom kriteriju imao je dužnost postizanja napretka u ekološkim pitanjima za financijske institucije i institucionalne investitore. Društveni aspekt bio je od iznimne važnosti za mirovinske fondove povezane s radom, a ujedno je i održavao različita načela koje je UN zastupao (Berg i sur., 2021.). Uključivanje upravljačkog aspekta bilo je već široko prihvaćeno u poslovnoj zajednici što je omogućilo postizanje napretka u pitanjima zaštite okoliša i društva. Pojam ESG spominjao se u manje od 1% poziva o zaradi u godinama neposredno nakon izvješća Who Cares Wins, do 2021. spominjao se u gotovo jednoj petini poziva o zaradi, a istraživanje je pokazalo da je 72% institucionalnih ulagača implementiralo ESG (Pollman, 2022.).

Širok spektar ESG kriterija i nedostatak fiksne definicije doveli su do kritika poslovne zajednice. Stalno rastući popis podtema za tri komponente kriterija ostavlja dojam da kriterij nije dovoljno razjašnjen ili da je toliko opsežan da je u konačnici besmislen. Isto tako, ESG ocjene su dobile kritike za subjektivnost iz razloga što odražavaju probleme strukturnog mjerenja i izvještavanja koji proizlaze iz podataka koji su nepotpuni, uglavnom nerevidirani i dobrovoljno objavljeni

(Gillan i sur., 2020.). Nadalje, organizacije mogu mijenjati svoje standarde za izvještavanje i metodologiju te postaje nemoguće uspoređivati organizacije na temelju učinka ESG-a. Izvještaji poslovne zajednice pokazali su nezadovoljstvo redoslijedom slova E,S i G jer je društvena komponenta bila jedan od važnijih problema, a na ovaj način se problem preusmjerio s osobne etike na materijalna pitanja. Do 2008. godine, istraživanje više od 300 upravitelja fondova, od kojih se samo 23% identificiralo kao "društveno odgovorni investitori", otkrilo je da više od 70% gleda na ESG kao na alat za prepoznavanje prilika za ulaganje, kao i za upravljanje rizikom (Pollman, 2022). Kritike ESG-a sežu od zbunjenosti preko nerealnih očekivanja do ekomanipulacije pa čak i kočenja odgovornosti. George Serafeim (2014.), jedan od vodećih proučavatelja ESG kriterija, je izjavio kako je ESG brzo postao uvriježen što dovodi do zabune da stvara nerealna očekivanja o njegovim učincima.

### 2.2.1. Okolišni kriterij

S brzim razvitkom globalizacije, pojedinci ignoriraju promjene u okolišu koje su ubrzane upravo kao posljedica razvoja tehnologije. Nakon objave izvješća Naša zajednička budućnost Brundtlanda (1987.), svijet je počeo pridavati pozornost održivom razvoju i korištenju raspoloživih resursa bez kompromisa, ali poštujući potrebe buduće generacije (Brundtland, 1987.). Globalno zatopljenje, onečišćenje voda i tla, kisele kiše, nedostatak slatkovodnih resursa, dezertifikacija tla, pad šumskog pokrova, smanjenje biološke raznolikosti, oštećenje i uništavanje ozona su globalni ekološki problemi s kojima se čovječanstvo danas suočava. Pandemija COVID-19 virusa je također uzrokovala ekološke probleme stvarajući velike količine opasnog i bolničkog otpada te odlaganja istog. Ovi problemi su prijetnja i gospodarskom razvoju te bi svi sudionici tržišta trebali razmotriti načine da postanu održiviji (Becchetti i sur., 2022.).

Okolišni aspekt ESG-a dobio je značajnu pozornost jer procjenjuje industrijski utjecaj na okoliš. Ovaj aspekt trebao bi pružiti odgovor na pitanje kako ponašanje poduzeća utječe na okoliš (Senadheera i sur., 2021.). Organizacije razmatraju nove opcije kao što je prelazak na obnovljive izvore energije odnosno pronalaze način poslovanja putem kojeg mogu očuvati resurse i minimizirati onečišćenja. U konačnici, integracija okolišnog aspekta rezultira konkurentskim prednostima na tržištu. Velika prepreka prihvaćanja ovakvog načina poslovanja su visoki kapitalni

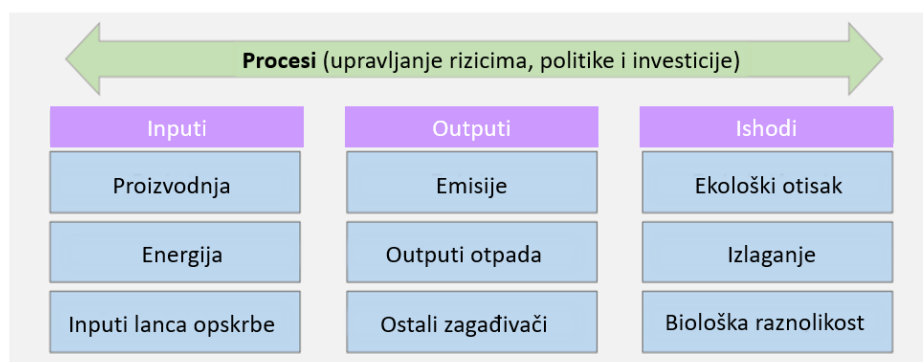
troškovi za obnovljive i alternativne tehnologije. Međutim, s jasnom agendom održivosti ili ciljem da svojim proizvodima i uslugama utječu na društvo ili okoliš, veća je vjerojatnost da će organizacije privući ulagače orijentirane na održivost i zelene poslovne prilike (Nordea EquityResearch, 2017.). Ocjenjivanje ili bodovanje okolišnog aspekta važan je pristup za održivo poslovanje organizacija. Ovaj aspekt ocjenjuje širok raspon informacija o rezultatima poput otpada i emisija, klimatskih promjena i upravljanja rizicima. Pristup bodovanja se učinio uspješnijim od pristupa ocjenjivanja u rješavanju nedostataka te na taj način investitori nemaju sumnju u ocjenu okolišnog aspekta. Unatoč tome bodovi i metodologija bodovanja mora se nastaviti razvijati i poboljšavati. Štoviše, postojanje konsenzusa o sustavima bodovanja ili standardnoj metodi primjenjivoj u određenoj vrsti poduzeća može se smatrati pravovremenom potrebom, iako se postizanje toga čini vrlo izazovnim (Dowse, 2009.).

Mnogi institucionalni ulagači i upravitelji fondova diljem svijeta posvećuju veću pozornost održivim aktivnostima u svom poslovanju s ciljem rješavanja fizičkih rizika, rizika odgovornosti i tranzicijskih rizika koji su posljedica klimatskih promjena (Senadheera i sur., 2021.). ESG ocjene otključavaju značajne količine informacija o korporativnim praksama koje mogu imati utjecaj na okoliš. Ulagачi ne bi trebali prebrzo donositi zaključke da je E stup sinonim za korporativno ponašanje koje je bolje za okoliš već je potrebno puno više rada na procjeni dosljednosti metrika i njihove važnosti te načina na koji su one integrirane zajedno s drugim metrikama koje se odnose na klimatske rizike i prilike za izvođenje ocjene okolišnog kriterija (Boffo i Patalano, 2020.). U kontekstu okolišnog aspekta, jednako je važno da ulagači imaju pouzdane informacije kako bi pripremili svoje portfelje za moguće buduće rizike od klimatskih promjena kako bi olakšali donošenje odluka koje donose povrat ulaganja prilagođen riziku. Prema istraživanju koje je proveo OECD (2020.) organizacije s najboljim rezultatima prema okolišnom kriteriju kod vodećih pružatelja ESG ocjena i rezultati na metričkoj razini ne predstavljaju uvijek niske emisije ugljika i pozitivan utjecaj na okoliš. Naime, kriteriji koji nisu emisije ugljičnog dioksida pokreću metodologije okolišnog kriterija i ilustriraju razlike u okolišnim performansama za različite dijelove rezultata kod vodećih pružatelja ESG ocjena. Neki pružatelji ESG ocjena koriste metriku kako bi se usredotočili na emisije ugljika i učinak na okoliš za razliku od ostalih koji uzimaju u obzir i kriterije upravljanja energijom te ublažavanja klimatskih promjena i rizika. Pružatelji ESG ocjena koriste homogene i dosljedne podatke za dobivanje rezultata. Opći pristup dobivanju



rezultata je sličan unatoč razlici u jeziku koji se koristi. Fokus je na emisijama ugljika i klimatskim promjenama, korištenju prirodnih resursa, smanjenju otpada u kombinaciji s nekim oblikom poslovanja koji gleda prelazak na obnovljive izvore energije u budućnosti (Senadheera i sur., 2021.). Ipak, mnogobrojne razlike u broju i izboru metrika i način na koji se izračunavaju i važu metrike dovodi do različitih rezultata. Nastavno na ovakav izračun, određeni pružatelji ESG ocjena mogu u svoje izvješće uključiti dodatnu analizu u obliku subjektivnog ili kvalitativnog istraživanja. Kako bi se došlo do ukupne ocjene okolišnog kriterija, pružatelji ESG ocjena koriste ponderirane prosjeke ključnih kategorija koje industrija organizacije može normalizirati. Ponderiranje metrike kroz ključne kategorije daje na važnosti nekim područjima ovog kriterija više nego drugim koja su jednako važna za ukupnu ocjenu i spektar metrika općenito. Točna ponderiranja su zaštićena, no ključne kategorije obično pružaju osnovu za ponderiranje i čine oko 5% do 30% ukupnog okolišnog kriterija (Boffo i sur., 2020.).

*Slika 1. Vrste okolišnih metrika korištenih od strane pružatelja ESG ocjena*



*Izvor: Rad autorice prema OECD (2020.)*

S obzirom na sveobuhvatnu prirodu ESG kriterija, vrste ekoloških pokazatelja uključenih u svaki okvir okolišnog kriterija mogu varirati, s različitim mogućim metodama mjerenja i obrazloženjem za njihovo uključivanje (Trahan i Jantz, 2023.). Na Slici 1. metrike se mogu grupirati negdje u lancu procesa inputa-outputa-ishoda. Inputi su mjerne vrijednosti najčešće povezane s

proizvodnjom, oni mogu mjeriti potrošnju energije ili povlačenje vode. Mjerne vrijednosti o emisijama, uključujući emisije ugljika i stakleničkih plinova, bilo da su izraženi kao jedinične vrijednosti ili udjeli prihoda, obično predstavljaju outpute. Ishodi uključuju vrijednosti koje promatraju utjecaj na bioraznolikost i ekološki otisak. Procesi uključuju binarne metrike ili opise politika i praksi upravljanja rizikom kao što je gore navedeno; uključujući, na primjer, informacije o nadzoru odbora koji se odnosi na klimatski rizik i prijelaz na obnovljive izvore energije (Boffo i sur., 2020.). Razlika u opsegu metrike objašnjava razlike u E rezultatima isto kao i razlika različitih pružatelja ocjena ESG-a. Slično tome, nisu sve metrike dobro usklađene s financijskom značajnošću, niti s ekološkim i ugljičnim otiskom, niti s dugoročnim prijelazom na obnovljive izvore energije (Boffo i sur., 2020).

OECD navodi brojne izazove koji mogu ograničiti korištenje ESG ocjena i povezanih ekoloških ocjena kao tržišnih referentnih vrijednosti za investicijske svrhe (OECD, 2020.):

- Ograničena usporedivost
- Nedostatak transparentnosti
- Pristranost odabira
- Ograničeni opseg unutar metrike
- Subjektivnost.

Kako bi E stup bio najkorisniji ulagačima s različitim motivacijama, metodologije za generiranje rezultata E stupa morat će se dalje razvijati kako bi sadržavale metrike koje su jasno usklađene s financijskom značajnošću i različitim aspektima ekološke usklađenosti na međusobno isključiv i transparentan način, gdje je to moguće, tako da ulagači nemaju sumnje o tome što dovodi do ocjene okolišnog kriterija (OECD, 2020.). Objavljivanje nezadovoljavajućeg ESG izvješća može narušiti izgled organizacije, a upravo je okolišni aspekt najkritičniji. Naime, najveća prijetnja uglavnom je uzrokovana izazovom ispunjavanja koncepta zelenog i održivog razvoja jer zeleni postupci i radnje mogu smanjiti profitnu maržu organizacije (Senadheera i sur., 2021.). Unatoč ovoj činjenici organizacije objavljuju svoja ESG izvješća kako bi ostale imenovane kao održive (Trahan i Jantz, 2023.).

### 2.2.2. Društveni kriterij

Okolišne i upravljačke kriterije lakše je procijeniti za razliku od društvenog kriterija ESG-a jer ih je lakše definirati i popraćeni su snažnom tržišnom regulativom. Unatoč tome među organizacijama, i ako sve više obraćaju pozornost, dolazi do toga da dobar društveni učinak donosi mnoge koristi od poboljšanog poslovnog učinka do boljih odnosa s lokalnim zajednicama. Štoviše, društvena dimenzija pokušava izmjeriti ljudski kapital, čineći ga pojmom koji pokriva šira nematerijalna ulaganja poduzeća. Društveni troškovi poduzeća mogu biti prema unutarnjim ili vanjskim stakeholderima (Løwendahl i Revang 1998.). Interni stakeholderi uglavnom uključuju zaposlenike dok eksterne čine dioničari, kupci, dobavljači, lokalne zajednice, vlada, mediji. Ljudski kapital općenito se definira kao vještine koje zaposlenici stječu kroz obrazovanje i praksu koje ih čine produktivnijima (Becker 1962.). Organizacije ulažu u ljudski kapital zapošljavanjem visokokvalificiranih zaposlenika i njihovim obučavanjem dok upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja dodatnu vrijednost za organizaciju. Lourenço i sur. (2013.) navode da je reputacija organizacije koja je predana održivosti nematerijalni resurs koji može povećati vrijednost očekivanih novčanih tokova organizacije i/ili smanjiti varijabilnost njezinih novčanih tokova. U svijetu koji se brzo mijenja, definicija društvenog kriterija mora biti dinamična i treba integrirati više specifičnih značajki kako bi je svi razumjeli (Semet, 2020.). S tim na umu, Semet (2020.) je klasificirao društvene rizike na zdravstveni rizik, nejednakost spolova i rizik obrazovanja.

