

**УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ БЕЗБЕДНОСТИ**

**ПЛАНИРАЊЕ У МЕНАџМЕНТУ И ЊЕГОВА
ПРИМЕНА У ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОМ
ПОСЛОВАЊУ КОМПАНИЈЕ**

ДИПЛОМСКИ РАД

МЕНТОР:

**Проф. др Миленко Целетовић
Ванредни професор**

КАНДИДАТ:

Жарко Газдић 221/14

Београд, 2021. године

Садржај

УВОД	4
1. КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА И КОРПОРАТИВНЕ ФИЛАНТРОПИЈЕ	5
1.1. Етика и морал као конститутивни елемент друштвено одговорног пословања .	7
1.2. Појмовно одређење пословне етике	7
1.3. Однос пословне етике и менаџмента	9
2. КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА У МЕЂУНАРОДНИМ ОКВИРИМА.....	11
2.1. Развој дефиниције концепта друштвено одговорног пословања у пракси.....	11
2.2. Механизми и иницијативе политике друштвено одговорног пословања на међународном нивоу	13
2.3. Међународни стандард ISO 26000	13
2.3.1. Међународна иницијатива за извештавање (Global Reporting Initiative) .	15
2.3.2. Међународни уговор (UN Global Compact)	15
2.3.3. Смернице за мултинационалне компаније OECD	17
2.3.4. Трипартивна декларација о принципима у вези са мултинационалним компанијама и социјалном политиком	18
2.4. Промовисање примене друштвено одговорног пословања у Европској Унији	19
3. ФОКУС ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ПРИНЦИПА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА	21
3.1. Елементи концепта друштвено одговорног пословања	22
3.2. Основни принципи пословања компанија	22
3.3. Улога друштвено одговорног пословања у менаџменту људских и социјалних ресурса	23
3.4. Животна средина у контексту друштвено одговорног друштвено одговорног пословања	24
3.5. Утицај локалне заједнице на друштвену одговорност пословања	25
4. УСКЛАЂИВАЊЕ ЦИЉЕВА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА СА СТРАТЕГИЈОМ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА КОМПАНИЈЕ	26
4.1. Циљеви компаније у оквиру остварења друштвене одговорности пословања .	27
4.2. Принципи друштвено одговорног пословања у функцији унапређења конкурентности компаније	28

4.3. Усклађивање захтева друштвене одговорности са стратегијом пословања компаније.....	29
4.4. Одржива стратегија пословања компаније "Амансо"	32
5. ПРАКСА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА У СРБИЈИ	35
5.1. Подстицајне мере друштвено одговорног пословања у Србији	35
5.2. Добар пример примене друштвено одговорног пословања: Компанија НИС а.д. Нови Сад.....	36
5.2.1. Проблеми са лошом праксом друштвено одговорног пословања.....	37
5.3. Ефективност примене промоција и активности цивилног сектора; професионалних и струковних удружења у усвајању принципа друштвено одговорног пословања.....	38
5.4. Представе јавности о друштвено одговорном пословању у Србији.....	38
5.5. Стратегија друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године	39
ЗАКЉУЧАК	40
ЛИТЕРАТУРА	41

УВОД

Друштвена одговорност компанија (eng. "Corporate Social Responsibility", означава се акронимом "CSR") постаје врло важан аспект корпоративног пословног окружења, као и један од најдинамичнијих концепата савременог пословања компанија у актуелним конкурентским условима. Појам друштвено одговорног пословања (DOP) је веома широк појам. У зависности од модела организационе структуре компаније у којој се примењује, појам DOP-а се различито схвата, тумачи, дефинише. У истом смислу посматрани појам се различито дефинише на нивоу појединих држава.

У протеклих пола века постојао је извешан број теоретских приступа појму друштвено одговорног пословања. У вези са тим наведени појам се у дужем временском периоду, кроз различите облике и под разним именима провлачи кроз теорију пословања, али и пословну праксу. Пословна етика, деловање у заједници, корпоративно грађанство, корпоративни друштвени ангажман, представљају неке од термина који у суштинском значењу садрже основну идеју друштвене одговорности компаније - да она прати и усклађује утицаје¹ својих примењених, али и потенцијалних одлука и мера на природно, друштвено, економско окружење у коме делују.

У пракси не постоји општеприхваћена дефиниција друштвено одговорног пословања, тако да многи привредни субјекти имају сопствени поглед на DOP-е и својствено тумачење тог концепта.

¹ Howard, B., (1953), Social Responsibilities of the Business man, New York:Harper Row.

1. КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА И КОРПОРАТИВНЕ ФИЛАНТРОПИЈЕ

Једна од често тумачених дефиниција у литератури је дефиниција World Business Council for Sustainable Development (WBCSD - Светског пословног савета за одрживи развој (2000) која гласи: "Друштвена одговорност пословања је непрестано обавезивање пословног света да се понаша етички и доприноси економском развоју, побољшавајући квалитет живота, како радне снаге и њихових породица, тако и локалне заједнице и целокупног друштва уште.

У књизи Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business, која је издата под покровитељством канадске владе, наводи се следећа дефиниција: "Друштвена одговорност се тумачи као начин на који предузећа интегришу своја друштвена и економска интересовања, бригу, усвојене вредности, културу, одлучивање, стратегију и активности, а као последица свега тога успостављају боље праксе, стварају богатство и унапређују друштво.



Слика 1. Пирамида друштвене одговорности Archie B. Kerola (Алексић М., Добровољне иницијативе туристичке привреде у циљу друштвено одговорног развоја туризма, Мастер рад Универитет Сингидунум)

Друштвено одговорно пословање (DOP)² је концепт по којем привредни субјекти који га усвајају по принципу добровољности превазилазе своју примарну функцију остварења и расподеле профита, позитивно утичу на природно, радно, друштвено окружење. Суштински, DOP-е представља свест о новој улози и значају које компаније имају у савременим, глобалним условима пословања као и одговорност која из ње произилази. Истовремено то представља процес који захтева од компанија да усклађују

² Sothi, S. P. , (1975), "Dimension of corporate social performance:An analytic framework", California management Review 17, str. 58-64.

своје односе са најразноврснијим актерима који могу имати потенцијални утицај на њихово пословање.

Примена DOP-а се односи на целокупну сферу утицаја и распон деловања једне компаније, као и корелације које оне при том остварују: врсте производа, како продаје и купује, да ли се придржавају законских прописа, стратегију запошљавања, оспособљавања и развоја људских ресурса, подстицај развоја локалне заједнице, поштовање људских и радних права, одговорност у очувању животне средине. Закључно посматрано, DOP-е би се могао дефинисати и као концепт у оквиру којег компаније према свим својим стејкхолдерима (сви они на које пословање једне компаније може имати неку врсту утицаја, "интересне групе") односи одговорно, етички и на друштвено прихватљив начин.

На основу анализе процеса пословања компанија у друштвеној заједници, може се закључити да би компаније требало да преузму потпуно контролу по питању два аспекта својих активности:

1. квалитету менаџмента, и то менаџмент људских и социјалних ресурса, и процесима (унутрашњи круг);
2. врстама и квантитативном износу њиховог утицаја на друштво, узимајући у обзир различите области деловања (спољашњи круг).

Нарочито је изражено интересовање спољашњих стејкхолдера³ за активности предузећа. Углавном је њихов фокус пажње усредсређен на спољашњи круг - шта компаније раде, добро или лоше, раде по питању својих производа (роба или услуга), по питању свог утицаја на природно окружење и локалне заједнице, њиховог односа према запосленима и њиховог развоја. Поред поменутих стејкхолдера, финансијски аналитичари су заинтересовани у истој мери за посматране активности компанија, али такође пажњу посвећују и финансијским показатељима, квалитету менаџмента, осталим предиктивним параметрима који указују на пословање компанија у будућности.



Слика

2.

Пословање у друштвеној заједници

(<http://www.mallenbaker.net/>) приступљено 25.01.2021.

³ Carroll A. , Business and Society: Ethics and Stakeholder Management Cincinnati Ohio: South-Western College Publishing, str. 395-403.

1.1. Етика и морал као конститутивни елемент друштвено одговорног пословања

Светско пословно веће за одрживи развој говори о корпоративној друштвеној одговорности у смислу "људског лица бизниса" за потрошаче, заједницу и лидере јавног мњења.⁴ Управо у томе се огледа и важан систем вредности које је човек изградио кроз морал друштвене заједнице у којој живи. Hofman (Hoffman) наводи да циљеви и стратегије организације доводе до одређених морално дискусабилних активности и да се активности, у многим случајевима, не могу приписати појединцима у колективу, већ је за њих одговорна сама корпорација.⁵ У свом раду "Никомахова етика", у коме се расправља о људској срећи, Аристотел је сматрао да је срећа у томе да се чини "добро и то не за појединца, већ за цело друштво. " То намеће закључак да је лична срећа човека, као друштвеног бића, у тесној вези са срећом колектива. У том контексту Filip Kotler наводи сличну тезу и закључује да учешће у корпоративном друштвеном иницијативама може донети осећање задовољства, бољи радни учинак, успех, чак и дужи живот.⁶ Милан Миљевић истиче да екстерни закони претпостављају да постоји заједнички, генерализовани, сет моралних стандарда, који сви припадници одређене заједнице морају следити, али се проблеми јављају у операционализацији прописаних правила на ниво конкретне организације.⁷

Због тога етичке одлуке, како наводи Gary Dessler, морају бити засноване на моралу, а они представљају стандарде понашања прихваћени у друштву и они се односе на питања која су од виталног значаја за добробит друштва.⁸ Област бизниса и економија нарочито може да буде морални тест за појединца, јер се ту сукобљавају моралне вредности и економске вредности, као што су материјална корист и лични успех. Парафразирајући опис политичара Марка Твена, Лауда Неш (*Laura Nash*) истиче да је "зарађивање новца увек у некој мери било у непријатној вези са личним осећајем за моралност".⁹ Самим тим, бизнис није сам себи циљ, већ пут бољег и комфорнијег живота, при чему треба водити рачуна о друштвеној заједници и поштовати основне моралне и људске обрасце.