Uočava se da zdravstveni rizik može biti izvor i posljedica nejednakosti. Povećanje nejednakosti dovodi do povećanja rizika od bolesti, invaliditeta i prerane smrti. Budući da pristup javnom zdravstvu može biti rijedak za ljude u nepovoljnom položaju, oni su najskloniji živjeti kraće i u neprikladnim uvjetima iako predstavljaju dio stanovništva kojemu je hitno potrebna medicinska skrb s obzirom na njihov slab pristup hrani, stanovanju, zapošljavanju i obrazovanju (Semet, 2020.). Istraživanje Svjetske banke (2019.) procijenilo je da se u zemljama u razvoju pola trilijuna dolara godišnje što znači oko 80 dolara po stanovniku izdvaja za zdravstvene troškove iz vlastitog džepa zbog niske razine javne potrošnje, što globalno oko 100 milijuna ljudi gura u ekstremno siromaštvo. To je dovelo do globalnog fenomena nazvanog "društveni gradijent zdravlja" (Wilkison i Marmot, 2003.). Ovaj fenomen objašnjava kako društveno-ekonomski položaj

pojedince odražava njegovu sklonost da živi dulje i u boljim uvjetima od drugih. Drugim riječima, pozicija pojedinca u društvenoj piramidi predviđa njegovo mentalno i fizičko zdravlje (Theodossiou i Zangelidis, 2006.). Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije životni vijek je za 18,1% niži u zemljama s niskim dohotkom u odnosu na zemlje s visokim dohotkom. Stoga su zdravstveni rizici dio društvenog rizika i njihova međusobna povezanost generira začarani krug siromaštva (Chung i sur., 2020.). Pandemija, nezarazne bolesti, nesigurnost hrane i nestašica vode i sanitarija među glavnim su rizicima. Pandemija se opisuje kao izbijanje bolesti koja ima globalni utjecaj te zahvaća većinski dio stanovništva. Stope morbiditeta i mortaliteta među najvišima su u najugroženijoj populaciji (Ahmed i sur., 2020.). Posljedice pandemije i dalje su dio zdravstvenog rizika, ali izazivaju egzogene učinke koji nisu povezani sa samom bolešću (Semet, 2020.). Pandemija COVID-19 virusa mnogo djece je ostavila izvan škole te na taj način uskratila znanje, pravilnu prehranu i sportske aktivnosti, a povećala stres i nepravilno debljanje. Istraživanja su pokazala kako je više žena izgubilo posao nego muškaraca te je zabilježen pad prihoda. Nezarazne bolesti su dugotrajne bolesti koje traju godinu dana ili više, a ne mogu se spriječiti cjepivima niti izliječiti lijekovima. Najpoznatije bolesti ove vrste su rak, kronične respiratorne bolesti i dijabetes. Ovim bolestima najviše je pogođen najsiromašniji dio stanovništva jer su izloženiji rizicima nego ostali dio stanovništva. Svjetska zdravstvena organizacija navodi da se nesigurnost hrane odnosi na nedostatak sigurnog pristupa dovoljnim količinama sigurne i hranjive hrane za normalan ljudski rast i razvoj te aktivan i zdrav život (WHO, 2020.). Najčešće se nesigurnost hrane povezuje s pothranjenosti te izaziva infekcije i bolesti. To kasnije može dovesti do ugroženih sposobnosti učenja, smanjene produktivnost rada i zarade, kao što sugerira Organizacija za hranu i poljoprivredu (FAO, 2017.). Budući da se gotovo dvije trećine svjetske populacije suočava s nedostatkom vode barem jedan mjesec u godini (Mekonnen i Hoekstra, 2016.), nestašica vode prepreka je održivom razvoju. Kao dio nedostatka vode, loša kvaliteta vode također je povezana sa zdravstvenim rizikom (Mekonnen i Hoekstra, 2016.).

Rodna nejednakost predstavlja najveću prepreku ljudskom razvoju. Svjetski ekonomski forum razvio je Globalni indeks rodnih jazova koji izračunava jazove između žena i muškaraca u nekoliko područja, a to su zdravlje i preživljavanje, postignuća u obrazovanju, političko osnaživanje, ekonomsko sudjelovanje i mogućnosti. Ovaj indeks je otkrio da općenito postoji rodni jaz od 31,4% u prosjeku koji tek treba riješiti globalno gledano. Poput zdravstvenih rizika, ti su rizici

međusobno povezani te su i uzroci i posljedice društvenih problema. Ekonomsko sudjelovanje, razlike u prihodima i diskriminacija vodstva su glavni pokretači rodne nejednakosti. Unatoč sve većem udjelu žena u sudjelovanju radne snage u gotovo svim regijama, još uvijek postoji velik jaz (Semet, 2020.). Samo 39% žena radi u cijelom svijetu te su u velikoj mjeri koncentrirane u neformalnom zapošljavanju radi postojanja još kompleksnijeg rodnog jaza u radnim zadacima i prihodima. Mnogi čimbenici dovode do povećanog rizika od siromaštva kod žena. Praznine tijekom radnih godina u konačnici rezultiraju značajnim rodnim razlikama u sigurnosti dohotka u starosti i statusu socijalne zaštite, uključujući razinu mirovina (Henry i Fraga, 2019.). Kao rezultat prethodnog rizika, rodni jaz u sigurnosti prihoda pogoršava rizik povezan s ekonomskom neovisnošću žena. Dok su poboljšanja učinjena u zastupljenosti žena u nekoliko dimenzija, razlika u plaćama i dalje postoji. Žene dok rade zarađuju 16% manje od muškaraca na globalnoj razini (UN Women, 2019.), čak i ako je njihova obrazovna razina jednaka ili veća od one njihovih kolega. Razlike u prihodima između žena i muškaraca predviđaju dugoročne nejednakosti, što svrstava žene u najranjiviju populaciju na globalnoj razini. Nedostatak osnaživanja i zastupljenosti žena temeljni je uzrok i posljedica nekoliko aspekata društvenih rizika (Semet, 2020.). Svaki napredak u društvenim dimenzijama bio bi nedostižan bez snažnog fokusa na ravnopravnost spolova. Eagly i sur. (2003.) su otkrili da ženske vođe posjeduju značajne vještine, koje malo nadmašuju one muškaraca, što rezultira pozitivnom učinkovitosti vođa. Stoga povećanje zastupljenosti žena može dovesti do dodatnih koristi u procesu donošenja odluka (Kennedy, 2003.).

UNESCO opisuje obrazovanje kao pokretačku snagu održivosti, gradi mir, iskorjenjuje siromaštvo, ne zapašta nikog i vodi održivom razvoju. Indirektno, obrazovanje produljuje životni vijek, smanjuje dječji rad i mentalne bolesti. Zaključno, kada je obrazovanje ugroženo paralelno je ugrožen i društveni napredak. Obrazovanje se dijeli na osnovno i tercijarno. Razlika se očituje u tome što osnovno obrazovanje, uz to što je obavezno i besplatno, se odnosi na minimalnu razinu pismenosti i matematičke sposobnosti kako bi mogli aktivno sudjelovati u društvu. Ovim putem dobivaju se osnovne obrazovne vještine za suočavanjem s izazovima u životu. Tercijarno obrazovanje je potrebno za ulazak na tržište rada te predstavlja ljudski kapital. Istraživanje Brunefortha, Gagnona i Walleta (2009.) pokazalo je da je pismenost ključni element za osiguravanje zdravog razvoja i obrazovanja, smanjenje nejednakosti spolova, borbu protiv bolesti te promicanje ljudskog i gospodarskog razvoja.

Metrike koje se koriste za mjerenje društvenog rizika su indeks društvenog napretka i zajedničkog prosperiteta. Indeks društvenog napretka (SPI) uspoređuje društveni napredak zemalja uzimajući u obzir samo njihovu ekonomsku razinu razvoja. Ovaj indeks ima fokus na tri društvene dimenzije: osnovne ljudske potrebe, temelje dobrobiti i prilike. Osnovne ljudske potrebe ocjenjuju može li država omogućiti dovoljno resursa svom stanovništvu za pristup osnovnim životnim potrebama poput čiste vode, sanitarnih uvjeta i medicinske skrbi. Temelji dobrobiti ocjenjuju sposobnost države da pruži dobrobit svojim građanima kroz obrazovanje, zdravlje i okoliš. Prilike ocjenjuju spremnost države da stvore prilike za rast i razvoj koje će se temeljiti na slobodi, osobnim pravima, inkluzivnosti i naprednom obrazovanju. Rezultat obuhvaća višedimenzionalne koncepte društvenog napretka i omogućuje sagledavanje trenutne snage i slabosti zemlje u usporedbi s drugim zemljama (Stern i Epner, 2019.). Zajednički prosperitet koncept je koji je razvila Svjetska banka 2014. godine koji mjeri stopu rasta dohotka za donjih 40% ukupne distribucije dohotka te ima za cilj okončati ekstremno siromaštvo kroz gospodarski rast. Prema izvješću Svjetske banke, navodi se da nejednakost u dohotku ima tendenciju sprječavanja gospodarskog rasta da dopre do najsiromašnijih. Ipak, smanjenje nejednakosti ne znači poboljšanje života najsiromašnijih 40% (Semet, 2020.). Dva su ograničenja zajedničkog prosperiteta. Prvo ograničenje odnosi se na prag siromaštva koji je specifičan za pojedinu zemlju te je ujedno i promjenjiv tijekom vremena. Drugo ograničenje govori kako se zajednički prosperitet temelji na razini rasta, a ne na dinamičnim promjenama udjela siromašnih u populaciji. Dang i Lanjouw (2016.) su izgradili dodatni pokazatelj koji dijeli populaciju u tri dohodovne skupine i bilježi promjene populacije svake od ovih skupina tijekom vremena. Uz navedene dominantne metrike koriste se još i indeks ljudskog razvoja, Lorenzova krivulja, Ginijev koeficijent i indeks entropijske klase (Stern i Epner, 2019.).

Razumijevanje onoga što pokreće angažman zaposlenika od sve je većeg interesa za mnoge organizacije koje žele postići konkurentsku prednost. Uočena je važnost ljudskih odnosa i participativnog upravljanja u organizacijskom razvoju (Burnes i Cooke, 2012.), a posebno sposobnost ljudi u organizacijama koje se temelje na projektima (Bredin i Söderlund, 2011.). Dosadašnja istraživanja koja se tiču prirode posla i radnih okruženja koja potiču angažman zaposlenika pokrivaju teme vezane uz karakteristike posla, prirodu odnosa među članovima tima

i ponašanje menadžera. Karakteristike posla odnose se na postojanje izazovnih problema tijekom obavljanja posla, poduzimanje niza zadataka, ostvarivanje slobode u načinu na koji se posao obavlja, potpunu uključenost u posao, sposobnost postizanja jasnih ishoda te savladavanje vještina. Priroda odnosa i tipovi ponašanja među članovima tima utječu na timsku klimu, štoviše nije nepoznanica da angažman zaposlenika pozitivno utječe na rad u timskom okruženju koje podržava suradnju. Na radno okruženje također utječe ponašanje menadžera, pri čemu angažman zaposlenika potiču menadžeri koji daju povratne informacije, smjernice i priznanja (Rocco i Albornoz, 2011.).

### 2.2.3. Upravljački kriterij

Razumijevanje rizika upravljanja u donošenju odluka od ključnog je značaja za organizacije s obzirom da loše prakse korporativnog upravljanja dovode do velikih korporativnih skandala. Mehanizmi upravljanja daju poticaje i određuju postupke rješavanja sporova koji pomažu u zaštiti vrijednosti stvorene ulaganjima u imovinu specijaliziranu za kooperativni odnos (Williamson, 1991.). Nadalje, ukazuju na pravila i postupke za organizacije i zemlje te omogućuju ulagačima provjere odgovarajućih praksi upravljanja kao što bi to učinili i za okolišne i društvene čimbenike. Nakon definiranja prioriteta, organizacije moraju osmisliti upravljačke mehanizme koji pravilno definiraju vlasnička prava, tj. omogućiti pravedan pristup postupcima rješavanja sporova, zaštititi vrijednost koju stvaraju slabiji partneri u odnosima suradnje i minimizirati negativne utjecaje korporativnih aktivnosti na sredstva za život stakeholdera (Giese i sur., 2019.).

Dok okolišni i društveni kriteriji dobivaju na popularnosti i postaju uobičajene prakse u poslovanju, upravljački kriterij ponekad se zanemaruje. Dobro utvrđen sustav korporativnog upravljanja iznimno je značajan u optimizaciji uspješnosti poslovanja u smanjenju agencijskih troškova, najboljem interesu dioničara i pogodovanju opstanku korporacija. Iako mu se pridaje manji naglasak, ovaj kriterij pruža temelje za stvaranje dugoročne vrijednosti svake organizacije. Korporativno upravljanje okarakterizirano je kao postupak i struktura koji se koriste za koordinaciju i bavljenje poslovanjem i pothvatima organizacije u cilju unapređenja poslovnog uspjeha i korporativne odgovornosti s konačnim ciljem priznavanja dugoročne vrijednosti za dioničare, uzimajući u obzir interese drugih stakeholdera (Tarmuji i sur., 2016.). Upravljanje se

smatra domenom upravnog odbora te samo dioničari mogu očekivati da će biti uključeni u izbore upravljanja. Podcjenjivanje u ESG kriteriju naglašava potrebu za ujednačenijim izvještavanjem o ESG učinku, kojim se mjere različiti oblici aktivnosti stvaranja vrijednosti za različite stakeholdere (Tarmuji i sur., 2016.).