1.2. Појмовно одређење пословне етике

Уопштено узето у обзир, живот човека па и његова морална димензија, углавном је везана за материјалне услове средине у којој живи, тако да се у конституисању етичког друштвеног концепта не може изузети економска димензија нити општеприхваћени етички обрасци. Етика је одувек била интегрисана у оквиру

⁴ Holme R. and Watts, P. , Corporate Social Responsibility making good business sense, WBCSD, 2000, str. 7.

⁵ Hofman, V. M. (Hofman, W. M), "Šta je neophodno za postizanje visoko moralne korporacije?", Poslovna etika (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, str. 60.

⁶ Kotler P. i Ler, N. , Korporativna društvena odgovornost: učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj, Hesperia, Beograd, 2007. , str. 12.

⁷ Miljević, M. I. , Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010. , str. 28.

⁸ Dessler, G. , Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2010. , str. 281.

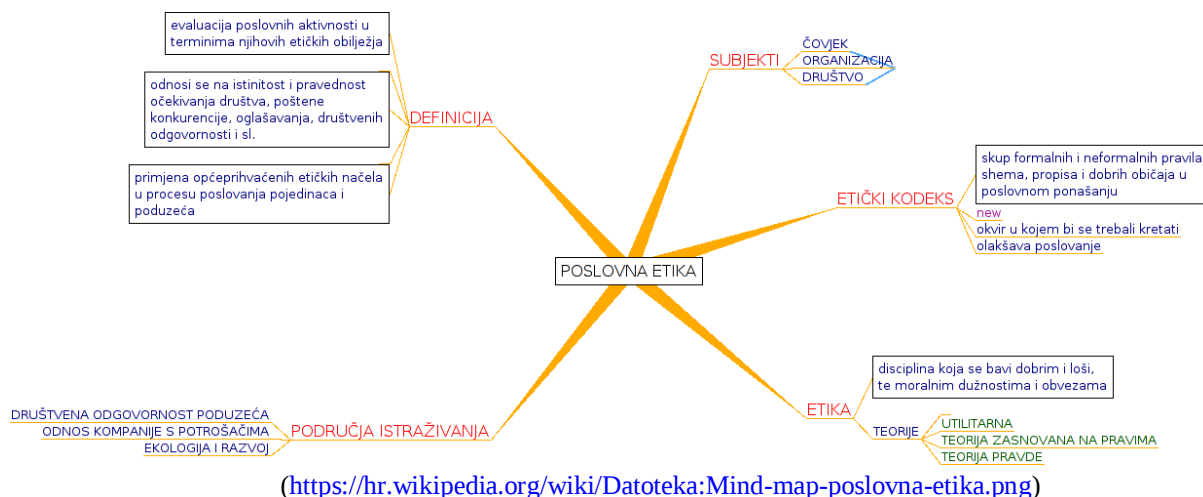
⁹ Neš, L. L. (Nash, L. L.), "Otkud sad poslovna etika?", Poslovna etika (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001, str. 20.

области пословне праксе, па је временом добила и теоријску димензију. Имајући у виду да је пословна етика посебна област опште етике, самим тим и релативно нова научна дисциплина, различити приступи о односу морала и бизниса старе су колико и само пословање, трговина, бизнис. У организацији предузећа и доношењу пословних одлука, развој пословне етике и њене примене датира од педесетих година прошлог века упоредо са развојем концепта друштвено одговорног пословања и у узајамној су повезаности, тако да се често у литератури појмови етике и друштвене одговорности појављују као синонимима. Такође у истом периоду су се смењивале различите теме које су биле у фокусу пословно-етичких преиспитивања од дискриминације, лажног оглашавања, експлоатација радне снаге и договарања цена, загађења животне средине, токсичног отпада, корупције и сл.

Појам пословна етика у теоретским оквирима био је дискутабилан, често термилошки сматран контроверзним, помодарским, управо због присутног контраста између две различите перспективе - економске, утемељене на профиту, конкурентности, пословности, и моралне - чија је основа праведност, поштење, поверење, честитост итд.

Дефиниције пословне етике су врло комплексне, а разлог за то је и чињеница што су и моралне категорије динамични појмови, који еволуирају и разликују се временски и просторно¹⁰, чиме се стварају и различити етички и правни оквири за доношење пословних одлука, без обзира на глобализацију. Пословна етика је посебан део етике који проучава моралне проблеме који могу настати у пословном окружењу.¹¹

Слика 3. Пословна етика



Осим што поставља питање могућности истовременог стицања личног богатства и поштовања етичких норми, пословна етика намеће и питања односа организација, према запосленима, њиховим породицама, према природним ресурсима и изворима енергије, заједници у којој послује, али и широј регији и држави, на крају, према природи и друштву у целини. Неки теоретичари сматрају да економија нема никакву

¹⁰ Нпр. у арапским земљама жене се не прихватају као равноправан учесник неке дискусије, док би се у САД-а и Европи такав приступ сматрао дискриминаторски.

¹¹ Lojpur, A. , Kuljak, M. , Menadžment, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2005. , str. 318.

друге обавезе сем материјалног дохотка. Већ толико цитирани Milton Friedman, као главни заговорник те тезе, говорио је да предузећа имају само и искључиво економску одговорност, а Albert Z. Kar (Albert Z. Carr)¹² сматра да пословна само одлучује за морално исправне поступке онда кад мора да не би нашли на осуду јавности, док их у другим случајевима етички стандарди не обавезују, обавезује их само закон.

Одсуство моралне етике ће кад-тад довести до негативних финансијских и репутационих последица по предузеће, а када се тако нешто деси са озбиљнијом и конкурентнијом мултинационалном компанијом, штета се наноси целокупној светској економији, тврди Шијаковић¹³.

Због тога константно расте свест о неопходности етичког пословања, етичке смернице и уверења све се више интегришу у организовање и стратегије компанија, а многе компаније су прихватиле управљање пословном етиком и интегрисале је у пословне процедуре и правила. Из свега наведеног произилази и основни закључак да је пословна етика у оквиру друштвено одговорног пословања компанија постала један од најизраженијих критеријума у опредељењу потрошача за одређени производ или услугу, укључујући и избор радног места, што доприноси конкурентности компаније, смањује ризик од неуспешног пословања, неконкурентности и лоше репутације што у крајњој линији повећава потенцијале за дугорочан комерцијални успех и позиционирање на тржишту. Многе компаније, ослањајући се на сопствене пословне принципе и стратегије, историју пословања као и интерно и екстерно окружење, дефинишу сопствене етичке кодове. Они се углавном формулишу као "изјаве о пословној етици" у смислу краћих, једноставних упутстава, или као "корпоративни етички кодекси", уколико садрже и специфичне етичке захтеве. Само присуство етичких кодекса у фирми и менаџера задужених за њихово поштовање не могу у потпуности да спрече неетичко поступање, али је евидентно да су увек механизми корекције за такве облике понашања и ограничавање од истих.

1.3. Однос пословне етике и менаџмента

Највећа одговорност за поштовање и примену стандарда у једној компанији је на менаџменту компаније, јер је и тежиште доношења одлука везаних за пословне процесе управо на њима. Топ менаџмент компаније треба да буде етички стандард за све запослене, јер уколико захтева поштовање одређених норми којих се и сам не придржава, самим тим су пословно-етичка начела на којима се инсистира декларативног карактера.

Becker¹⁴ наводи да послови нису ограничени у оквиру економског система, већ имају да задрже довољан маневар за одговорно деловање чак и у оквиру економског императива, односно профитабилности.

¹² Kar, A. Z. (Carr, A. Z.), "Da li je blefiranje u poslovanju etično?", Poslovna etika (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001, str. 49-50.

¹³ Šijaković, I. , "Poslovna etika", (2005). Acta Economica br. 3, Banja Luka, , str. 121.

¹⁴ Becker, Gerhold. , "Moral Leadership in Business", Journal of International Business Ethics Vol. 2 No. 1. 2009. , str. 12.

Очекивано је да менаџери свих нивоа менаџмента компаније буду кадрови изузетне стручности, јаког карактера, моралне репутације, снаге воље, широког образовања, изражених комуникативних способности, асертивности, иновативности и аутентичности.¹⁵

Наведене менаџерске компетенције неопходне су за ефикасно решавање проблема и постизање пословног успеха без морално контрадикторних поступака који могу нанети штету другима.

Certo i Certo¹⁶ истичу неколико норми који могу бити као оријентир у доношењу потенцијалних морално проблематичних одлука:

- "златно правило" - захтева да се човек према другима понаша онако како би желео да се други понашају према њему;
- утилитаристичко начело - понашање треба да буде такво да доприноси добробити и користи за што већи број људи;
- Кантов категорички императив - понашање треба да буде потез повучен у одређеним околностима као општи закон, правило или облик понашања;
- професионална етика - предузимати само оне кораке који се сматрају професионалним;
- TV тест - увек питање поставити како би осећали кад би одређени пословни потез објашњавали пред гледаоцима националне телевизије;
- тест законитости - важећи законски прописи као минимални стандард етичности;
- четворосмерни тест - менаџерска одлука се може сматрати етичном ако се може позитивно одговорити на питања:
 - да ли је одлука истинита?
 - да ли је праведна према свима које обухвата?
 - шансе за изградњу добре репутације или боља пријатељства?
 - да ли ће сви укључени имати користи од ње?

Морални менаџмент води организацију у оквиру чврстих етичких начела, правде и напретка. А морални менаџери су или индиректни према етичким налелима пословања или сматрају да су та начела непримењива на свет бизниса, док су неморални менаџери са изузетно ниским етичким принципима или без њих.

Kotler¹⁷ наводи да се пословне праксе често критикују јер оне намећу тешке и сложене етичке дилеме. Примера ради, између нормалне маркетиншке праксе и неетичког понашања није увек лако повући јасну црту, али такође пословни успех континуирано задовољење захтева купаца и осталих интересних група тесно су повезани са имплементацијом високих стандарда пословања, укључујући и етичке стандарде.

¹⁵ Prema Forbsovoj listi za 2021. godinu među najboljim menadžerima nalaze se: Jeff Bezos (Amazon), Anne Mulcahy (Xerox), Brad Smith (Intuit), Howard Schultz (Starbucks), Larry Page (Google).

¹⁶ Certo, S. C. , Certo, S. T. , Moderni menadžment, Mate d. o. o, Zagreb, 2008. , str. 69-70, prema Mitrović, S. , Melović, B. , Principi savremenog menadžmenta, FTN, Novi Sad, 2013. , str. 459.

¹⁷ Kotler, P. , Keller, K. L. , Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006, str. 706.

2. КОНЦЕПТ ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА У МЕЂУНАРОДНИМ ОКВИРИМА

У самом конципирању пословне стратегије пословања компанија, нарочито великих светских компанија, веома важно место заузима питање друштвено одговорног пословања. Услов опстанка компанија у конкурентским условима пословања јесте експлоатација ресурса из средине у којој послују: извора енергије, природе, људских и материјалних ресурса, која су им неопходна да би успешно комплетирали своје радне процесе. Сам пословни процес ових компанија је двосмерни процес у коме су оне обавезни да самој природној средини и друштвеној заједници узврате део експлоатисаног, а да при том то не обухвати робе или услуге које свакако наплаћају. Компаније као и њихово пословање су део друштвене заједнице, па се самим тим њихов утицај не може занемарити, нити појединачно посматрати изван тих оквира. Може се закључити да су најбоље оне компаније које служе интересима људи, а не само сопственим интересима.

Концепт друштвено одговорног пословања је врло динамичан, и константно еволуира, самим тим и дефиниције које се на њега односе су врло бројне. Dahlsrud¹⁸ је кроз анализу појма друштвено одговорног пословања у оквиру 37 дефиниција, навео да оне не рефлектују на прави начин свих перформанси и избалансираних утицаја свих димензија друштвено одговорног пословања, али наглашава стандарде у којима оне могу бити успостављене. Као једну од најфреквентнијих на Google-у претраживачу, Dahlsrud наводи дефиницију Комисије европских заједница (Commission of the European Communities) из 2001. године: "Концепт корпоративне друштвене одговорности подразумева да компаније на добровољној основи интегришу и еколошке проблеме у своје пословање и у интеракцији са својим актерима". Међу једном од значајним дефиницијама која се издваја по свом приступу и начину одређивања појма, наводи се да: "Корпоративна друштвена одговорност представља одређење за унапређење добробити заједнице кроз дискреционе пословне праксе и доприносе на рачун ресурса корпорације."

2.1. Развој дефиниције концепта друштвено одговорног пословања у пракси

Период конституисања концепта друштвено одговорног пословања везује се за педесете године 20. века на просторима САД-а и Велике Британије. Његов настанак је инициран задовољством потрошача које је у појединим земљама довело до разних афера и скандала, што је постала уобичајена појава у савременом пословању.¹⁹ Веома важну улогу у овом периоду имао је притисак цивилног сектора и пратећих закона и прописа, као и формирање агенција који су системски утицали на промену свести о

¹⁸ Kotler, P. i Lee, N. , Korporativna društvena odgovornost - Učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj, Hesperia, Beograd, 2008. , str. 3.

¹⁹ Односе се на афере везане за експлоатацију деције радне снаге у земљама источне Азије, нарочито у Кини, у фабрикама великих светских произвођача као што су Apple, Nike, Addidas, Puma, Calvin Klein и др.

етичком пословању и моралном понашању према окружењу у коме се послује. Ова врста утицаја у почетку се заснивала на законским притисцима, али касније све већи утицај се темељи на савременом концепту друштвено одговорног пословања који инсистира на пословању изнад финансијске и правне одговорности.

У периоду 60-их година 20. века присутни су све учесталији покрети за остваривање људских права, који су у неком широм контексту утицале и на културу друштвено одговорног пословања. Студентски и грађански покрети највише су указивали на загађење животне средине, токсични отпад, недовољно испитане и несигурне производе штетне за здравље, на дискриминацију и корупцију. У овом периоду значајан је тренд позитивних промена у смислу њихове институционализације на социјалном нивоу, нарочито из области заштите животне средине и једнаких могућности запошљавања. Донети су и веома значајни закони и прописи који штите људска права, забрањују дискриминацију било које врсте и штите права потрошача.²⁰

Током 70-их и 80-их година долази до наглог пораста цене нафте и инфлације, што на неки начин релативизује све што је ранијих година урађено по питању развоја друштвено одговорног пословања, што резултира залагањем економских стручњака за стратешки и најдиректнији циљ пословања једне компаније, а то је увећање профита.

Крајем 20. века долази до институализације концепта друштвено одговорног пословања. У складу са тим компаније усвајају стратегије пословања уз обавезу подношења годишњих извештаја пословања. Прва компанија која је објавила овакву врсту извештаја је компанија Ben and Jerry's 1989. године, а прва велика компанија која је то исто учинила је Shell 1998. године.

Упоредо са развојем концепта друштвено одговорног пословања компанија, развиле су се и различите акције, иницијативе, и облици који доприносе развоју шире друштвене заједнице. У почетку садржина таквих иницијатива била је усмерена на краткорочну зараду акционара, да би временом она потпуно интегрисала концепт одрживог развоја кроз пословне функције, циљеве и стратегије.

Kotler наводи да су се деведесетих година 20. века, одлуке о извору друштвених циљева углавном заснивале на принципу "уради нешто добро како би се оставио добар утисак, односно руковећи се правилом "што је могуће лакше учинити нешто добро". При томе, пресудну улогу су имале личне склоности руководиоца и председника управних одбора, него ли потреба да се подрже одређени друштвени циљеви. Касније се издвајају донације у хуманитарне сврхе, које временом прерастају у озбиљније акције и иницијативе које се детаљније стратешки разрађују.

Резултати свих стратешких иницијатива у овој области утицали су на то да данас велике и средње компаније улазе у стратешка партнерства са хуманитарним организацијама, болницама, школама, црквама и другим организацијама у заједничким организацијама и спровођењу захтевних и скупих, стратешки осмишљених политика и унапређења животне и друштвене средине. Приметно је да компаније у савременим условима пословања све учесталије бирају одређене стратешке области које усклађују

²⁰ Npr. Član VII Akta o građanskim pravima (SAD, 1964), Akt o jednakim nadoknadama (SAD, 1963), Akt o diskriminaciji radnika na osnovu starosne dobi (SAD, 1967) i dr.

са њиховим вредностима, тако да утврђују, процењују и спроводе иницијативе повезане са њиховим производима и тржиштем.

2.2. Механизми и иницијативе политике друштвено одговорног пословања на међународном нивоу

Контрадикторности између бизниса, људских права и природних ресурса неће бити решене доношењем нормативних прописа, па чак уколико би они били обавезујућег карактера, али они утичу да се оне барем представе као друштвено непожељне и штетне праксе, што је иницијални корак у доношењу такве одлуке.

Због изузетног доминатног утицаја концепта друштвено одговорног пословања на окружење и друштвене заједнице уопште, теме везане за ову тематику су у последњих деценија посебно дебатоване у међународним пословним и економско-политичким круговима. Овакве врсте дискусија допринеле су до разних облика институционализације, као и законске интеграције концепта друштвено одговорног пословања. Као најзначајније међународне иницијативе у области правне регулативе друштвено одговорног пословања наводе се: Глобални договор УН (UN Global Compact), Глобална иницијатива за извештавање (Global Reporting Initiative), Међународни стандард ISO 26000, затим OECD Смерницама за мултинационалне компаније (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) и Трипартитној декларацији о принципима у вези са мултинационалним компанијама и социјалном политиком (Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy).