Mnoge organizacije posljednjih godina povećale su svoj fokus na ESG kriterij. U organizacijama postaje sve uobičajenije imati poziciju top menadžerskog tima s „CSR“ ili „ESG“ u nazivu pozicije (Strand, 2013.). Nadalje, u akademskoj literaturi sve je više članaka kako ESG ima pozitivan učinak na financijsku izvedbu poduzeća i tržište dionica. Primjerice, Giese i sur. (2019.) nalaze da su više ESG ocjene povezane s nižim troškovima kapitala, višim procjenama, većom profitabilnošću i nižom izloženošću riziku. Također se vjeruje da slabi učinak zaštite okoliša i upravljanja ima negativan utjecaj na financijski učinak no ipak je teško izmjeriti pridruženu vrijednost uspješnosti poduzeća s obzirom na društvene i okolišne čimbenike (Giese i sur.,2019.).

Postoje brojni razlozi za pozitivnu povezanost između ESG-a i uspješnosti i vrijednosti organizacije. Prema Dimsonu i sur. (2015.), pozornost na ESG ima pozitivan učinak na čimbenike poput lojalnosti kupaca i zaposlenika te korporativnog upravljanja. Lins i sur. (2017.) ukazuju na pozitivan učinak koji ESG aktivnosti imaju na društveni kapital i povjerenje organizacije, što se pokazalo posebno vrijednim kada se organizacije suoče s ozbiljnom krizom, kao što je bila financijska kriza 2008. godine. Zanimanje ulagača za ESG rezultiralo je razvojem ESG investicijskih strategija i sredstava ulaganja. Na primjer, neki ulagači izbjegavaju organizacije koje posluju u industrijama za koje se smatra da imaju slabe ESG karakteristike, što bi kasnije moglo imati posljedice na informacijsko okruženje organizacije. Sukladno tome, istraživanja pokazuju da organizacije koje posluju u industriji alkohola, duhana i igara na sreću pokazuju niže institucionalno vlasništvo i pokrivenost analitičara za razliku od organizacija u drugim industrijama. Izravan odnos ESG-a i učinkovitosti cijena dionica su ispitali Cao i sur. (2019.) te su otkrili da zbog svoje usredotočenosti na učinak ESG-a, ESG ulagači su manje osjetljivi na kvantitativne signale pogrešne cijene od ulagača koji odbacuju ESG učinak kod procjene ulaganja. Istraživanje koje su proveli Birgden i sur. (2009.) otkriva kako menadžeri s kratkoročnim horizontom manje pažnje posvećuju ESG pitanjima u usporedbi s menadžerima s dužim horizontom gledanja. Organizacije koje gledaju kratkoročno imaju i kratkoročno orijentiranu bazu



ulagača, veću volatilnost dionica te ujedno i višu cijenu kapitala. S druge strane, postoji mnoštvo konvencionalnih menadžera koji integriraju odgovorno ulaganje u svoje investicijske procese. ESG informacije koriste se za upravljanje rizikom i mnogi konvencionalni upravitelji fondova prihvatili su odgovorno ulaganje u investicijski proces (Syed, 2017.).

Naposljetku, Lopez-de-Silanes i sur. (2019.) pronalaze snažnu vezu između količine i kvalitete ESG podataka koje objavljuju organizacije i sugeriraju da su razlike među zemljama uzrokovane zahtjevima za objavljivanje ESG-a za organizacije i kodeksima upravljanja za ulagače. Za održivi razvoj, svi atributi ESG kriterija trebaju biti implementirani i razumljivi od strane investitora na tržištu (Syed, 2017.).

### 2.3. Uloga ESG kriterija i nefinancijskog izvještavanja u provedbi društvene odgovornosti

Društvena odgovornost predstavlja ideju prema kojoj i fizičke i pravne osobe djeluju prema istom cilju koji donosi korist društvu u cjelini. Europska komisija (2001.) to je preciznije definirala kao koncept prema kojem organizacije integriraju socijalna i ekološka pitanja u svoje poslovne operacije i u svoje interakcije sa svojim stakeholderima. Kako bi organizacije lakše koračale prema tom cilju Međunarodna organizacija za standardizaciju pokrenula je ISO 26000, odnosno standard za društveno odgovorno poslovanje koji ima za cilj pomoći organizacijama i njihovoj mreži u rješavanju njihovih društvenih odgovornosti i pružanju praktičnih smjernica u vezi s operacionalizacijom društvene odgovornosti, identificiranjem i uključivanjem dioničara i povećanjem vjerodostojnosti izvješća i tvrdnje o društvenoj odgovornosti (Castkaa i Balzarovab, 2008.). Ovaj standard fokusiran je na sedam ključnih predmeta kojima se mora pristupiti sinergijski – upravljanje, ljudska prava, rad, okoliš, poslovne prakse, potrošači i zajednica kako bi se postigao cilj. Uz ovaj standard, organizacijama je na raspolaganju i već spomenuti Global Compact Ujedinjenih naroda, utemeljen 2000. godine, koji promiče 10 univerzalno prihvaćenih načela u područjima ljudskih prava, rada, okoliša i borbe protiv korupcije (Pollman, 2022.).

Pojavom pojma ESG 2004. godine, broj publikacija o ovoj temi gotovo se udvostručio svake godine od 2017. godine. Uz ovaj eksponencijalni porast broja publikacija, očekuje se da će svijet posvetiti više pažnje konceptu ESG-a. Organizacije najčešće objavljuju svoja izvješća o održivosti pod nazivom „ESG izvješće“ te je potrebno razumjeti trendove i pristupe povezane s ESG-om.

Dok su financijske informacije regulirane dobro utvrđenim računovodstvenim pravilima kao što su Općeprihvaćena računovodstvena načela i druga posebna pravila o vrijednosnim papirima, nefinancijske informacije mnogo manje podliježu utvrđenom skupu propisa. Izraz "nefinancijske informacije" koristi se u različitim kontekstima za opisivanje različitih oblika objavljivanja/mjera te se odnosi na više različitih koncepata i mjera od tradicionalnih financijskih rezultata. Također, "nefinancijske informacije" ponekad se koriste za opisivanje vrsta/formi objavljivanja/mjera financijskih rezultata koji se razlikuju od tradicionalnih mjera ili se objavljuju putem netradicionalnih kanala komunikacije (Erkens i sur., 2015.). Na otkrivanje ESG informacija utječu različiti čimbenici koji postoje u sustavu u kojem organizacija posluje, a koji su u skladu sa zakonodavnim tijelima te institucionalnim i tržišnim skupinama. Razina razvoja ESG okvira u zemlji je funkcija mnogih čimbenika od političkog sustava upravljanja, kulture, ekonomskog razvoja pa sve do korupcije. Pritisak na organizacije da izvještavaju o nefinancijskim dimenzijama povećao je interes za održivošću zbog povećane svijesti među dioničarima. U novijoj literaturi, ulagači sve više koriste nefinancijsko izvještavanje, točnije ESG kriterije za donošenje odluka o ulaganju (Chai i sur., 2022.), a također je uočeno da organizacije s ESG praksama ostvaruju superiorniju dobit u usporedbi s onima koje ne slijede ESG prakse (Garcia i sur., 2017.). Izvještavanje o okolišu je odgovor organizacija na zahtjeve javnosti da se ostvare ciljevi održivog razvoja i smanji razina onečišćenja. Nefinancijsko izvještavanje je značajno povezano s održivim razvojem te su informacije o ESG-u stekle značajnu važnost za ispunjavanje očekivanja višestrukih dioničara u pogledu održivosti poduzeća (Nicolo i sur., 2022.). Obveza nefinancijskog izvještavanja u javnom interesu i velike organizacije imaju pozitivan moderirajući učinak na vezu između financijske i nefinancijske uspješnosti, kao i smanjenje izravnih troškova povezanih s postizanjem nefinancijske uspješnosti (Cupertino i sur., 2022.). Također, druga studija o umjerenim učincima ESG-a na financijsku izvedbu (Liu i sur., 2022.) otkriva da ESG aktivnost pozitivno utječe na financijsku izvedbu poduzeća, kao i da su učinci ESG-a na financijsku izvedbu

posredovani nefinancijskim učinkom. Međutim, učinci posredovanja razlikuju se u stupnju institucionalnog pritiska od strane klijenata, konkurenata i države (Liu i sur., 2022.).

Građani postaju svjesniji prakse ESG-a, društveno odgovornog poslovanja i održive i zelene prakse za smanjenje i iskorjenjivanje korporativnih prijevara i degradacije okoliša. Također, i organizacije prepoznaju ove prakse i njihove pozitivne ishode poput pozitivnih učinka na financijske pokazatelje kao što su ulaganja, troškovi i nepredvidive situacije, financijski interesi dioničara, kvalitetne financijske odluke i smanjena asimetrija informacija. Deset najboljih zemalja u nefinancijskom izvještavanju su Sjedinjene Američke Države, Kina, Italija, Engleska, Australija, Španjolska, Kanda, Nizozemska, Francuska i Brazil. Od prvih deset, osam su razvijene zemlje, a dvije su zemlje u razvoju. Najveći doprinos u ovom području istraživanja sponzorirala su sveučilišta iz Kine, Australije i Sjedinjenih Američkih Država. ESG je prilično popularan u područjima povezanim s okolišem, zdravljem, ekologijom i održivošću te ima interdisciplinarno područje istraživanja (Saini i sur., 2022.).

Postoje različiti okviri dostupni za procjenu ekološke i održive izvedbe na organizacijskoj razini, razini industrije ili na razini zemlje. Metodom i pristupima za mjerenje održivog razvoja najčešće se koriste i smatraju održivi indikatori. Raucci i Tarquinio (2020.) spominju nefinancijsko izvještavanje kao pokazatelj uspješnosti održivosti koji može značajno dodati vrijednost nefinancijskoj korporativnoj komunikaciji koja u konačnici podupire interno donošenje odluka. U području ekoloških i tehnoloških poboljšanja, metrika održivosti dobila je na važnosti kao alat za donošenje politika, korporativni uspjeh, predlaganje različitih ekoloških i društvenih pokazatelja te pružanje metodologije odabirom, identificiranjem i mjerenjem održivih pokazatelja (Reed i sur., 2006.). Pokazateljima održivosti treba učinkovito upravljati komunicirajući ih na svakoj operativnoj razini. Umjesto ograničenosti na najvišu/izvršnu razinu upravljanja, pokazatelj održivosti mora se razumjeti njegovom implementacijom. Ukoliko je fleksibilnost indikatora vidljiva s vrha razine upravljanja do izvršne razine, radit će djelotvorno i učinkovito (Raucci i Tarquinio, 2020.).

Integrirano izvještavanje prvi put se spominje 2011. godine te predstavlja novi pristup izvještavanju kombiniranjem različitih aspekata iz financijskih, društvenih i područja održivosti.

Ovaj način izvještavanja povećava uspješnost poduzeća iz razloga što pruža pristup finansijskim i nefinansijskim informacijama. Ima za cilj detaljno izvještavanje o svim finansijskim, operativnim i održivim informacijama kako bi se usredotočio na aktivnosti stvaranja vrijednosti u kratkom, srednjem i dugoročnom razdoblju. Integrirano izvještavanje naglašava izvještavanje o održivosti koje pokazuje uspostavljeni proces za uključivanje dioničara. Štoviše, postao je najnovija inovacija u izvještavanju na međunarodnoj razini. Loprevite i sur. (2018.) utvrdili su da je dobrovoljno integrirano izvještavanje dovelo do većeg održivog izvještavanja, a obvezno integrirano izvještavanje dovelo je do većeg ekonomskog učinka. Saini i suradnici (2022.) su identificirali mnoge studije koje primjenjuju strategiju za ESG objave i njihovu kvantifikaciju dajući prednost integriranim sustavima izvještavanja. Mnogi znanstvenici tvrde da je društveno odgovorno poslovanje korisno ne samo za društvo, već i samim organizacijama (Porter i Kramer, 2002.). Istraživanja o razlozima društveno odgovornog poslovanja pokazuju da su organizacije u boljem finansijskom stanju spremnije prihvatiti društveno odgovorno poslovanje (Campbell, 2007.), a s druge strane ovaj način poslovanja može poboljšati ugled organizacije, ograničiti reputacijski rizik i održati legitimitet (Utting, 2005.).

### **3. PREGLED PROVEDBE PROJEKATA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

Upravljanje projektima omogućuje organizacijama da učinkovito planiraju, izvršavaju i kontroliraju projekte kako bi ostvarile svoje ciljeve unutar određenih ograničenja. Projekti su privremeni naponi s ciljem stvaranja jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata. Upravljanje projektima je važan proces koji pomaže osigurati uspjeh projekata ne samo u prehrambenoj industriji već u svim industrijama i sektorima. Društveni aspekti ESG kriterija u projektu obuhvaćaju različite faktore koji se odnose na društvenu dimenziju poslovanja i utjecaj projekta na društvo. Društveni aspekti ESG kriterija mogu varirati ovisno o prirodi projekta, sektoru i kontekstu. Stoga je važno identificirati specifične društvene aspekte projekta i osigurati njihovo uključivanje u planiranje, izvršavanje i praćenje projekta kako bi se postigao održiv i društveno odgovoran rezultat (Sungjin i Soowon, 2022.).

#### **3.1. Definicija i značajke projekata i upravljanja projektima**

Upravljanje projektima uključuje primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ispunili zahtjevi projekta. Upravljanje projektima se postiže kroz odgovarajuću primjenu i integraciju procesa upravljanja projektom identificiranih za projekt. Zahvaljujući upravljanju projektima olakšano je efikasnije i efektivnije izvršavanje projekata. U današnjem poslovnom okruženju, organizacijski čelnici moraju biti u mogućnosti upravljati sa strožim proračunima, kraćim rokovima, nedostatkom resursa i tehnologijom koja se brzo mijenja. Poslovno okruženje je dinamično s ubrzanom stopom promjena. Kako bi ostale konkurentne u svjetskom gospodarstvu, organizacije prihvaćaju upravljanje projektima kako bi dosljedno isporučivale poslovnu vrijednost (PMI, 2021.).

Prema Crawfordu i sur. (2006.), definicija je prva faza u životnom ciklusu projekta. Institut za projektni menadžment (eng. Project Management Institute-PMI) opisuje projekt kao jednokratni pokušaj poduzet s ciljem da se kreira jedinstveno rješenje, proizvod ili usluga (PMI, 2021.). S druge strane IPMA (eng. International Project Management Association) opisuje projekt kao jedinstveni, privremeni, multidisciplinarni i organizirani napor da se dogovoreni rezultati

realiziraju unutar unaprijed definiranih ograničenja i zahtjeva (IPMA, 2018.). Jednokratnost projekta se odnosi na njegovo vremensko ograničenje, što znači da svaki projekt ima točno određen početak i završetak. Završetak se postiže tek kada se postigne cilj projekta. Također, je moguće proglasiti završetak projekta i ukoliko odjednom postane jasno da je nemoguće ostvariti cilj projekta. Trajanje projekta može se mjeriti u mjesecima, čak i godinama. Jedinstvenost projekta označava razlikovanje od svakog prethodnog projekta. Projekti podrazumijevaju stvaranje nečega što do sada ne postoji ili stvaranje nečega na nov način i pod novim uvjetima te je u tom pogledu taj proizvod (ili ta usluga) jedinstven (Cetinski i Perić, 2013.). Temeljem navedenih činjenica zaključuje se da je projekt financijski i vremenski ograničena akcija kojoj je svrha osmisliti do sad neviđena rješenja za unaprijed zadane ciljeve. Pravilna koordinacija čimbenika poput ljudskih resursa, timskog rada, ograničenih financijskih i vremenskih resursa utječe na uspješnost projekta. Danas projekte pronalazimo u svakoj organizaciji i na svim razinama organizacije. Štoviše, u projekt može biti uključen samo jedan odjel organizacije ili više organizacija međusobno koje su povezane partnerskim odnosima ili zajedničkim ulaganjima. U projektiranje se uključuje velik broj ljudi stoga je otežano odrediti točnu klasifikaciju projekta (Borg i Scott-Young, 2020.).

Projekti se pokreću radi realizacije poslovnih prilika koje su usklađene sa strateškim ciljevima organizacije (IPMA, 2018.). Projekte, danas, ne poduzimaju samo projektno utemeljene organizacije, na primjer građevinske organizacije, već i projektno orijentirane organizacije koje koriste projekte kao sredstvo za strategiju isporuke i transformaciju (Lundin, 2015.). Prije pokretanja projekta često se razvija poslovni slučaj kako bi se opisali ciljevi projekta, potrebna ulaganja te financijski i kvalitativni kriteriji za uspjeh projekta. Poslovni slučaj pruža osnovu za mjerenje uspjeha i napretka kroz životni ciklus projekta usporedbom rezultata s ciljevima i identificiranim kriterijima uspjeha. IPMA (2018.) navodi kako se projekti obično pokreću kao rezultat jednog ili više sljedećih strateških razmatranja:

- Tržišna potražnja
- Strateška prilika/poslovna potreba
- Društvene potrebe
- Razmatranje okoliša
- Zahtjev kupca
- Tehnološki napredak

- Zakonski ili regulatorni zahtjev i
- Postojeći ili predviđeni problem.

Nakon pokretanja projekta stvara se poslovni slučaj. Poslovni slučaj projekta je dokumentirana studija ekonomske izvedivosti koja se koristi za utvrđivanje valjanosti koristi odabrane komponente kojoj nedostaje adekvatna definicija i koja se koristi kao osnova za autorizaciju daljnjih aktivnosti upravljanja projektom (PMI, 2021.). Poslovni slučaj sadrži razloge pokretanja projekta i ciljeve projekta, te pomaže u mjerenju uspjeha na kraju projekta u odnosu na zadane ciljeve. Ovaj dokument koristi se tijekom cijelog životnog ciklusa projekta. Uspjeh projekta mjeri se prema ciljevima projekta i kriterijima uspjeha. U većini slučajeva uspjeh proizvoda, usluge ili rezultata nije poznat sve do nekog vremena nakon završetka projekta. U tim okolnostima, ured za upravljanje projektima, odbor za upravljanje portfeljem ili neka druga poslovna funkcija unutar organizacije trebala bi kasnije procijeniti uspjeh kako bi se utvrdilo jesu li rezultati ispunili poslovne ciljeve (IPMA, 2018.).

Da bi bio učinkovit kao voditelj projekta, pojedinac mora imati upravljačke, kao i tehničke vještine (Kerzner, 2009.). Voditelj projekta ima ključnu ulogu u vođenju projektnog tima kako bi se postigli ciljevi projekta. To je uloga koja je jasno vidljiva kroz cijeli projekt. Voditelji projekata uključeni su u projekt od njegovog početka do kraja. Međutim, u nekim organizacijama voditelj projekta može biti uključen u aktivnosti evaluacije i analize prije pokretanja projekta (PMI, 2021.). Aktivnosti poput ovih uključuju savjetovanje s izvršnim i voditeljima poslovnih jedinica o idejama za unapređenje strateških ciljeva, poboljšanje organizacijske učinkovitosti ili ispunjavanje potreba kupaca. Budući da su upoznati s pojedinostima svakodnevnih operacija, voditelji projekta mogu identificirati i procijeniti društveno relevantna pitanja i situacije koje višem rukovodstvu možda nisu očigledne. Ova pitanja mogu uključivati sve veće pritiske i sve veću složenost društvenih i političkih snaga, brzinu kojom se događaju promjene i sposobnost mobiliziranja javnog mnijenja. Voditelji, također, mogu biti uključeni u prateće aktivnosti vezane uz ostvarivanje poslovnih koristi od projekta. Voditelj projekta je zapravo generalni menadžer i poznaje cjelokupno poslovanje poduzeća. Aitken (2011.) je otkrio da voditelji projekata imaju snažnije uvjerenje u vlastite postupke koji rezultiraju pozitivnim ishodom, što dokazuje njihova opća razina samoučinkovitosti u odnosu na opću populaciju. Voditelji projekata posjeduju više znanja o

cjelokupnom poslovanju poduzeća nego većina rukovoditelja (Kerzner, 2009.). Štoviše, upravljanje projektima se često koristi kao poligon za pripremu budućih generalnih menadžera koji će biti sposobni popuniti pozicije najvišeg menadžmenta. Uloga voditelja projekta može se razlikovati od organizacije do organizacije. U konačnici, uloga upravljanja projektom prilagođena je organizaciji na isti način na koji su procesi upravljanja projektom prilagođeni projektu (Borg i sur., 2021.).

Tradicionalno se upravljanje projektima smatralo slučajnom profesijom, pri čemu su ljudi bili izabrani u tu ulogu nakon što su skupili godine radnog iskustva u srodnim disciplinama dok danas novi segment baze talenata čine polaznici mnogobrojnih studija za upravljanje projektima (Borg i Scott-Young, 2020.). Projekti se uglavnom pokreću radi realizacije poslovnih prilika koje su usklađene sa strateškim ciljevima organizacije. Upravljanje projektom uključuje primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti kako bi se ispunili zahtjevi projekta. Upravljanje projektom ostvaruje se odgovarajućom primjenom i integracijom procesa upravljanja projektom identificiranih za projekt. Projektne okolnosti utjecat će na to kako se svaki proces upravljanja projektom implementira i kako se projektnim ograničenjima određuju prioriteti (Borg i sur., 2021.).

Kako bi projekt bio uspješan potrebno je znati upravljati međusobno povezanim resursima, budžetom i opsegom. Opseg je najvažniji element upravljanja projektima za uspjeh projekta te bi svaki voditelj projekta trebao znati upravljati opsegom projekta. Opseg projekta je definicija onog što je projekt trebao ispuniti s obzirom na proračun koji je stvoren za postizanje ciljeva unutar tog projekta (Cetinski i Perić, 2013.). Tek nakon jasnog definiranja opsega prelazi se na drugi korak, a to je upravljanje projektnim resursima. Upravljanje resursima projekta ne uključuje samo upravljanje ljudima već i opremom i materijalom koji su potrebni za provođenje projekta. Upravljanje ljudima podrazumijeva imati ljude s ključnim vještinama te znati motivirati te iste ljude. Upravljanje vremenom je od izuzetne važnosti za svaki projekt. Za pripremu rasporeda, voditelj projekta mora shvatiti što su zadaci, koliko dugo će trajati, koja sredstva zahtijevaju i na koji način ih treba obaviti (Cetinski i Perić, 2013.). Upravljanje budžetom odnosi se na očekivane, varijabilne i stvarne troškove projekta. To su procijenjeni troškovi koji se mogu razlikovati od stvarnih troškova na kraju projekta no u budžetu treba postojati predodređeni iznos i za tu



mogućnost. Proračun projekta proizlazi iz unaprijed dogovorenih procjena za projekt te mora uključivati rezervna sredstva za nepredviđene situacije (PMI, 2021.)

Svaki projekt ima određene faze razvoja odnosno faze životnog ciklusa koje omogućuju lakše upravljanje projektom. Svaka faza skup je logički povezanih projektnih aktivnosti koje kulminiraju završetkom jednog ili više rezultata. Broj faza i trajanje su individualni te ovise o složenosti projekta. Faze su vremenski ograničene početkom i završetkom ili kontrolnom točkom. Na kontrolnoj točki, projektna povelja i poslovni dokumenti preispituju se na temelju trenutnog okruženja (PMI, 2021.). Potom se izvedba projekta uspoređuje s planom upravljanja projektom kako bi se utvrdilo treba li projekt promijeniti, prekinuti ili nastaviti prema planu. Životni ciklus projekta može biti pod utjecajem jedinstvenih aspekata organizacije, industrije, razvojne metode ili tehnologije koja se koristi. Unatoč složenosti svakog projekta moguće je odrediti strukturu životnog ciklusa projekta. PMI navodi šest faza koje ovise o mnogim varijablama od kojih su najbitnije brzina isporuke i razvojni pristup, a to su (PMI, 2021.):

- Izvedivost
- Dizajn
- Gradnja
- Testiranje
- Raspoređivanje i
- Zatvaranje projekta.

Faze projekta često imaju pregled ulaza u fazu kako bi se provjerilo jesu li željeni ishodi ili izlazni kriteriji za fazu postignuti prije prelaska na sljedeću fazu. Izlazni kriteriji mogu biti povezani s kriterijima prihvatanja isporučenih proizvoda, ugovornih obveza, ispunjavanja specifičnih ciljeva izvedbe ili drugih opipljivih mjera (PMI, 2021.).

Kerzner (2009.) objašnjava kako se ponavljajućim procesima može postići izvrsnost u upravljanju projektima. Skup ponavljajućih procesa naziva se metodologija upravljanja projektima koju bi organizacije trebale održavati i podržavati. Ispravno provođenje metodologije integrira druge procese u metodologiju upravljanja projektom. Neki od procesa su upravljanje projektima, potpuno upravljanje kvalitetom, upravljanje rizikom itd. Važno je istaknuti kako metodologije ne

upravljaju projektima, već ljudi. Zapravo organizacijska kultura provodi metodologiju te viši menadžment mora stvoriti organizacijsku kulturu koja potiče i podržava upravljanje projektima. Ponavljajuća priroda nudi nekoliko prednosti uključujući značajne uštede vremena i troškova. Radeći na sličnim jedinicama s istim slijedom aktivnosti, projektni timovi i resursi mogu održati kontinuitet i učinkovitost (Simonaitis i sur., 2023.).

### 3.2. Specifičnosti upravljanja projektima u prehrambenoj industriji na svjetskoj razini

Prehrambena industrija slovi za jednu od najvažnijih industrija globalno gledano. Europska unija je industriju hrane i pića prepoznala kao jedan od najvećih sektora s prometom većim od milijardu eura u 2019. godini (FoodDrinkEurope, 2019.). Moderne organizacije koje se bave proizvodnjom hrane imaju za cilj razvijati proizvode visoke kvalitete i standarda sigurnosti hrane, donoseći ih na tržište s novom dodanom vrijednošću, ulagati u tehnologiju i istraživanje, kao i uključiti najbolju praksu i poticati nove profile poslova i nove kompetencije u industriji. Štoviše, globalni opskrbeni lanci razvili su se i kao posljedica i kao pokretač globalne opskrbe, proizvodnje i distribucije hrane. To podrazumijeva kontinuirano osposobljavanje i razvoj nastavnog plana i programa kao ključnog čimbenika za karijeru prehrambenih stručnjaka i, općenito, zaposlenika na svim razinama u prehrambenom sektoru. Inovacija u prehrambenoj industriji postaje neizbježna zbog sve veće promjene u prirodi ponude i potražnje hrane te sve veće konkurencije (Azeem i Baker, 2019.).

Prehrambeni sustavi suočavaju se s međusobno povezanim izazovima u posljednjim desetljećima. Povećanje potražnje za hranom zbog rasta svjetske populacije uzrokuje ozbiljan ekološki stres i zdravstvene bolesti (FAO, 2017.). Neodrživa prehrambena praksa utječe na biološku raznolikost i klimatske promjene. Istodobno, prehrambena industrija pati od neučinkovitosti zbog gubitaka hrane duž opskrbenih lanaca i degradacije okoliša. U prehrambenom sektoru održivost prolazi kroz nekoliko aspekata kao što su provedba održivih strategija (Coppola i Ianuario, 2017.), proizvodnja održivih proizvoda (Ingenbleek, 2015.), provedba održivih procesa (Augustin i sur., 2016.), i odgovorno upravljanje opskrbnim lancem (Maloni i Brown, 2006.). Unatoč tome, učiniti održivim poslovne procese ove industrije može značiti dodatne troškove za preuređenje poslovnih aktivnosti

(Guzman i sur., 2011.) ili može dovesti do povećanja učinkovitosti (u smislu korištenja resursa i potrošnje vode i energije), izazivajući tako uštede troškova (Chkanikova i Mont, 2015).