2.3. Међународни стандард ISO 26000

Међународни стандарди дефинишу се као стратешки алати и смернице компанијама у превазилажењу изазова савременог пословања и гарант за ефикасније и продуктивније пословање у условима савременог тржишта. Предности примене међународних стандарда јесу:²¹

- Уштеде-међународни стандарди помажу оптимизацију пословања;
- Побољшање задовољства корисника - побољшање квалитета, раста продаје и задовољства купаца;
- Приступ новим тржиштима - смањују трговинске баријере и отварају глобална тржишта;
- Повећање удела на тржишту - повећање продуктивности и конкурентске предности;
- Корист за животну средину - применом међународног стандарда, смањују се негативни утицаји на животну средину.

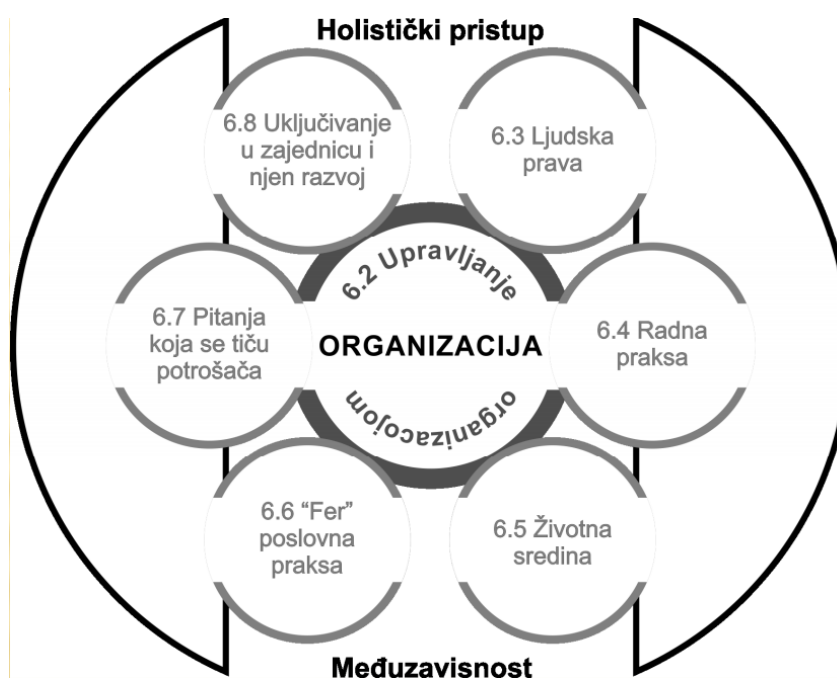
Што се тиче међународног стандарда ISO 26000, он је први међународни стандард који се експлицитно односи на област друштвено одговорног пословања, за

²¹ Званични сајт Global Reporting Initiative, particija About GRI, <http://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, datum 04. 01. 2021.

разлику од раније објављених стандарда: ISO 9001, ISO 14001, HACCP и OHSAS 18001, ISO 22000, SA 8000 и других, који су се на неки начин бавили областима DOP-а у ширем смислу. ISO 26000 намењен је свим врстама и типовима компанија, јавном и приватном сектору, без обзира на њихову величину, активност или локацију, са циљем да се стимулишу компаније у спровођењу друштвено одговорних пракси, унапређењу односа са запосленима и очувању и унапређењу околине и заједнице.

Стандард ISO 26000 је објављен 2010. године, и за разлику од других стандарда није стандард менаџмента и није обавезујући. ISO 26000 садржи смернице и упутства, а не и захтеве који се морају испунити.

Он служи као путоказ компанијама на који начин радећи на друштвено одговорним праксама могу да утичу на етичан и транспарентан начин доприносе здрављу и добробити друштва.²²



Слика 4. Друштвена одговорност, седам кључних тема стандарда ISO 26000

ISO 26000 даје препоруке кроз седам кључних питања области организационог управљања, људских права, животне средине, радне праксе, фер пословне праксе, питања укључивања у развој заједнице као и потрошачка питања.²³

- Одговорност,
- Транспарентност,
- Етичко понашање,

²² Zvanični sajt International Organization for Standardization, particija Standards, <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>, datum preuzimanja 04. 01. 2021.

²³ Portal Kvalitet(www.kvalitet.org.rs), particija Standardi, <http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-26000>, datum preuzimanja 04. 01. 2021.

- Поштовање интереса стејкхолдера,
- Поштовање законских прописа,
- Поштовање међународних норми понашања,
- Поштовање људских права.

У оквиру стандарда ISO 26000, упутстава о кључним темама, принципима, праксама друштвене одговорности, трендовима у промовисању просоцијалног понашања и информисањем о обавезама компанија везаним за друштвену одговорност, стандард је значајно допринео постизању међународног консензуса о томе шта значи друштвена одговорност, и унапредио претходне напоре и резултате из области DOP-a.

2.3.1. Међународна иницијатива за извештавање (Global Reporting Initiative)

Чланице Глобалног договора УН у обавези су да годишње извештавају о интеграцији принципа Глобалног договора у своје пословање, о планираним и спроведеним акцијама DOP-a, уз препоруку да у извештавању користе Глобалне иницијативе за извештавање (*Global Reporting Initiative-GRN*), која је стратешки партнер Глобалног договора УН. Глобална иницијатива за извештавање развила је општеприхваћени оквир и методологију за извештавање о одрживости, са стандардизованом терминологијом и мерама учинка, намењену свим организацијама, без обзира на величину, сектор или локацију. Поред значајне улоге перманентног саветовања, усавршавања и мониторинг смерница за извештавање, GRI промовише и друге сличне иницијативе и стандарде из области DOP-a: као што су ISO 14000, ISO 26000, SA 8000 и др.

2.3.2. Међународни уговор (UN Global Compact)

Генерални секретар УН 1999. године, Кофи Анан покренуо је до тада највећу иницијативу у области друштвено одговорног пословања компанија, UN Global Compact, односно Глобални договор УН.²⁴

Приметно је да социјални, политички, економски изазови и прилике утичу на пословање компанија у савременим конкурентским условима, многе компаније схватиле су значај успостављања сарадње и партнерства са владама и цивилним друштвом. Глобални договор УН јесте стратешка иницијатива за имплементацију друштвено одговорне политике компанија у оквиру усклађивања пословних процеса и операција са десет универзално прихваћених принципа из области рада, животне средине, људских права, корупције.

²⁴ Званични сајт Global Compact (www.unglobalcompact.org), particija About us, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, datum preuzimanja: 09. 01. 2021.

У складу са прихваћеним принципима Глобалног договора УН, бизнис као примарни покретач глобализације, у значајној мери помажу да тржишта, финансије, технологија просперирају у економском и друштвеном смислу и окружењу.



Слика 5. Циљеви одрживог развоја (<https://www.impa-act.org/news/un-global-compact-progress-report-2018-shows-positive-change>) презето 25.01.2021.

У садашњим условима пословања Глобални договор УН броји преко 10. 000 чланова из више од 145 земаља, који су се обавезали на поштовање десет принципа Глобалног договора, укључујући и његову подршку и промоцију.

- Принцип 1: пословни субјекти треба да поштују и подрже заштиту међународно признатих људских права;
- Принцип 2: пословни субјекти треба да обезбеде да се не крше људска права током њиховог пословања;²⁵
- Принцип 3: пословни субјекти треба да пружају подршку слободи удруживања и ефективној примени права на колективно преговарање;
- Принцип 4: пословни субјекти би требало да пруже пуну подршку заштите радних права, као и спречавање принудног и присилног рада;
- Принцип 5: пословни субјекти би требало да заштите злоупотребе запошљавања деце;
- Принцип 6: пословни субјекти би требало да спрече дискриминације на радном месту;²⁶
- Принцип 7: пословни субјекти морају да покажу одговорност према животној средини;
- Принцип 8: компаније би требало да промовишу пројекте од значаја за животну средину;

²⁵ Заснивају се на Универзалној декларацији о људским правима.

²⁶ Заснивају се на Декларацији Међународне организације рада о фундаменталним принципима и правима на раду.

- Принцип 9: компаније би требало да учествују у унапређењу технологија које штите и смањују загађење животне средине;
- Принцип 10: компаније треба да се боре против корупције на сваком нивоу, - укључујући изнуђивање и подмићивање.²⁷

2.3.3. Смернице за мултинационалне компаније OECD

OECD Смернице за мултинационалне компаније²⁸ обухватају међународно призната правила и начела која се односе на усмеравање компанија, које своје активности реализују у земљама потписницама, као и правила међународног пословања компанија чије је седиште у некој од земаља чланица. Ова општеприхваћена начела нису необавезујући документ, али ни факултативни, јер саме компаније немају права да им приписују сопствена тумачења, што значи да и њихова примена није условљена сагласношћу компанија. Владе потписнице се обавезују на примену и промовисање ових смерница, насталих усаглашеним ставовима влада потписница у дефиницији принципа и стандарда добре праксе компанија. Како је наведено у Смерницама, оне су у функцији допуне, али не ради компензације за обавезујуће правне прописе који регулишу рад компанија. Ове смернице у дугорочним стратегијама предвиђају отварање националних канцеларија за контакт (NKK) чији ће основни циљ промовисање правила која прописују, као и за конструктивну сарадњу са синдикатима. Наведене стратегије подразумевају и успостављање стандарда у битним областима пословања мултинационалних компанија уопште, дају препоруке компанијама у циљу доприноса економским и социјалном побољшању средине у којој послују. Компаније би требало да у потпуности поштују мере политике државе у којој послују, укључујући и ставове других актера. У том смислу, компаније би требало да:

- Дају допринос економском, еколошком, социјалном, напретку са циљем постизања одрживог развоја;
- Унапређују људска права свих на које њихове активности имају утицаја у складу са међународним обавезама државе домаћина;
- Пружају подршку изградње институција тако што ће блиско сарађивати са локалном заједницом, уважавајући пословни интерес и развој активностима домаћем и страном тржишту у складу са здравом економском праксом;
- Мотивишу стварање људског капитала, нарочито стварањем могућности за запошљавање и обуку запослених;
- Да се активно укључе у поштовање прописа који се односе на заштити животне средине, здравља, безбедности, рада, плаћања пореза.
- Пружају подршку и имплементирају принципе доброг пословања и развијају стратешке планове у тој области;

²⁷ Заснива се на Конвенцији Уједињених нација против корупције.

²⁸ Portal The Trade Union Advisory Committee (TUAC) to the OECD, OECD Smernice za Multinacionalne kompanije, TUAC, 2007. , str. 6, <http://old.tuac.org/quideines-SERB.pdf>, datum preuzimanja: 06. 01. 2021.

- Развијају и примењују делотворне мере саморегулативе и системе управљања који подржавају однос поверења између компаније и друштва у којима они послују;
- Редовно информише запослене о политици компаније дисеминацијом информација и одговарајућом обуком;
- Да елиминишу примену дискриминаторских и дисциплинских мера против запослених који у доброј мери достављају извештаје управи или, ако је то потребно, надлежним властима о пракси која је у супротности са законом, Смерницима, или политиком пословања компаније;
- Да у границама својих могућности своје партнере, укључујући снабдеваче, подизвођаче да ускладе принципе пословања у складу са Смерницима;
- Да заузму неутралан став по питању политичких активности.

Наведени принципи у оквиру Смерница, представљају усаглашене ставове влада потписница у вези са оним што сматрају пословним праксама компанија, придржавајући се принципа друштвено одговорног пословања, а компаније би требало да их поштују у државама у којима послују.

2.3.4. Трипартитивна декларација о принципима у вези са мултинационалним компанијама и социјалном политиком

Трипартитивна декларација о принципима у вези са мултинационалним компанијама и социјалном политиком²⁹ Међународне организације рада (Internacional Labour Organisation - ILO), јесте консензус влада на међународном нивоу, синдиката, послодаваца о свим неопходним стандардима које би било пожељно у пословним процесима компанијама.

Примена Декларације³⁰ о мултинационалним компанијама усклађена је са OECD Смерницама за мултинационалне компаније, и у целини је прописана у њиховим оквирима. Декларација о мултинационалним компанијама такође изражава значајан консензус на међународном нивоу о томе како би компаније требало да се понашају, подстичући их на друштвено одговорну пословну праксу и елиминацију штетног утицаја њиховог пословања. Концептуално, Декларација је једини скуп ефикасних механизма изражен кроз консензус влада и организација послодаваца и радника о функцији друштвено одговорног пословања. Она на објективан начин, представља универзалан скуп очекивања која се односе на понашање.³¹

Декларација усмерава мултинационалне компаније, послодавце, раднике и синдикате да се придржавају националних закона и прописа, међународних стандарда из области људских и радних права, поштују законске међународне и националне

²⁹ Други назив за Декларацију о мултинационалним компанијама и ILO Декларација.

³⁰ Званични сајт Internacional Labour Organisation (www.ilo.org), Deklaracija Međunarodne organizacije rada o Multinacionalnim kompanija: Koju korist od nje imaju radnici?, Međunarodna organizacija rada, 2011., str. 1, http://www.ilo.org/---sro-budapest/documents/publication/wcms_238658.pdf, datum preuzimanja 08. 01. 2021.

³¹ Ibid, str. 4, datum preuzimanja 08. 01. 2021.

законске обавезе и усагласе пословање са захтевима, праксама и приоритетима државе домаћина.

Као приоритетни елементи за акцију, Декларација наводи: запошљавање, обуку, услове рада и живота и индустријске односе.

Поред осталих прописа који се налазе у овој области, и декларација промовише сигурност запослења, једнаке шансе за запослење, безбедност и здравље на раду, забрана рада деце, преговарање у колективима, организовање у синдикатима и остале важна питања из области социјалне политике. Представљене вредности и стандарди, од посебне су важности за мање развијене државе, у којима су евидентни "двоструки аршини" пословања мултинационалним компанијама у односу на матичну државу. Поред наведених, и Трипартивна декларација је необавезујући, и није неопходне да буде приписана да би се понашање компанија могло проверити.

2.4. Промовисање примене друштвено одговорног пословања у Европској Унији

"Комисија ЕУ" истиче са друштвено одговорно пословање може имати позитиван утицај на реализацију стратешких циљева, како би ЕУ постала најконкурентнија и најдинамичнија, на основу знања базирана економија на свету. У ткзв. "зеленом извештају" (из 2001. и 2005. године), ова комисија друштвено одговорно пословање одређује као скуп активности компанија фокусираних ка испуњењу правних и законских обавеза и уговора из формално-правног оквира.



Слика 6. Оцена организационе спремности за извршење стратегије
(<https://poslovnastrategija.rs/analiza-strategije-360/>)

У овом извештају друштвено одговорног пословања дели на две димензије: интерна и екстерна димензија.

Интерна димензија [Green paper, 2001:6-8] укључује: улагање у људске ресурсе, прилагођавање променама конкурентног окружења, рационалну експлоатацију ресурса и енергије.

Екстерна димензија обухвата следеће елементе: развој локалне заједнице, унапређење односа са пословним партнерима, купцима, добављачима, поштовање људских права свих друштвених група, заштиту животне средине.

Као добар пример подстицајно друштвено одговорног пословања наводе се државе Западне Европе као што су: Швајцарска, Аустрија, Немачка, где велики утицај има примена великог броја закона и формалних прописа.

Доследна примена оштрих санкција за кршење предвиђених прописа и закона приморавају компаније да усклађују своје пословање у односу на друштво и околину. Нарочито су ригоризни закони присутни у областима која се односе на људска права, услове рада, социјално и здравствено осигурање, плаћање пореза, заштиту животне средине, равноправност и сл. Као добар пример у области законске регулативе наводи се Закон о обавезности усклађивања пословања компанија са државном политиком одрживог развоја који је у Белгији присутан још од 1997. године. Овај закон предвиђа обавезу компанија да сваке четврте године усклађују званичним документом своју политику одрживог развоја са националном политиком, а сваке друге године су у обавези да подносе извештај о оствареним резултатима у 6 кључних области на основу 31 критеријума [Vodič DOP za Evropu, 2009:7-10].

За разлику од привредно развијених држава Европске Уније, код којих је држава врло посвећена промовисању одговорног пословања компанија, земље у транзицији са тржишном привредом у Југоисточној Европи знатно мање пажње посвећују оваквим стратегијама корпоративног пословања. Упркос свему наведеном, код неких од њих могу се пронаћи и узети за добар пример неке од мера у овој области. На пример, у Грчкој се примењује Закон о "Културним спонзорствима". Он подразумева смањење пореза компанијама које издвајају средства за спонзорисање културних манифестација. Мађарска примењује "Закон о запошљавању", усклађен са начелима "Међународне организације за људска права" у областима које се односе на: сигурност запошљавања, услове рада, једнакост полова, обуку и тренинге, а такође формирана је канцеларија која врши контролу над применом овог закона. У Пољској и Чешкој "Министарство за екологију" непрестано организује форуме у функцији подизања свести становништва о заштити животне средине [Vodič DOP za Evropu, 2009:56].

Деловање наведених држава и мере које примењују, могу послужити као добар пример за евентуалну примену и подстицај DOP у Србији.

3. ФОКУС ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ ПРИНЦИПА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА

У свеобухватном разматрању друштвено одговорног пословања, да ли ће нека компанија бити друштвено одговорна, и у којој мери, зависи од пословне политике саме компаније. Уколико компанија жели да неке од принципа друштвеног одговорног пословања интегрише у свакодневне политике и праксе, следеће смернице могу бити од изузетног значаја у томе.

Ове смернице су посвећене компанијама заинтересованим за интеграцију DOP-а у своје пословање, без обзира на полазну тачку интегрисаности. Неопходно је да компанија изврши само-анализу и при том првенствено размотри следеће принципе:

Развој спремности за друштвену одговорност - развој друштвене одговорности компанија у свим аспектима њиховог пословања захтева посвећеност и разумевање концепта на свим нивоима. Пре свега, разумевање и посвећеност овог концепта требало би да почну од највишег нивоа управљања менаџмента компаније. Развој компетенција за спровођење пракси друштвено одговорног пословања може подразумевати и неопходност јачања или развоја вештина у одређеним областима, едукацију менаџмента и запослених итд.