Tradicionalno, uspjeh u projektima mjeri se s obzirom na njihova postignuća opsega, rasporeda i kronograma (trostruko ograničenje). U svakom projektu, inicijalno prikupljanje zahtjeva za projekt i specifikacije proizvoda koji će se u okviru njega razvijati ključni su za njegov konačni uspjeh (Sagarna Garcia i Pereira Jerez, 2019.). Međutim, trend je usredotočivanje na unutarnja pitanja projekta, a mogućnost uspjeha se smanjuje ako se posebno ne razmotri specifičan rad sa stakeholderima i njihovim okruženjem (Beers i sur., 2014.). U tom kontekstu, moguće je promatrati važnost koju projekti, općenito, a posebno projekti razvoja proizvoda, imaju za poduzeća. Značajno povećanje potražnje za proizvodima koji zadovoljavaju zahtjeve potrošača, povezano s pritiscima koje stvara globalna konkurentnost, opravdava potrebu boljeg razumijevanja projekata razvoja proizvoda. U kontekstu smanjenih proračuna, nužan je svaki način da se projekti provedu na vrijeme, uz zajamčenu kvalitetu, u svim traženim opsezima i unutar procijenjenih troškova (Knob, 2007.). Nadalje, projektima nedostaje definicija i sistematizacija, što pridonosi visokoj stopi neuspjeha. Prema Nieto-Rodriguezu i Vargasu 35% projekata završe uspješno (Nieto-Rodriguez i Vargas, 2023.). Kao glavni razlog ovakve stope navode nisku razinu zrelosti dostupnih tehnologija za upravljanje projektima (Nieto-Rodriguez i Vargas, 2023.). Industrija hrane i pića obično se opisuje kao relativno zrelo i sporo rastuće poslovno područje, prilično konzervativno u vrsti inovacija koje uvodi na tržište (Costa i Jongen, 2006.). Prema Laidensu (2007.), ono što se događa u većini prehrambenih industrija je da se projekti temelje na empirijskim postupcima i često samo na znanju, vještinama i iskustvima pojedinaca. Štoviše, u smislu rangiranja uspješnosti inovacija, ulaganja u istraživanje i izvoz/uvoz Europa gubi poziciju u usporedbi s drugim regijama svijeta. Važno je naglasiti da značajan udio uvođenja novih prehrambenih proizvoda odgovara varijacijama postojećih proizvoda, a ne pravim inovacijama. Ovi propusti u prehrambenoj industriji ne samo da utječu na financijske ili strateške rezultate poduzeća, već mogu proizvesti i posljedice u kontekstu sigurnosti hrane, te posebnosti sektora (Laidens, 2007.).

Veća uloga tehnologije u prehrambenoj industriji čini inovacijske sposobnosti važnijima za uspjeh inovacijskih projekata i za organizacije u ovom sektoru. Inovacijske sposobnosti podrazumijevaju

vještine i znanja potrebna za učinkovito usvajanje, ovladavanje i poboljšanje postojećih tehnologija te stvaranje novih (Lall, 1998.). Studije izvedivosti pomažu organizacijama u planiranju potrebnih funkcionalnih inovacijskih sposobnosti, povećavajući brzinu i kvalitetu procesa inovacije. Organizacije prehrambene industrije koje svojim zaposlenicima daju slobodno vrijeme za stvaranje novih ideja pokazuju oko 28% veću vjerojatnost inovacije od objekata koji to ne čine (Azeem i Baker, 2019.). To organizacijama omogućava da iskoriste mogućnosti i usmjere inovacijski proces prema visokom tržišnom i projektnom potencijalu. Komunikacijske sposobnosti imaju iznimno značenje jer mogu pridonijeti uspjehu projekta kroz višu razinu razumijevanja mogućnosti integracije međufunkcionalnih sposobnosti i rješavanja problema. Potrebne su kako bi se osigurala prilagodba raspoloživih resursa i vještina za suočavanje s neizvjesnostima u inovacijskom procesu. Komunikacijska sposobnost također omogućuje bolje definiranje ciljeva i planova te postavlja jasne prioritete među članovima tima. Komunikacijska sposobnost važan je čimbenik za organizacije u kojima se posebno odvija međufunkcionalna suradnja i inovacija (Tepic i sur., 2014.).

Uobičajene niže razine ulaganja u istraživanje i razvoj u prehrambenoj industriji nego u drugim industrijama ukazuju na mogućnost da inovacijski proces može imati različite preduvjete i zahtijevati različite inovacijske sposobnosti. U prehrambenoj industriji vrlo inovativni proizvodi imaju slabije izgleda za povrat ulaganja u istraživanje i razvoj iz razloga što je vrijeme odgovora (vrijeme prije nego se pojave imitacije) prilično kratko zbog konkurencije trgovaca hranom koji često imitiraju pod "vlastitom oznakom" (Charlebois, 2011.). Prehrambena industrija ima relativne poteškoće u povratu ulaganja od inovacija proizvoda (FNLI, 2010.), zbog dominantnog položaja trgovca na malo u stvaranju uspješne inovacije, dok su angažmani u ko-inovaciji relativno mali (u usporedbi s drugim industrijama). Sukladno tome, veći je fokus na inovacijama procesa u prehrambenoj industriji. Tepic i suradnici (2014.) otkrili su da uz komunikacijske sposobnosti, funkcionalne uzvodne sposobnosti, kvalitetu procesa inovacije, tržišni potencijal i tržišnu konkurencija postoji značajan utjecaj na vjerojatnost uspjeha projekta u prehrambenoj industriji. Utjecaj novosti na vjerojatnost visokog učinka inovacije općenito je negativan, ali je vjerojatnost visokog učinka inovacije još niža kada je inovacijski projekt posve nov u prehrambenoj industriji nego za organizaciju iz tehnološke industrije. Nadalje, razlika između projekata s dobrim i lošim rezultatima s obzirom na novost projekta za organizaciju mnogo je veća u slučaju prehrambene

industrije nego kod tehnološki inovativnih projekata. Činjenica da komunikacijska sposobnost nije istaknuti čimbenik razlikovanja između projekata s dobrim i lošim rezultatima u sektoru hrane i pića ukazuje na to da je integracija potrošačkih preferencija i potražnje s tehnološkim i istraživačkim i razvojnim aktivnostima područje za poboljšanje inovacija u organizacijama koje se bave hranom i pićem (Tepic i sur., 2014.). Projekti u prehrambenoj industriji koji posjeduju odgovarajuće resurse imaju veće šanse za visoku inovacijsku izvedbu. Zaključno se može reći da su organizacije iz prehrambene industrije uspješnije kada se fokusiraju na projekte visoko kvalitetnog inovacijskog procesa i skraćivanje vremena potrebnog za inovacije na tržištu.

Walker i Lloyd-Walker proveli su istraživanje o budućnosti upravljanja projektima do 2030. godine. U svom istraživanju tvrde da će posao obavljati ljudi u projektnim timovima u različitim kontekstima i industrijskim sektorima. Radni zadaci obično će biti nerutinski, specijalizirani, složeni i zahtijevati sposobnosti integracije sustava karakterizirane suradničkim i otpornim ponašanjem (Walker i Lloyd-Walker, 2018.). Smatraju kako neće doći do eliminacije radnih mjesta već će se potražnja za sposobnim radnicima za obavljanje složenijih uloga, kao što su planiranje i kontrola te zadaci povezani s informatikom, povećati. Procjenjuje se da će do 2027. biti potrebno 22 milijuna novih uloga usmjerenih na upravljanje projektima u SAD-u, Kanadi, UK-u, Njemačkoj, Kini, Indiji, Japanu, UAE-u, Saudijskoj Arabiji, Brazilu i Australiji, što predstavlja 33% rast potrebne globalne projektne radne snage (PMI, 2021.). Također, će doći do promjena u komponentama uloga voditelja projekta. Njihova uloga neće nestati već će voditelj projekta budućnosti morati njegovati sposobnosti vodstva, strateško razmišljanje i poslovnu oštroumnost (Nieto-Rodriguez i Vargas, 2023.). Gartnerovo istraživanje predviđa da će do 2030. godine 80% zadataka upravljanja projektima obavljati umjetna inteligencija, pokretana velikim podacima, strojnim učenjem i obradom prirodnog jezika (2019.). Stvaranje vrijednosti događa se unutar projektnih timova gdje se pojavljuju inovativnost i kreativnost. Rad će se sve više obavljati unutar virtualnih timova koji potpomognuti informacijskim i komunikacijskim tehnologijama ostvaruju porast u broju i veličini (Arup, 2017.). Ovi timovi, rašireni diljem svijeta, sa sobom donose promjenu u radnoj kulturi što postavlja nove zahtjeve zaposlenicima koji rade u virtualnim timovima (Walker i Lloyd-Walker, 2018.). Dolazi se do zaključka da će ljudi koji rade u projektnim timovima trebati imati više vještina nego što je to danas općenito vidljivo. Nova generacija alata i vještina neće promijeniti samo tehnologiju upravljanja projektima, već će u

potpunosti promijeniti rad na projektu (Nieto-Rodriguez i Vargas, 2023.). Identificirani su neki vrlo pozitivni aspekti potencijalnih poboljšanja u kvaliteti projektnih radnih zadataka i poslova koji će se pojaviti do 2030. i kasnije. Digitalizacija većine aspekata projektnog rada može projektne radnike u timovima osloboditi mnogih običnih i dosadnih zadataka te može poboljšati njihov osjećaj relevantnosti, izbora i odgovornosti te kvalitetu radnog iskustva (Walker i Lloyd-Walker, 2018.).

### 3.3. Važnost ESG kriterija s naglaskom na društvene aspekte u provedbi projekata u prehrambenoj industriji

Organizacije su često dopuštale poslovne odluke koje su dovele do kratkoročne dobiti nauštrb negativnih utjecaja na okoliš, društvo i upravljanje (Patalano i Boffo, 2020.). Iz strateške perspektive, sve je važnije uskladiti nefinancijska pitanja, kao što su društveni i ekološki aspekti, sa stvaranjem dugoročne financijske vrijednosti kako raste zabrinutost javnosti za održivost (Barman, 2018.). Provedba ESG kriterija u prehrambenoj industriji postaje sve važnija i osim što se razlikuje u proizvodnji i transportu u usporedbi s drugim industrijama, također, ima različita regulatorna ograničenja i zahtjeve opskrbe. Za prehrambenu industriju može se reći da je složena mreža organizacija i komercijalnih praksi koje opskrbljuju svjetsko stanovništvo hranom. Prehrambena industrija iznimno je raznolika i kreće se od malih aktivnosti na razini obiteljskih organizacija do velikih aktivnosti koje zahtijevaju velika ulaganja (Usmani i sur., 2022.). Može se reći da ova industrija ima veliki utjecaj na potrošnju te upravo iz tog razloga je glavni uzrok emisije stakleničkih plinova i onečišćenja okoliša. Unutar Europske unije industrija hrane i pića predstavlja najveći proizvodni sektor mjereno prometom, ulaganjima, radnim mjestima i dodanom vrijednošću (FoodDrinkEurope, 2020.). U usporedbi diljem svijeta, EU je na prvom mjestu po prometu i izvozu hrane i pića (FoodDrinkEurope, 2020.). U isto vrijeme, ovaj sektor stvara 26% globalnih stakleničkih plinova i suočava se s različitim problemima održivosti (Sandberg i sur., 2022.). Pokrivajući 43% obradivog zemljišta, današnju poljoprivredu karakterizira vrlo visoka upotreba prirodnih resursa (Poore i Nemecek, 2018.).

Stoga su organizacije koje posluju u prehrambenoj industriji izložene nizu različitih ESG čimbenika rizika, koji nude prilike, ali također predstavljaju značajne prijetnje (Stewart, 2015.).

Sadašnji poljoprivredni sustavi usmjereni su na proizvodnju visokih prinosa, zanemarujući potencijalnu štetu okolišu. Osobito onečišćenje vode i tla, krčenje šuma, degradacija kvalitete tla, gubitak bioraznolikosti i izumiranje vrsta mogu biti posljedice ovog nemara (Tiberius i sur., 2019.). Nadalje, klimatske varijacije i vremenske promjene mogu imati negativan utjecaj na usjeve i tako utjecati na cijeli lanac vrijednosti hrane (Stewart, 2015.). Kontaminacija zaliha hrane ili izbijanje bolesti među stokom može dovesti do znatnih nestašica. Štoviše, uporaba pesticida ne samo da predstavlja prijetnju okolišu već i sigurnosti radnika (Shand i Johnson, 2019.). Na primjer, samo 8% poljoprivrednog zemljišta u EU obrađivano je organski u 2018. (FoodDrinkEurope, 2020.). Prijelaz na održive poljoprivredne sustave ključan je za ostvarenje ciljeva održivog razvoja Ujedinjenih naroda (Havemann i sur., 2020.). Do sada, otpad od hrane čini oko 16% utjecaja cijele prehrambene industrije na okoliš (Scherhauser i sur., 2018.). Nadalje, potrošači postaju osvješteniji te mijenjaju svoje prehrambene navike. Točnije, izbjegavaju proizvode s negativnim učincima na zdravlje. Ovakve promjene zahtijevaju reinenciju asortimana prehrambenih organizacija. Organizacije koje aktivno provode ESG aktivnosti (Tiberius i sur., 2021.) i pristupaju ESG rizicima mogu steći konkurentsku prednost (Branco i Rodrigues, 2006.) i potencijalno su bolje pozicionirani na tržištu kada se te prijetnje materijaliziraju (Stewart, 2015.). To uključuje provedbu praksi društveno odgovornog poslovanja na svim razinama i promicanje održivijeg i učinkovitijeg korištenja prirodnih resursa i proizvoda tijekom proizvodnje i potrošnje kako bi se ublažili utjecaji na okoliš kao što su onečišćenje i emisije stakleničkih plinova, kao i potencijalni rizici za opskrbu hranom budućih generacija ( Smetana i sur., 2020.).

Iako je usredotočenost na ekološke kriterije kao što su smanjenje ugljičnog otiska, smanjenje otpada i očuvanje resursa dobro utvrđena, sve je veći naglasak na društvenim aspektima ESG-a, osobito u prehrambenoj industriji. Društveno odgovorne prakse u prehrambenoj industriji mogu imati različite oblike. Prehrambena industrija ima značajnu vidljivost u javnosti i igra veliku ulogu u svakodnevnom ljudskom životu i gospodarstvu. Europske prehrambene organizacije privlače kvalificirane zaposlenike jer imaju jednake uvjete rada i promiču zapošljavanje zaposlenika s većom produktivnošću. Osim toga, europska prehrambena industrija jamči zaštitu prava svih zaposlenika u organizaciji. Ima uzornu korporativnu kulturu koja povećava profitabilnost i financijsku učinkovitost. Tvorci politika i praktičari moraju shvatiti da su prakticiranje društvenih aktivnosti, kao što su zdravstvene i sigurnosne procedure, glavni pokretač financijske uspješnosti,

povećavaju ugled organizacije i privlače kvalificirane zaposlenike (Sandberg i sur., 2022.). Prehrambene organizacije nastoje se pridržavati standarda upravljanja, ublažiti korupciju i stvoriti ugodan i ekološki prihvatljiv radni kontekst kako bi postigle vrhunske financijske rezultate. Rezultati dokazuju da prehrambena industrija nastoji objavljivati izvješća o održivosti kako bi poboljšala upravljanje ESG aktivnostima. Stoga se može reći da ESG aktivnosti europske prehrambene industrije karakterizira visoka razina implementacije. Doprinos ljudskog kapitala posebno je važan u kontekstu zemalja s niskim i srednjim dohotkom zbog općenito ograničenih resursa organizacije dostupnih za istraživanje i razvoj (van Uden i sur., 2017.). Ljudski kapital stoga može biti zamjena za izdatke za istraživanje i razvoj, ali to je rijetko bilo podvrgnuto empirijskim istraživanjima, osobito u kontekstu industrije hrane i pića (McGuirk i sur., 2015.). Znanje funkcionira kao ključni pokretački čimbenik u inovacijama budući da, za razliku od drugih faktora proizvodnje, nije podložno smanjenim prinosima i ne gubi vrijednost (Toner, 2011.).

Okolišni, društveni i upravljački okviri pružaju osnovu projektnim stručnjacima kako bi osigurali angažiranje organizacija u projektima koji donose stratešku vrijednost, a istovremeno proizvode rezultate koji pokreću pozitivne ekološke akcije, poboljšavaju društveni utjecaj i prikazuju etičko upravljanje. Ukratko, projektni stručnjaci mogu pomoći svojim organizacijama da naprave golemu razliku vodeći se jasno definiranim ESG fokusom. Organizacije koje usvajaju ESG imaju koristi na više načina. Tako se održivost integrira u poslovne ciljeve organizacije, te stvara zajedničku vrijednost, od koje koristi imaju i organizacija i zajednica u kojoj posluje. Jedna od koristi je i povećana inovacija. Usvajanje održivosti pruža priliku za iskorištavanje ljudske kreativnosti i otkrivanje inovativnih načina za zaštitu i poboljšanje zajedničkog okoliša, osnaživanje projektnih stručnjaka da razmišljaju izvan okvira i izgradnju trajnog bogatstva. Također, smanjuje se rizik jer povećana svijest o okolišu i društvu omogućuje timovima da učinkovitije procijene rizike i postanu proaktivniji u upravljanju tim rizikom. Nadalje, dolazi do prilagodljivosti vladinoj regulativi. Organizacije mogu steći konkurentsku prednost djelovanjem prije mandata za promjenu, kao što su vladine uredbe ili zakonodavstvo. Poboljšana reputacija s fokusom na ESG i održivost, organizaciji omogućuje poboljšanu korporativnu reputaciju, veću vrijednost robne marke i povećan pristup kapitalu, što je ključno za privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata (Sandberg i sur., 2022.). No usvajanje ESG kriterija zahtijeva od projektnih stručnjaka da uravnoteže tradicionalna projektna ograničenja s nizom vanjskih čimbenika.



Projekti i karijere temeljene na projektima podložni su visokim razinama neizvjesnosti. Preuzimanje nove i izazovne projektne uloge pruža iskustva koja mogu pomoći u izgradnji karijere pojedinca, ali izbor da se odgovori na bilo koju takvu priliku zahtijeva inicijativu i spremnost da se prihvati neizvjesnost (Lloyd-Walker i sur., 2018.). Raznolikost problema i priroda izazova projekata prehrambene industrije ključni su čimbenici angažmana članova tima. Upravo takvi izazovi stvaraju vrijedno okruženje za učenje i pružaju osjećaj postignuća za članove tima. Pri odabiru i dodjeli ljudi na projektne uloge treba uzeti u obzir važnost vlastite učinkovitosti i učinkovitosti suočavanja kao uvjete za suočavanje s neizvjesnošću (Lloyd-Walker i sur., 2018.). Uključenost zaposlenika u projekt i stjecanje osjećaja postignuća doprinosi angažmanu, te se zaključuje da postoji pozitivan utjecaj duboke uključenosti zaposlenika u njihov posao i toga da drugi cijene njihov rad. Zbog turbulentnog okruženja u kojem posluje prehrambena industrija veliki značaj ima vrijeme za završetak projekta. Vremenski pritisak utječe na angažman zaposlenika na različite načine. S jedne strane može biti motivirajući, dok s druge strane može biti ometajući. Napetost u odnosima s trećim osobama, također, se pojavljuje kao uzrok frustracije i neangažiranosti. U projektima ovakve vrste izazovna priroda posla stvara vrijedno okruženje za učenje koje najčešće proizlazi iz neformalnih razgovora ili interakcija s informiranim kolegama. Projektni izazovi, ljudski i timski čimbenici te utjecaji učenja i znanja dovode do najbolje izvedbe člana projektnog tima (Matthews i sur., 2018.). Razina upravljanja ljudskim resursima u prehrambenoj industriji kroz godine se razvijala i na taj način utjecala na procese zapošljavanja, trenutna radna mjesta i karakteristike zadataka i aktivnosti obuke usmjerene na usavršavanje zaposlenika. Nove procedure zapošljavanja rezultirale su generacijskom fluktuacijom i povećanjem broja radnika (Romanello i Veglio, 2022.). Iako su zaposlenici skloni nevoljkosti prema radikalnim i novim digitalnim rješenjima, mladi su radnici pokazali veću prilagodljivost i uspjeli unijeti nove kompetencije i vještine u tradicionalne prakse ugrađene u organizaciju. Također, operativne aktivnosti u prehrambenoj industriji zahtijevale su različite vještine poput koncentracije, preciznosti i kontrole, a ne težak fizički rad. Nove procedure zapošljavanja rezultirale su većim brojem radnica u nadzornim ulogama (Romanello i Veglio, 2022.).

Ukratko, provedba ESG kriterija s naglaskom na društvene aspekte ključna je za prehrambenu industriju. Organizacije koje daju prednost društvenoj odgovornosti u svom poslovanju mogu

imati koristi od poboljšanih odnosa sa svojim kupcima i dioničarima, jačeg ugleda i otpornijeg poslovnog modela. Osim toga, bitno je osigurati da prehrambena industrija posluje na održiv i etičan način koji promiče zdravlje i dobrobit potrošača, zaposlenika i zajednice.

#### **4. ISTRAŽIVANJE DRUŠTVENIH ASPEKATA ESG-a PRILIKOM PROVEDBE PROJEKATA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI**

Prehrambena industrija smatra se najvažnijom svjetskom industrijom koja opskrbljuje svjetsko stanovništvo hranom. U prehrambenoj industriji, kao i u drugim industrijama, važan čimbenik su njezini zaposlenici bez kojih ne bi opstala. Prateći ESG principe industrije se razvijaju i napreduju pa tako i sama prehrambena industrija. Uz okolišni i upravljački, naglasak se stavlja i na društveni kriterij.

S namjerom dobivanja što jasnijeg uvida u društvene aspekte ESG-a prilikom provedbe projekata u prehrambenoj industriji provedeno je empirijsko istraživanje metodom dubinskog intervjua. Dubinski intervju proveden je s pet voditelja projekata i po jednim članom tima za svaki projekt u prehrambenoj industriji u Hrvatskoj. Kroz pitanja, koja su prikazana u prilogu, nastoji se utvrditi značajnost zaposlenika za njihove organizacije.

##### **4.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje provedeno je u obliku dubinskog intervjua s pet voditelja projekta iz prehrambene industrije. Svaki voditelj uz sebe je imao po jednog člana projektnog tima. Nakon telefonskih poziva i mailova u Republici Hrvatskoj u istraživanju su sudjelovali Podravka, Lasta, BiVita te Nestle (sudjelovali su s dva različita projekta). Intervju se sastojao od deset pitanja otvorenog tipa (vidi Prilog 1.). Trajanje intervjua bilo je ograničeno na 30 minuta. Svi intervjui održani su preko Google Meet platforme. Svaki intervju se snimao kako bi transkribiranje informacija bilo olakšano što je bilo naglašeno na početku svakog intervjua. Kroz postavljena pitanja nastojalo se saznati na čemu se radilo kroz projekt, kako su birani članovi projektnog tima te se pokušalo saznati je li za vrijeme trajanja projekta dolazilo do konfliktnih situacija. Odgovore na pitanja davali su i voditelji i članovi projektnog tima kako bi se barem djelomično mogla isključiti subjektivnost. Nakon svakog intervjua provodila se vlastoručna transkripcija dobivenih podataka. Nakon provedenih pet intervjua započela je analiza podataka. Za analizu podataka je

korištena Grounded Theory kvalitativna metoda istraživanja koja je omogućila izgradnju hipoteza i teorija na temelju dobivenih informacija iz intervjua.

## 4.2. Rezultati istraživanja

U ovome potpoglavlju prikazani su rezultati empirijskog istraživanja važnosti društvenih aspekata ESG kriterija u projektima prehrambene industrije u Hrvatskoj. Analizirani su, te potkrijepljeni citatima koji ih opisuju.

Prvo je razjašnjena svrha projekta te trajanje i sami cilj projekta. Podravka je sudjelovala u istraživanju s projektom razvoja inovativnih proizvoda od nusproizvoda tijekom prerade povrća. To je ujedno bio i jedini projekt u istraživanju kojeg je sufinancirala Europska unija. BiVitin projekt odnosio se na redizajn ambalaže BiVita proizvoda. Cilj Lastinog projekta bilo je lansiranje Lasta asortimana na hrvatsko tržište. Prvi projekt iz Nestlea bio je iz IT odjela te se tijekom intervjua pazilo na povjerljivost podataka, a projekt se odnosio na pripremu sustava za uvođenje nove valute, dok je drugi projekt iz Nestlea naziva Vrtim Zdravi Film koji je aktivan sve od 2011. godine. Nakon što se dobio detaljniji uvid u situaciju razjašnjeno je koliko članova je radilo na projektu, koliko žena, a koliko muškaraca, te koja su bila njihova zaduženja za vrijeme trajanja samog projekta. Ovaj dio izuzetno je bitan u upravljanju projektima, jer osigurava da timovi budu dobro opremljeni za suočavanje s izazovima projekta. Uočava se da su članovi tima birani prema kompetencijama koje posjeduju i ciljanim aktivnostima na projektu. Omjer žena i muškaraca na svakom projektu je varirao te nisu uočena značajna odstupanja. Štoviše, na svih pet projekata voditeljice su bile žene. Dolazi se do zaključka da broj članova projektnog tima ne ovisi o veličini organizacije, već ovisi o složenosti projekta.

Jedan od pet projekata koji su sudjelovali u istraživanju, financiran je sredstvima iz Europske Unije. Voditeljica projekta pojasnila je: „*Sudjelovanje na projektu, odmah se moralo definirati u prijavi projekta. Konkretno u prijavi projekta, bilo je potrebno definirati ulogu i vrijeme svakog*

*člana projektnog tima, a za vrijeme trajanja projekta, participacija članova tima dokazivala se prema posredničkom tijelu (kontrola projekta), na temelju čega su se dobivala bespovratna sredstva.“*

Svi ispitanici su se složili u odgovoru da su za vrijeme trajanja projekta svi članovi tima bili tretirani jednako te da su svima pružene jednake prilike. Od velikog značaja je čuti da su svi članovi projektnih timova istaknuli jednakost i ispravno postupanje prema svim članovima tijekom trajanja projekata. Ovo svjedoči o važnosti pridržavanja načela ravnopravnosti i fer odnosa u timskom okruženju. Jedan od ispitanika objašnjava: *„Članovi tima su sudjelovali prema potrebama u određenoj fazi i bez pojedinog člana ne bi bilo moguće dovršiti projekt. Bili su vrlo jasno postavljeni ciljevi i angažman je bio neophodan kao i prilika da sudjeluju u područjima za koja su zaduženi.“* Do diskriminacije nije dolazilo niti u jednom od projekata. Održavanje ovakvog pristupa u radnom okruženju nije samo moralno ispravno, već često rezultira boljim projektima i većim zadovoljstvom članova tima, što je win-win situacija za sve uključene strane.