Утврђивање праваца друштвене одговорности у компанији. Компанија која тежи статусу друштвено одговорне компаније треба да успостави свој правац пословања на начин да учини друштвену одговорност обавезним делом својих политика, организационе културе, структура и активности. Неки од начина помоћу којих је могуће остварити овакве стратешке циљеве су:

- укључивање у изјаве о мисији и визији компаније и јасно и прецизно дефинисано опредељење компаније за друштвено одговорно пословање;
- доношење правилника и других интерних аката компаније којима се дефинишу правила и процедуре;
- усвајање писаних кодекса понашања или етичких кодекса којима се конкретизује посвећеност компанија принципима друштвене одговорности;
- интеграција концепта друштвене одговорности као кључног елемента пословања компаније

Комуницирање у области друштвене одговорности. Уколико компаније желе да повећају ниво свести, како унутар саме организације, тако и ван ње о стратегијама, циљевима и плановима везаним за друштвену одговорност, да покажу јавности да поштују принципе друштвене одговорности и појачају поверење друштва у своју компанију, неопходно је обезбедити континуирану интерну и екстерну комуникацију о оствареним и планираним активностима као и њиховим ефектима. Посебно је значајно водити рачуна о томе да информације буду потпуне, разумљиве, тачне, правовремене и јавно доступне.

Фокус о интеграцији друштвене одговорности у области пословања компанија дефинисане су у ISO стандарду за друштвену одговорност ISO 26000. У том смислу активности друштвено одговорног пословања може се поделити на четири основне области:

- принципе пословања,
- односе са запосленима,
- односе са широм друштвеном заједницом,
- односе према животној средини.

3.1. Елементи концепта друштвено одговорног пословања

Ако би се анализом требало установити који су то основни елементи друштвено одговорног пословања које би једно мало или средње предузеће требало да инкорпорира у своје пословање, могло би се закључити да су такви елементи подељени у четири групе. Дискреционо право је компанија које ће од ових елемената и на који начин примењивати у свом пословању. Наведени критеријуми сматрају се надградњом у односу на поштовање закона као императива етичког пословања на основном нивоу. Постоји дилема око тога које од основних елемената је потребно минимално поштовати, али са друге стране непоштовање или грубо кршење неких других не може позитивно утицати на друштвену одговорност компанија. Компарација у вези са тим би се могла извршити са односом појединца према моралу. Високо морална индивидуа никада неће прекршити ниједну моралну норму, а и када би је икад прекршила, та мрља ће увек бити "црна етикета" које ће јој нарушити углед.

3.2. Основни принципи пословања компанија

Највећа ефикасност друштвено одговорних активности, у смислу конкурентске предности компаније, као и добробити за заједницу, остварују се пажљивим избором одговарајућих друштвених циљева и иницијатива и њиховим усклађивањем са пословним циљевима компаније.

Друштвено ангажовање усклађено са пословном делатношћу указује на трајну и систематичну опредељеност компаније за друштвену одговорност.

Друштвено одговорна компанија у том смислу би требало да се придржава следећих принципа:

1. Друштвена одговорност и одрживи развој интегрисани су у мисију, визију или стратегију компаније.

- Индикатори:

- Мисија и/или визија компаније садржи формулацију која указује или укључује принципе одрживог развоја и друштвене одговорности.

2. Принципи друштвене одговорности су интегрисани у пословне циљеве компаније.

- Индикатори:

- Пословни циљеви дефинисани су тако да узимају у обзир принципе друштвене одговорности;
- Циљеви у области друштвене одговорности (нпр. безбедност и здравље на раду, развој запослених, заштита животне средине, итд.) саставни су део пословних циљева компанија.

3. Компанија извештава о друштвеној одговорности (Извештавање доводи до побољшања резултата у остваривању циљева одрживог развоја, омогућавајући компанијама да мере, прате и унапређују своје перформансе у конкретним областима и све заинтересоване информишу о напретку у испуњавању тих циљева).

- Индикатори:

- Компанија објављује извештај о друштвеној одговорности;
- Компанија има посебну секцију на свом веб сајту посвећену овој области.

3.3. Улога друштвено одговорног пословања у менаџменту људских и социјалних ресурса

У савременим условима пословања компанија, један од највећих изазова је - како привући и задржати запослене који поседују адекватно знање, вештину и компетенције за рад. У том смислу, одговарајуће мере могу подразумевати и: Long Life Learning концепт, односно концепт доживотног учења и усавршавања запослених: фреквентнији проток информација унутар компаније, уравнотеженост између рада, породице и слободног времена: уједначене зараде и услове за напредовање жена; сигурност на послу итд.

Посвећеност и мониторинг запослених који не могу да раде због инвалидитета или повреде на раду, такође је део друштвено одговорног пословања, што уједно доприноси смањењу трошкова. Висок ниво одговорности при запошљавању, укључујући и недискриминаторску праксу који доприноси запошљавању припадника мањина, старијих радника, жена, дуже времена незапослених, особа са инвалидитетом, даје пун допринос остваривању циљева Европске стратегије запошљавања, смањењу незапослености и борби против социјалне искључености.

У односу на концепт доживотног учења, компаније имају важну улогу на неколико нивоа: идентификација потреба за едукацијом запослених кроз партнерства са локалним тренинг организацијама, како би прилагодили своје едукацијске програме, подршка програма преласка младих из сфере образовања ка запошлењу, кроз обезбеђивање приправничких места, осигуравање оптималног окружења и подршка програмима доживотног учења запослених, нарочито оних мање образованих, оних са мање вештина, као и старијих.

Безбедност и здравље на раду се традиционално решава законским прописима и обавезним мерама. Компаније, владе, пословне организације и удружења све више настоје да пронађу додатне начине промоције безбедности и здравља, било као елемент у маркетингу или кроз одговорност о томе при куповини других компанија. У том смислу, унапређује се култура превенције. У вези са тим, повећава се потражња за мерењем, документовањем и комуницирањем тих квалитета у оквиру маркетиншких ресурса, а ти су елементи интегрисани у сертификацију и означавање. Дobar пример из праксе, где су видљиви овакви принципи пословања компаније је предузеће "Tarkett" из Бачке Паланке, која својим запосленима омогућава:

- Помоћ за лечење - компанија обезбеђује помоћ за запослене и чланове њихових породица за покривање већих трошкова лечења. Лица која остварују право на ову помоћ, имају могућност да контактирају и посете медицинске компаније који им стоје на располагању за информације везане за покривање трошкова лечења, 12 сати на дан, 5 дана недељно;
- Животно осигурање - уплаћивање средстава основног животног осигурања свим запосленима у компанији;
- Осигурање од несреће на пословном путавању - уплаћено осигурање од несреће на путу запосленима који пословно путују;
- Програм у случају привремене спречености за рад - Овај програм предвиђа исплату надокнаду запосленима који су привремено спречени да обављају своје послове због краће болести или повреде.

3.4. Животна средина у контексту друштвено одговорног друштвено одговорног пословања

Компаније су део друштва у коме функционишу, зато поред остварења својих пословних циљева, неопходно је и да се придржавају прописа о заштити животне средине. Заштита животне средине је једна од примарних циљева у пословању компанија на тржишту. Све више се развија свест код компанија да само проактивно управљање заштитом животне средине може повећати економске и конкурентске добитке, у исто време обезбеђујући усаглашеност са законским захтевима.

Процес заштите животне средине подразумева примену здравијих технолошких процеса, оптималније коришћење ресурса, смањење емисије штетних материја и рециклажу отпада, активно учешће у иницијативама за заштиту животне средине, усвајање еколошких стандарда, едукацију запослених у области животне средине.

Термин (Green Business) "Зелени бизнис", односи се на компаније чије пословање ина нулти степен утицаја на глобалну и локалну средину, заједницу, друштво и привреду. У том смислу пословање се сматра "зеленим", уколико се заснива на четири следећа принципа³²:

- Компанија обухвата начела одрживости при доношењу својих пословних одлука;
- Испоручује еколошке производе/услуге који смањују потражњу за нееколошким производима/услугама;
- Пословање компаније је "зеленије" у односу на традиционалну конкуренцију, и
- Компанија је трајно опредељена за примену еколошких принципа у пословању. Зелено пословање првенствено задовољава потребе потрошача, али у исто време чува животну средину.

ISO 14000 представља међународни стандард који се односи на управљање заштитом животне средине с циљем да помогне компанијама и организацијама да

³² Conney, S. , (2009), "Build A Green Small Business. Profitable ways to become an ecopreneur".

минимизују своје штетно деловање на околину. Овај стандард садржи начела менаџмент система који важе за QMS према ISO 9001.³³ У њему се дефинише да организација може да користи постојећи менаџмент система према ISO 9001 као основ за свој EMS. У том смислу се мора узети у обзир различити циљеви и различите заинтересоване стране (купац односно друштво) за ова два менаџмент система.