Većina članova bili su eksperti u svom području te nije bilo potrebe za usmjeravanjem na razvoj, trening ili edukaciju. Edukacije su prethodile u dva od pet projekata. U jednom projektu gdje se radilo na razvoju novog proizvoda voditeljica tima je izjavila: *„Na početku projekta za članove tima koji su se bavili administracijom, nabavom i računovodstvom, napravljena je edukacija. Ostali članovi tima, radili su svoje istraživačko-razvojne aktivnosti. Istraživači (13 članova tima) imali su priliku sudjelovati na nekoliko znanstveno-stručnih simpozija kao dijela planiranih aktivnosti promidžbe i vidljivosti, što se smatra edukacijom.“* S druge strane, kod jednog projekta je edukacija odrađena online s prezentacijom koju su članovi tima poslušali. Voditeljica projekta iz IT sektora kazala je: *„U praksi znamo kroz godinu imati edukacije, ali posebne edukacije ili treninzi najčešće ne prethode našim projektima, ako se naiđe na problem tijekom projekta zajedno svi tražimo rješenje, a najviše ja moram istražiti.“*

Zaključuje se kako je komunikacija među članovima projektnog tima od iznimnog značaja. Dobar komunikacijski protokol bitan je za napredovanje projekta. Uočava se kako je većina ispitanika istaknula redovitost sastanaka kao ključ dobre komunikacije. *„Tijekom projekta smo održavali česte sastanke vodeći zapisnike kako bismo pratili napredak projekta te smo o svemu redovito*

*izvještavali Upravu. “ Otvorenost za pitanja je također ključna. Potrebno je stvoriti atmosferu u kojoj se članovi osjećaju slobodno postavljati pitanja i izražavati mišljenja. Ključno je stalno biti u kontaktu i razmjenjivati ideje te kako jedna voditeljica govori: „Nema glupih pitanja! Niti jedno pitanje nije glupo, svi smo ovdje da zajedno nešto naučimo i ostvarimo. “*

Istraživanjem je uočeno kako je projektnim timovima često potrebna pomoć i podrška drugih odjela unutar organizacije za postizanje uspješnih rezultata. U modernom poslovnom okruženju, projekti često zahtijevaju interdisciplinarni pristup, što znači da članovi projektnog tima dolaze iz različitih odjela. Ovakve suradnje doprinose boljim rezultatima i većoj efikasnosti stoga je važno da članovi projektnog tima budu svjesni važnosti suradnje s drugim odjelima i da aktivno traže podršku i resurse kad su im potrebni. *„Naravno, prije samog početka morali smo uključiti kolege iz logistike, skladišta i kontrole kvalitete kako bismo bili sigurni da se proizvodima u skladištu i prijevozu manipulira na najbolji mogući način i u kontroliranim uvjetima kako bi do potrošača došao u najkvalitetnijem stanju. “*

U četiri od pet projekata članovi nisu dobivali bonuse niti nagrade tijekom projekata. Jedan projekt se ističe zbog širenja prodaje na tržištu. *„Nije bilo bonusa niti nagrada tijekom prve faze projekta, kasnije kada se prodaja proširila na ostatak tržišta, prodajna sila na terenu je dobivala dodatne zadatke na temelju kojih su zavrijedili određeni iznos bonusa. Primjerice, jedan od kriterija je bio postavljanje dodatnih stalaka s izloženim keksima, označavanje polica s POS materijalima i slično. “*

Od svih pet projektnih timova dobivene su informacije da konfliktnih situacija nije bilo. Ovo svjedoči o visokoj prisutnosti profesionalizma i međusobnog poštovanja prema članovima tima. Prema riječima jedne voditeljice tima: *„Konflikata nije bilo jer je to rizik kojim se trebalo upravljati. “* Voditeljica drugog tima je objasnila: *“Bilo je situacija gdje bi nervoza i stres učinili svoje zbog velikih očekivanja od strane Uprave i velike želje da se napravi što bolji rezultat, ali sve se rješavalo otvorenom komunikacijom i pomoći od drugim članova tima da se vratimo u balans. “* Članica jednog tima rekla je: *„Otvorena komunikacija je ovdje jako bitna i smatram da zbog toga nije dolazilo do konflikata na osobnim razinama. “*

Na temelju prikupljenih podataka, zaključuje se da je bilo moguće ostvariti balans između privatnog i poslovnog života za vrijeme trajanja projekta. Potvrdne odgovore na ovo pitanje dali su i voditelji i članovi timova. Jedna od voditeljica navodi: „*Obzirom da je ovo bio moj osnovni opis posla, nije mi predstavljao prevelik teret te sam uspjela održavati balans, iako je ponekad obilazak terena bio i izvan radnog vremena.*“, dok je jedan član tima izjavio: „*Apsolutno je taj balans bio održiv. Raspodjela sati na projektu tijekom provedbe, ovisila je o ulogama članova tima i kretala se u rasponu od 5-70% radnog vremena na projektu.*“

Svi ispitanici na svim projektima su se složili kako projekt nije bio rizičan za zdravlje članova tima. Zaštita zdravlja članova tima izuzetno je važna i trebala bi biti prioritet u svim projektima. Jedan od ispitanika rekao je: „*Protokoli zaštite zdravlja ljudi, unaprijed su bili definirani.*“, dok je drugi izjavio: „*Svi potrebni standardi kvalitete prilikom rukovanja i manipulacije su zadovoljeni.*“

Na kraju je uočeno kako za vrijeme trajanja projekta nije bilo situacija u kojima netko nije želio odraditi zadatak ili nije mogao odbiti zbog pritiska nadređenog ili kolege. Voditeljica tima rekla je: „*Svi eventualni nesporazumi ili nejasnoće, rješavali su se kroz sastanke (uživo ili virtualnim putem).*“ Članica jednog tima objasnila je: „*Kada svi članovi tima razumiju svoje uloge i odgovornosti, smanjuje se mogućnost od nejasnoća ili nesporazuma.*“

Projekti u prehrambenoj industriji, kao i u mnogim drugim sektorima, donose sa sobom različite vrste rizika koji mogu utjecati na uspješnost i održivost tih projekata. Važno je razumjeti te rizike kako bi se njima moglo uspješno upravljati i minimizirati ih primjenom odgovarajućih strategija i pristupa. Ovdje dolazi do izražaja važnost pridržavanja uputa voditelja projekta. Voditelji projekata igraju ključnu ulogu u identifikaciji, analizi i upravljanju rizicima. Njihove odluke i akcije mogu utjecati na ishod projekta, pa je važno da budu dobro informirani i sposobni donositi odgovarajuće odluke kako bi se minimizirali rizici i osiguralo uspješno izvršenje projekata.

#### 4.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Provedeno empirijsko istraživanje, u formi dubinskog intervjua, za potrebe ovog diplomskog rada ima određena ograničenja i nedostatke. Za buduća istraživanja preporučuje se izbjegavati navedeno.

Ključno ograničenje ovog istraživanja je malen broj ispitanika. Naime, dubinski intervju proveden je samo s po dva člana projektnog tima, odnosno voditeljem projekta i jednim članom tima. Što isključuje subjektivnost, ali ne u potpunosti. Buduća istraživanja u obzir bi trebala uzeti uključivanje svih članova tima. Na taj način bi se provelo potpuno istraživanje društvenih aspekata u projektnom timu. Naime, prisutnost svih članova tima za vrijeme trajanja intervjua u potpunosti bi isključila subjektivnost. Također, došlo bi do veće količine prikupljenih informacija i veće slobode govora.

Pregledom literature utvrđeno je kako su rijetka istraživanja u fokusu imala društvene aspekte ESG kriterija u prehrambenoj industriji. ESG kriterij već duži niz godina intrigira mnoge znanstvenike no većina dosadašnjih istraživanja podjednako se bavila svim trima kriterijima. Najviše istraživanja provedeno je za financijski sektor i ono što najviše mnoge zanima je li ESG kriterij stvarno toliko isplativ koliko se o njemu i priča.

Zatim, pitanja korištena u ovom istraživanju samo-evaluacijskog su tipa, u smislu da ispitanici projekata iznose svoje percepcije o radnoj uspješnosti projektnih timova, što potencijalno rezultira davanjem društveno-poželjnih odgovora.



## 5. ZAKLJUČAK

ESG kriterij, kao takav, dobiva na značenju posljednjih desetljeća. Prehrambena industrija se izdvaja u odnose na druge industrije te je ova industrija složena mreža poduzeća i komercijalnih praksi koje opskrbljuju svjetsko stanovništvo hranom. Što se tiče održivosti, očekivanja od prehrambenog sektora su velika. S jedne strane, kreatori politika i regulatori provode sve veće propise i zahtjeve za izvještavanjem. S druge strane, potrošači i ulagači zahtijevaju veću transparentnost u pogledu ESG kriterija. To se odnosi na lanac opskrbe, proizvodnju i marketing proizvoda, te tretman zaposlenika, utjecaj na društvo, imidž marke i prezentaciju same organizacije. Svi ovi aspekti predstavljaju relevantne ESG čimbenike koji postaju središte pozornosti prehrambenih organizacija. Društveni aspekt ESG kriterija od iznimnog je značenja za ovu industriju. Odnosi se na svaku osobu od vrha organizacije pa sve do krajnjeg potrošača.

U tom kontekstu, provedeno je empirijsko istraživanje putem dubinskog intervjua o važnosti društvenih aspekata ESG kriterija u projektima prehrambene industrije u Hrvatskoj. U istraživanju su sudjelovale četiri organizacije iz prehrambenog sektora. Projekti su se međusobno razlikovali te na taj način omogućili sagledavanje činjenica s različitih stajališta. Rezultati provedenog istraživanja prikazali su uvid u praktični dio i svakodnevne situacije vezane uz međuljudske odnose na projektima prehrambene industrije u Hrvatskoj..

Ovo istraživanje jasno ukazuje na rastući značaj ESG kriterija u prehrambenoj industriji. Društveni aspekti ESG kriterija, koji se odnose na međuljudske odnose, tretman zaposlenika i utjecaj na društvo, postaju sve važniji za organizacije u ovoj industriji. S obzirom na složenost prehrambene industrije i njezin utjecaj na svjetsko stanovništvo, organizacije se sve više suočavaju s pritiscima da budu odgovorne prema okolišu, društvu i svojim stakeholderima. Rezultati provedenog istraživanja naglašavaju da, unatoč izazovima i rizicima, pridržavanje ESG standarda i uputa ima ključni značaj u uspješnom provođenju projekata u prehrambenoj industriji.

## POPIS IZVORA

1. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. i Ganapathi, J. (2007.), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863 <https://doi.org/10.2307/20159338>
2. Aitken, A. (2011.), *Coping strategies of project managers in stressful situations*, doktorski rad, Bond Sveučilište, Brisbane
3. Arup (2017.), *Future of Project Management*, London: Arup
4. Azeem, M. M. i Baker, D. (2019.), Human Capital Endowments, Establishments' Practices, and Innovation: a cross-country analysis of the food and beverage industry, *International Journal of Innovation Management*, 2050063. <https://doi.org/10.1142/s1363919620500632>
5. Augustin, M.A., Riley, M., Stockmann, R., Bennett, L., Kahl, A., Lockett, T., Osmond, M., Sanguansri, P., Stonehouse, W., Zajac, I. i Cobiac, L. (2016.), Role of food processing in food and nutrition security, *Trends in Food Science and Technology*, 56, 115-125. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.201608.005>.
6. Baker, E. D., Boulton, T. J., Braga-Alves, M. V. i Morey, M. R. (2021.), ESG government risk and international IPO underpricing, *Journal of Corporate Finance*, 67, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101913>
7. Barnard, S. i Elliott, M. (2015.), The 10-tenets of adaptive management and sustainability: An holistic framework for understanding and managing the socio-ecological system, *Environmental Science & Policy*, 51, 181-191. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.04.008>
8. Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F. i Semplici, L. (2022.), Going Deeper into the S of ESG: A Relational Approach to the Definition of Social Responsibility, *Sustainability*, 14, <https://doi.org/10.3390/su14159668>
9. Beers, P.J., Hermans, F., Veldkamp, T. i Hinssen, J. (2014.), Social learning inside and outside transition projects: playing free jazz for a heavy metal audience, *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*, 69, 5-13. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2013.10.001>
10. Berg, F., Fabisk, K i Sautner, Z. (2021., siječanj), *Rewriting history II: The (Un)predictable Past of ESG Ratings* (Finance working paper br. 708/2020.), preuzeto s <https://ssrn.com/abstract=3722087>
11. Berkun, S. (2005.), *The art of project management*, Sebastopol, CA: O'Reilly Media
12. Birgden, H., Guyatt, D. i Jia, X. (2009.), *Gaining ground Integrating environmental, social and governance (ESG) factors into investment processes in emerging markets*, Washington, DC: IFC and Mercer
13. Bloomberg (2019.), Bloomberg for Sustainable Finance Analysis, ESG Brochure, preuzeto s <https://data.bloomberglp.com/professional/sites/10/ESG-Brochure1.pdf>
14. Boffo, R., Marshall, C. i Patalano, R. (2020.), ESG Investing: Environmental Pillar Scoring and Reporting, OECD Paris, preuzeto s [www.oecd.org/finance/esg-investing-environmental-pillar-scoring-and-reporting.pdf](http://www.oecd.org/finance/esg-investing-environmental-pillar-scoring-and-reporting.pdf).

15. Boffo, R., i Patalano, R. (2020.), ESG Investing: Practices, Progress and Challenges, OECD Paris, preuzeto s [www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf](http://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf)
16. Borg, J., Borg, N., Scott-Young, C.M. i Naderpajouh, N. (2021.), The work readiness–career resilience linkage: implications for project talent management, *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 917-935. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2020-0129>
17. Borg, J. i Scott-Young, C.M. (2020.), Priming the project talent pipeline: examining work readiness in undergraduate project management degrees, *Project Management Journal*, 51(2), 165-180. <https://doi.org/10.1177/8756972820904220>
18. Bredin, K. i Söderlund, J. (2011.), *Human Resource Management in Project-Based Organizations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan
19. Burnes, B. i Cooke, B. (2012.), Review article: the PAST, present and future of organizational development: taking the long view, *Human Relations*, 65(11), 1395-1429. <https://doi.org/10.1177/0018726712450058>
20. Cano, J. L. i Lidón, I. (2011.), Guided reflection on project definition, *International Journal of Project Management*, 29(5), 525-536. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.04.008>
21. Castka, P. i Balzarova, M. (2008.), Social responsibility standardization: Guidance or reinforcement through certification?, *Human Systems Management*, 27, 231-242. <https://doi.org/10.3233/hsm-2008-0681>
22. Cetinski, V. i Perić, M. (2013.), *Projektni menadžment*, 2. izd., Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
23. Chkanikova, O. i Mont, O. (2015.), Corporate supply chain responsibility: drivers and barriers for sustainable food retailing, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 65-82. <https://doi.org/10.1002/csr.1316>
24. Chen, L., Zhang, L., Huang, J., Xiao, H. i Zhou, Z. (2021.), Social responsibility portfolio optimization incorporating ESG criteria, *Journal of Management Science and Engineering*, 6(1), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.jmse.2021.02.005>
25. Conca, L., Manta, F., Morrone, D. i Toma, P. (2020.). The impact of direct environmental, social, and governance reporting: Empirical evidence in European-listed companies in the agri-food sector, *Business Strategy and the Environment*, 1-14. <https://doi.org/10.1002/bse.2672>
26. Cooke-Davies, T. J. (2002.), The “Real” Success Factors on Projects, *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
27. Coppola, A. i Ianuario, S. (2017.), Environmental and social sustainability in producer organizations’ strategies, *British Food Journal*, 119(8), 1732-1747. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2016-0553>
28. Cupertino, S., Vitale, G. i Riccaboni, A. (2021.), Sustainability and short-term profitability in the agri-food sector, a cross-sectional time-series investigation on global corporations, *British Food Journal*, 123(13), 317-336. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2021-0154>

29. Dania, W. A. P., Xing, K. i Amer, Y. (2018.), Collaboration behavioural factors for sustainable agri-food supply chains: A systematic review, *Journal of Cleaner Production*, 186, 851–864. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.148>
30. Dorfleitner, G., Halbritter, G. i Nguyen, M. (2015.), Measuring the level and risk of corporate responsibility – An empirical comparison of different ESG rating approaches, *Journal of Asset Management*, 16(7), 450-466. <https://doi.org/10.1057/jam.2015.31>
31. Dowse, J. (2009.), ESG and due diligence, *Keeping Good Companies*, 61, 659-664.
32. Eccles, R. G., Ioannou, I. i Serafeim, G. (2014), The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
33. Erkens, M., Paugam, L. i Stolowy, H. (2015.), Non-financial information: State of the art and research perspectives based on a bibliometric study, *Accounting Auditing Control*, 21, 15-92. <https://doi.org/10.3917/cca.213.0015>
34. Friede, G., Busch, T. i Bassen, A. (2015.), ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.111891>
35. Gartner (2023.), Gartner Says 80 Percent of Today’s Project Management Tasks Will Be Eliminated by 2030 as Artificial Intelligence Takes Over, preuzeto 31. kolovoza 2023. s <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-03-20-gartner-says-80-percent-of-today-s-project-management>
36. Garzón-Jiménez, R. i Zorio-Grima, A. (2022.), Sustainability in the food and beverage sector and its impact on the cost of equity, *British Food Journal*, 124(8), 2497-2511. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2021-0572>
37. Giese, G., Lee, L.E., Melas, D., Nagy, Z. i Nishikawa, L. (2019.), Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance, *The Journal of Portfolio Management*, 45, 69-83. <https://doi.org/10.3905/jpm.2019.45.5.069>.
38. Gillan, S. L., Koch, A. i Starks, L. T. (2020., ožujak), *Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance* (working paper, br. 2020-02.), preuzeto s [https://www.sustainablebusiness.pitt.edu/sites/default/files/gillan\\_koch\\_starks\\_2020\\_-\\_working\\_paper\\_-\\_csr\\_review\\_1.pdf](https://www.sustainablebusiness.pitt.edu/sites/default/files/gillan_koch_starks_2020_-_working_paper_-_csr_review_1.pdf)
39. Grinberga-Zalite, G. i Zvirbule, A. (2022.), ESG Investing Issues in Food Industry Enterprises: Focusing on On-the-Job Training in Waste Management, *Social Science*, 11(9), 1-14. <https://doi.org/10.3390/socsci11090424>
40. Guzman, G. I., Gonzalez de Molina, M. i Alonso, A.M. (2011.), The land cost of agrarian sustainability: an assessment, *Land Use Policy*, 28(4), 825-835. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2011.01.010>
41. Herciu, M. (2016.), ISO 26000 – An Integrative Approach of Corporate Social Responsibility, *Studies in Business and Economics*, 11(1), 73–79. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0006>
42. Humphrey, J. E., Lee, D. D. i Shen, Y. (2012.), Does it cost to be sustainable?, *Journal of Corporate Finance*, 18(3), 626–639. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.03.002>

43. Ingenbleek, P.T.M. (2015.), Price strategies for sustainable food products, *British Food Journal*, 117(2), 915-928. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2014-0066>
44. IPMA (2018.), Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, Zurich, Švicarska: International Project Management Association
45. Ivanković, J. (2010.), *Društveno odgovorna strategija marketinga i konkurentnosti poduzeća prehrambene industrije Republike Hrvatske*, doktorski rad, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
46. Jagannathan, R., Ravikumar, A. i Sammon, M. (2017., studeni), *Environmental, social, and governance criteria: Why investors are paying attention* (working paper, br. 24063.), preuzeto s [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w24063/w24063.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24063/w24063.pdf)
47. Jha, A. i Cox, J. (2015.), Corporate social responsibility and social capital, *Journal of Banking & Finance*, 60, 252–270. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.08.003>
48. Karwowski, M. i Raulinajtys-Grzybek, M. (2021.), The application of corporate social responsibility (CSR) actions for mitigation of environmental, social, corporate governance (ESG) and reputational risk in integrated reports, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1270–1284. <https://doi.org/10.1002/csr.2137>
49. Kerzner, H. (2009.), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 10. izd., Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
50. Kumar, R. (2022.), ESG, Sustainability, and Path Forward, *International Journal for Innovative Engineering and Management Research*, 11(2), 130-136. <https://doi.org/10.48047/ijiemr/v11/i02/17>.
51. Li, T. T., Wang, K., Sueyoshi, T. i Wang, D.D. (2021.), ESG: Research Progress and Future Prospects, *Sustainability*, 13(21), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
52. Liu, M. (2022.), Quantitative ESG disclosure and divergence of ESG ratings, *Front Psychol*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936798>
53. Lock, D. (2007.), *Project management*, 9. izd., Hampshire: Gower Publishing Limited
54. Lloyd-Walker, B., Crawford, L. i French, E. (2018.), Uncertainty as opportunity: the challenge of project based careers, *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 886–900. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-04-2017-0044>
55. Lundin, R.A., Midler, C., Sydow, J., Ekstedt, E., Arvidsson, N. i Brady, T. (2015.), *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press
56. Maloni, M. J. i Brown, M.E. (2006.), Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry, *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9038-0>
57. Manfio, N. M. i Lacerda, D. P. (2016.), Definition of scope in new product development projects for the food industry: a proposed method, *Gestão & Produção*, 23(1), 18-36. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1009-13>
58. Matthews, J., Stanley, T. i Davidson, P. (2018.), Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO), *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 873–885. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-04-2017-0043>

59. Mekonnen, M. i Hoekstra, A. (2016.), Four billion people facing severe water scarcity, *Science Advances*, 2 (2), <https://doi.org/10.1126/sciadv.1500323>
60. Mun, E. i Jung, J. (2018.), Change above the glass ceiling: Corporate social responsibility and gender diversity in Japanese firms, *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 409-440. <https://www.jstor.org/stable/48617394>
61. Nieto-Rodriguez, A. i Vargas, R.V. (2023.), How AI Will Transform Project Management, preuzeto 31. kolovoza 2023. s <https://hbr.org/2023/02/how-ai-will-transform-project-management>
62. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005.), *Projektni menadžment*, Zagreb: Sinergija
63. Pollman, E. (2022., listopad), Making and Meaning of ESG (Law working paper br. 659/2022.), preuzeto s [https://www.ecgi.global/sites/default/files/working\\_papers/documents/esgcoverecgfinal.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/esgcoverecgfinal.pdf)
64. Project Management Institute (2021.), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) -- Seventh Edition and The Standard for Project Management*, Newtown Square, PA: Project Management Institute
65. Raimo, N., de Nuccio, E., Giakoumelou, A., Petruzzella, F. i Vitolla, F. (2020.), Non-financial information and cost of equity capital: an empirical analysis in the food and beverage industry, *British Food Journal*, 123(1), 49-65. <https://doi:10.1108/bfj-03-2020-0278>
66. Romanello, R. i Veglio, V. (2022.), Industry 4.0 in food processing: drivers, challenges and outcomes, *British Food Journal*, 124(13), 375-390. <https://doi.org/10.1108/BFJ-09-2021-1056>
67. Sagarna Garcia, J. M. i Pereira Jerez, D. (2019.), Agro-food projects: analysis of procedures within digital revolution, *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 648–664. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-02-2019-0039>
68. Saini, N., Singhanian, M., Hasan, M., Yadav, M. P. i Abedin, M. Z. (2022.), Non-financial disclosures and sustainable development: A scientometric analysis, *Journal of Cleaner Production*, 381(1), <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135173>
69. Sandberg, H., Alnoor, A. i Tiberius, V. (2022.), Environmental, social, and governance ratings and financial performance: Evidence from the European food industry, *Business Strategy and the Environment*, 1–19. <https://doi.org/10.1002/bse.3259>
70. Schieg, M. (2009.), The Model of Corporate Social Responsibility in Project Management, *Business Theory and Practice*, 10(4), 315-321. <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.315-321>
71. Shuck, B., Rocco, T.S. i Albornoz, C.A. (2011.), Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD, *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325. <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>
72. Simonaitis, A., Daukšys, M. i Mockienė, J. (2023.), A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects, *Buildings*, 13(7), <https://doi.org/10.3390/buildings13071796>

73. Sungjin, K. i Soowon, C. (2022.), Construction Project Level-based Environmental, Social, and Governance (C-ESG): A Review, *EPiC Series in Built Environment*, 3, 236-244. <https://doi.org/10.29007/zqzq>
74. Stern, S., i Epner, T. (2019.), *Social Progress Index, Methodology Summary* [e-publikacija], preuzeto s <https://www.socialprogress.org/static/cf1dcd905953ae917a2e89747c613ef8/2019-social-progress-index-methodology-report.pdf>
75. Syed, A. M. (2017.), Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers, *Cogent Business & Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1340820>
76. Tarmuji, I., Maelah, R. i Tarmuji, N. (2016.), The Impact of Environmental, Social and Governance Practices (ESG) on Economic Performance: Evidence from ESG Score, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7, 67-74. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2016.7.3.501>
77. Tepic, M., Fortuin, F., G.M. Kemp, R. i Omta, O. (2014.), Innovation capabilities in food and beverages and technology -based innovation projects, *British Food Journal*, 116(2), 228-250. <https://doi.org/10.1108/bfj-09-2011-0243>
78. Thomson Reuters (2017.), Thomson Reuters ESG Scores, preuzeto s [www.esade.edu/itemsweb/biblioteca/bbdd/inbbdd/archivos/Thomson Reuters ESG Scores.pdf](http://www.esade.edu/itemsweb/biblioteca/bbdd/inbbdd/archivos/Thomson%20Reuters%20ESG%20Scores.pdf)
79. Trahan, R. T. i Jantz, B. (2023.), What is ESG? Rethinking the “E” pillar, *Business Strategy and the Environment*, 1-10. <https://doi.org/10.1002/bse.3371>
80. Tsai, C. H. i Mutuc, E. B. (2020.), Evidence in Asian Food Industry: Intellectual Capital, Corporate Financial Performance, and Corporate Social Responsibility, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 663. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020663>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Vrste okolišnih metrika korištenih od strane pružatelja ESG ocjena .....	11
---	----



## PRILOG

Svakom od ispitanika postavljena su pitanja unutar intervjua te su ista prikazana niže:

- 1 Ukratko opišite projekt na kojem ste radili (koja je bila svrha, trajanje, cilj...)? Koja je bila Vaša uloga te što su obuhvaćale Vaše odgovornosti u projektu? (Zatražiti ako imaju dodatne materijale o projektu)
- 2 Na koji način su birani članovi projektnog tima i tko je činio projektni tim (pitati jesu li muškarci/žene, posebne kompetencije koje imaju...)?
- 3 Mislite li da su svi bili tretirani jednako, da su svima pružene jednake prilike, da su svi jednako sudjelovali u projektu?
- 4 Jesu li članovi tima prije i tijekom projekta bili usmjereni na razvoj/trening/edukaciju? Koja edukacija je bila u pitanju i tko je išao i zašto?
- 5 Jesu li članovi tima dobivali bonuse ili nagrade tijekom projekta? Ako da, jesu li bili jednako raspoređeni? Koji su bili kriteriji vrednovanja?
- 6 Kako su zadaci i zaduženja bili raspoređeni tijekom projekta?
- 7 Je li za vrijeme projekta bilo moguće održavati balans između privatnog i poslovnog života? Koliko sati dnevno ste radili za vrijeme trajanja projekta? Kako je izgledala raspodjela radnih sati?
- 8 Jeste li se tijekom projekta suočili s konfliktnim situacijama? Jeste li i kako uspješno riješili konflikt ili je pojedinac/skupina napustio projektni tim/zamoljen da napusti projektni tim?
- 9 Na koji način se osiguravalo da su svi članovi projektnog tima zaštićeni, je li projekt bio rizičan za ljudsko zdravlje? Ako je, na koji način ste se brinuli da ne dođe do ugrožavanja zdravlja članova projektnog tima?
- 10 Jeste li primijetili da za vrijeme trajanja projekta netko nije želio odraditi zadatak, ali nije mogao odbiti zbog pritiska nadređenog/kolega?

## **ŽIVOTOPIS KANDIDATKINJE**

Doris Zatezalo rođena je 16. prosinca 1997. godine u gradu Zagrebu, u Republici Hrvatskoj. Osnovnu školu završila je u gradu Dugom Selu. Nakon osnovne škole, pohađala je i završila Srednju školu Dugo Selo, smjer opća gimnazija. Ekonomski fakultet u Zagrebu upisuje 2016. godine, a smjer Organizacija i menadžment upisuje 2019. godine.

Za vrijeme fakultetskog obrazovanja prvo radno studentsko iskustvo stekla je u administrativnim poslovima organizacije Dea Flores. Nakon toga iskustvo iz računovodstva stječe u Računovodstvenom servisu Omnia.

Od certifikata posjeduje IPMA Education Course: CPD Record & Proof of Participation.

Uz materinski hrvatski jezik, aktivno se služi engleskim i njemački jezikom. Posjeduje vozačku dozvolu B kategorije.