3.5. Утицај локалне заједнице на друштвену одговорност пословања

Појам друштвено одговорног пословања подразумева и интеграцију компаније у окружење у којем послује.

Компаније доприносе локалним заједницама кроз осигурање радних места и измиривање пореза. С друге стране, приметна је и зависност компанија од здравственог стања радне снаге, стабилност и просперитета заједнице у којој раде, заинтересовани су за знања и вештине радне снаге на локалном нивоу, а често су им и ресурси клијенти из окружења.

Веома је значајан углед компаније као произвођача и послодавца, али и актера на локалном нивоу. Већина компанија су укључена у живот локалне заједнице:

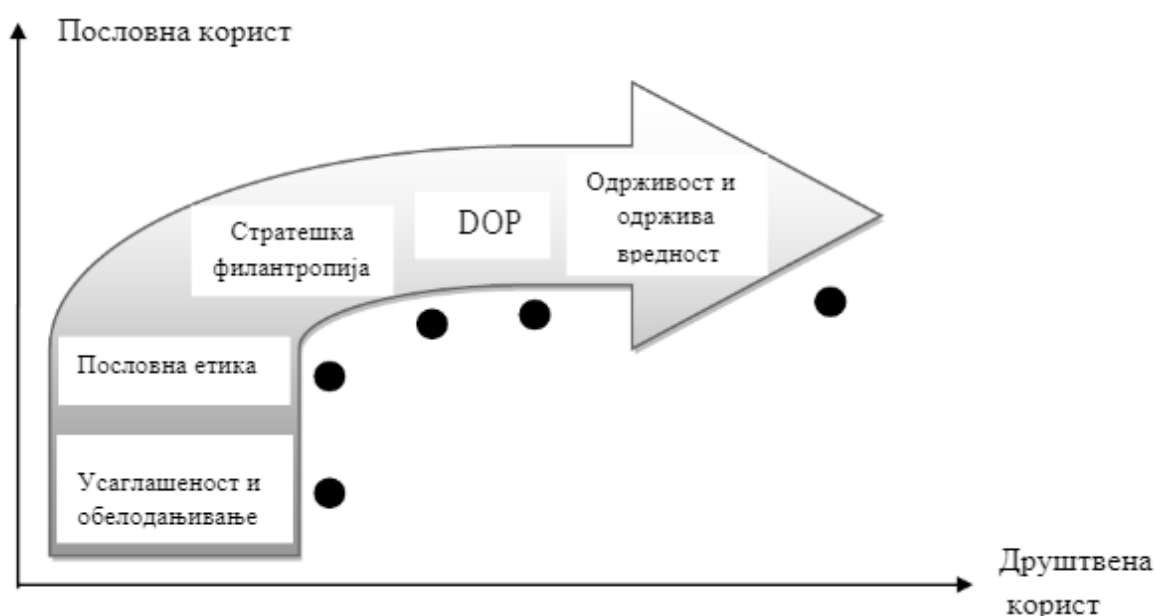
- омогућавајући преквалификацију³⁴ или доквалификацију кадрова,
- помоћ и подршку у очувању животне средине,
- упошљавању људи са инвалидитетом,
- партнерства са заједницом,
- спонзорства локалних спортских клубова, културних и уметничких манифестација и сл.

³³ Heleta M. , (2010). , Projektovanje menadžment sistema životne sredine, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30.

³⁴ Eterović H. , Kurešević E. , Korijak A. , (2005) Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Zagreb, UNDP.

4. УСКЛАЂИВАЊЕ ЦИЉЕВА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА СА СТРАТЕГИЈОМ ЗА УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВАЊА КОМПАНИЈЕ

Разноврсни еколошки и друштвени проблеми на глобалном нивоу, за које одговорност добрим делом заслужују компаније, нарочито оне велике, мултинационалне, утицале су на то да различите интересне групе врше веома јак притисак на комерцијални сектор и његово друштвено одговорно понашање према животној средини и друштвеној заједници. Узимајући у обзир негативан feedback о пословању компаније у виду бојкота потрошача и осуде јавности, менаџери схватају да само једна недовољно плански спроведена активност може да доведе до нарушавања годинама грађене репутације и угледа, губитка потрошача, санкција државе и сл.



Слика 7. Револуција у пословној стратегији

(https://www.researchgate.net/publication/312495588_Razvoj_drustveno_odgovornog_poslovanja_kao_deo_poslovne_strategije_preduzeca_u_Srbiji) преузето 25.01.2021.

Због свега наведеног код менаџмента компанија све више долази до планирања стратегије пословања у односу на друштво и животну средину, као и спровођења различитих мера ради смањења негативног утицаја компаније на социјално и природно окружење и олакшање задовољења егзистенцијалних потреба будућим генерацијама.

Концепт друштвено одговорног пословања компанија и одрживог развоја постаје све актуелнији у теорији менаџмента, тако да се више не поставља питање организовања пословања компаније у том смислу, већ како да се то учини на што ефикаснији начин.³⁵

³⁵ Crane A., Martin D., (2007). Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, Oxford: Oxford University Press.

Реализација истог или сличног програма друштвене одговорности (еколошког, етичког, социјалног, очување здравља и безбедности људи), од стране различитих компанија, може имати различите ефекте у компанији и друштвеној заједници. Истовремено задовољење истог социјалног и еколошког проблема може имати приметан утицај на конкурентску предност код компанија у различитим бизнисима, гранама и областима. Закључак је да је врло важно изабрати друштвене проблеме чијем решењу компаније могу дати највећи допринос, а што ће утицати на бољи имиџ у јавности, као и одржавање и унапређење постојеће конкурентске позиције.

4.1. Циљеви компаније у оквиру остварења друштвене одговорности пословања

Постоје различита схватања о обавезама које компанија има према друштву. Арџи Керол наводи да су обавезе компаније да производи производе које ће продавати по фер цени, измирује порез према држави, исплаћује зараде запослених и дивиденде акционарима (економска одговорност), придржава се законских прописа и уговорених обавеза, послује етички, доприноси у помоћи угроженим друштвеним групама и укључује се у решавање социјалним и економских проблема (Carol, 1996, str. 40).

Као приоритетне обавезе компаније према друштву су повелећање етичности у пословању, унапређење друштвене заједнице, животне средине, креирање недискриминаторског радног окружења (Thomson, Strickland, Gamble, 2008. 302)³⁶.

Велики број питања из домена друштвене одговорности компанија, у многим државама регулисан је законима. Међутим, ако се узме у обзир чињеница да се ти законски прописи у великој мери разликују од државе, оставља се потпуна слобода менаџерима стратешког нивоа да одлучују о томе да ли ће и на који начин, планирати реализацију циљева друштвене одговорности и одрживог развоја компаније крећу од поштовања законских прописа о спречавању штетног деловања на околину, па све до радикалних редефинисања корпоративне стратегије и заснивања конкурентске предности на еколошким иновацијама. Менаџерима се препоручује да добро изанализирају приоритете одрживог развоја друштвене заједнице и да у складу са тим формулишу стратегију, а на основу ње и активности за остваривање одрживог развоја компаније (Ivanović-Đukić, 2011)³⁷. Република Србија је кандидат за придруживање ЕУ, па се у складу са тим менаџерима препоручује да се у процесу креирања својих стратегија и програма друштвено одговорног пословања и одрживог развоја придржавају смерница "Зеленог извештаја".

³⁶ Thomson, A., Strickland, J., Gamble E., (2008) *Strateški menadžment*, Zagreb: Mate.

³⁷ Ivanović-Đukić, M., (2011). Podsticanje društveno odgovornog poslovanja preduzeća u funkciji pridruživanja Srbije EU, *Ekonomске теме*, br. 1, Vol. 49:45-58.

4.2. Принципи друштвено одговорног пословања у функцији унапређења конкурентности компаније

Када се дефинишу проблеми везани за друштвено одговорно постицање, неопходно је предвидети мере и акције које ће компанија спровести. Менаџери узимају у обзир велики број могућих мера, акција, програма и могућег позитивног утицаја компаније. Суштина је да стратешки програм жељених акција (мера) повеже са пословним (економским, профитним) циљевима компаније. Скуп мера овакве природе које компаније могу да примене (Porter, Kramer, 2004, str. 85)³⁸ деле се на: оне којима се решавају општи друштвени проблеми; ублажавају негативни утицаји оперативних активности из ланца вредности компаније и иновације које омогућавају компанији стицање конкурентске предности.



Слика 8. Зелене јавне набавке
(<http://alhem.rs/zelene-javne-nabavke/>) преузето 25.01.2021

³⁸ Porter M., Kramer M., (2004). Strategy: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility Harvard and Education, Vol. 6, No. 1:271-274.

Наведене мере доводе до унапређења оперативних активности, уз смањење и оптимизацију трошкова, привлачења најталентованије радне снаге, привлачења најпрофитабилнијих потрошача, добављача које нуде ретке или оскудне ресурсе, што директно утиче на повећање конкурентске предности компаније, уз истовремено смањење штетних ефеката на окружење. Конкретно, код анализе ланца вредности компаније, менаџери би требало да идентификују оне активности код којих примена најбоље доноси највеће користи за компанију и друштвену заједницу (Post, Lawrance, Weber, 2002, str. 34).³⁹

Међу највећим изазовима за менаџмент компаније је и увођење еколошких иновација које омогућавају компанијама да се диференцирају, реализацијом процеса другачијих од конкурената и поступцима који смањују трошкове или боље задовољавају жељени низ потреба купаца. Истовремено, иновације које стварају еколошке производе, обезбеђују и велике користи не само потрошачима, већ и широј друштвеној заједници, јер су засноване на "зеленим" набавкама, производњи, маркетингу и продаји (Krstić, Jakovljević, 2007).⁴⁰

4.3. Усклађивање захтева друштвене одговорности са стратегијом пословања компаније

За усклађивање пословних циљева и захтева за остваривање друштвено одговорног пословања са стратегијом компаније, менаџмент има на располагању коришћење техника Балансне карте перформанси друштвене одговорности и менаџмента у оквиру одрживог развоја долази од аутора концепта - Kaplan i Nortona, у самом зачетку његовог развоја (Kaplan, Norton, 1992).

Развој модела Балансне карте, од 1992. године па до данас, од стране његових аутора, али и других теоретичара и практичара, није довољно експлицитно разрађиван у смислу инструмената за управљање друштвеном одговорношћу и одрживим развојем компаније.

Балансна карта перформанси друштвено одговорног и одрживог развоја компаније би требало да омогући шири, комплекснији обухват свих релевантних димензија пословања одрживог развоја-економске, социјалне и еколошке. У вези са тим новодизајнирани концепт би имао нови садржај у смислу управљачко-контролних димензија (перспектива), самим тим и нову архитектуру у односу на класичан модел Балансне карте перформанси који су првобитно конституисали Kaplan i Norton (Krstić, Sekulić, 2007, str. 190-193).

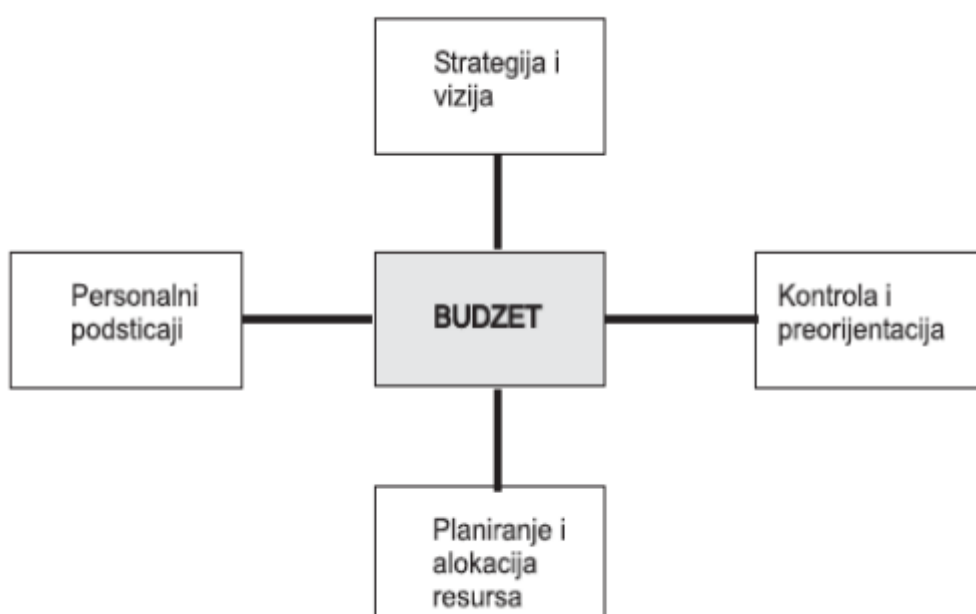
Усклађивање мера друштвене одговорности са пословном стратегијом и циљевима компаније, применом модела Балансне карте може се остварити кроз следеће фазе:

- Сагледавање постојећег стања и перформанси компанији;

³⁹ Post J., Lawrance A., Weber J., (2002). Business and Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, McGraw-Hill Irwin.

⁴⁰ Krstić B., Jovanović S., (2007). Performance ekološkog proizvoda u funkciji zaštite potrošača i konkurentске prednosti preduzeća, Ekonomske teme br. 275-290.

- Формулисање визије, мисије, система фундаменталних вредности компаније;
- Дефинисање стратешких циљева компаније и њихово структурирање кроз четири полазне перспективе Балансне карте (финансијске, потрошача, интерних процеса и раста);
- Интегрисање ових перспектива у правцу одрживог развоја, тј. усклађивање са димензијама друштвене одговорности (еколошким, социјалним, етичким, очувања здравља и заштите запослених);
- Идентификовање система параметара перформанси за све димензије у развијеној Балансној карти друштвене одговорности и одрживог развоја.



Слика 9. Приказ Балансне карте као система стратегијског менаџмента (Јовановић, Ј., Правдић, П., Компартаивна анализа Balanced Scorecard-а и система менаџмента, http://www.vpskp.edu.rs/wp-content/uploads/2013/OB/BizInfo/Biz_info_2_2010.pdf) презето 25.01.2021.

Сам процес формирања Балансне карте подразумева најпре стратешку анализу ресурса (способности) компаније и екстерног окружења, на основу које треба да проистекне одређивање визије, мисије, и фундаменталних вредности компаније. Следећи корак јесте диференцирање дефинисане визије са аспекта стејкхолдера и процеса, у смислу:

1. власника;
2. потрошача;
3. интерних процеса (оперативних-набавки ресурса, управљање потрошачима, иновације) и
4. друштвене заједнице.

Имајући у виду наведену поделу, може се закључити да Балансне карте перформанси одрживог развоја укључује као стејкхолдерску групу и друштвену

заједницу, односе са актерима у њој, односно друштвену одговорност и одрживи развој.

То би значило и да уместо четири перспективе унутар самог концепта Балансне карте, сада имамо и пету, која се назива перспективом друштвене одговорности и одрживог развоја. Компанија увек има могућност да према својим карактеристикама, грани у којој послује, формира Балансну карту која садржи и евентуално више од пет управљачких, односно контролних (мерних) димензија или перспектива. Балансна карта се може сматрати инструментом учења, имајући у виду да олакшава дефинисање циљева појединих организованих целина у складу са системом квалитета ISO 14000.



Слика 10. Концепт Балансне карте (Јовановић, Ј., Правдић, П., Компартаивна анализа Balanced Scorecard-a и система менаџмента, http://www.vpskp.edu.rs/wp-content/uploads/2013/OB/BizInfo/Biz_info_2_2010.pdf) презето 25.01.2021.

Балансна карта се такође може применити у процесу планирања, кроз допринос изналажењу и детерминисању најважнијих, стратегијских, еколошких, социјалних циљева компаније или пословне јединице (дивизије или стратегијске пословне јединице). Такође, перформансе одрживог развоја Балансне карте може се сагледати и као инструмент извештавања о индикаторима перформанси одрживог развоја (димензије социјалне одговорности компаније).

Након диференцијације визије компаније према кључним стејкхолдерима и процесима (укључујући њих пет или више), сам процес конципирања Балансне карте се наставља идентификовањем кључних фактора успеха за сваку од наведених перспектива. Идентификовањем мерила перформанси служе као параметри за праћење успеха у реализацији постављених циљева, у складу са перспективама пословне активности. У финалном процесу, примењује се процес стратегијске контроле, тако што се упоређују постављени циљни нивои перформанси по спецификованим параметрима за сваку од димензија, са оствареним нивоима перформанси.

Наведени процес формулисања Балансне карте перформанси одрживог развоја се односи на ткзв. корпоративну Балансну карту, која обухвата нивое компаније у целини. У компанијама сложене организационе структуре (у компанијама са јединственим бизнисом (недиверзификованим), уз унапред конципирање Балансне карте перформанси одрживог развоја за ниво компаније, изводе се Балансне карте перформанси одрживог развоја за сваку стратегијску јединицу у организационој структури сложене компаније.

Специфичност концепта одрживог развоја компаније уз остале стратегије по виталним параметрима компаније (финансијске стратегије, стратегије односа са потрошачима, повећање ефикасности интерних процеса, развој запослених и стратегија увећања удела иновативности).

У складу са детерминисаном стратегијом одрживог развоја компаније (као подстратегије компаније - корпоративне стратегије, одређују се и циљеви у области остваривања одрживог развоја). Принципи у управљачко-контролном смислу Балансне карте, као управљачког инструмената, јесте и избор и дефинисање параметара (индикатора) перформанси, на основу којих ће се пратити успех у остваривању одрживог развоја компаније.

Теоретска дилема јесу начини интегрисања еколошке социјалне компоненте друштвене одговорности и одрживог развоја у оквиру традиционалног концепта Балансне карте перформанси на 3 начина (Figge, Hahn, Schaltegger, Wagner, 2002.)⁴¹. Први начин, по наведеној групи аутора јесте интегрисање еколошке и социјалне компоненте кроз примену постојећих димензија Балансне карте. Други начин, јесте формирање посебне, пете перспективе која ће обухвати социо-еколошку компоненту. Трећи начин, предлаже формулисање специфичне еколошке и/или социјалне карте. Компанија ће се определити за онај начин који највише одговара њеном пословном амбијенту.

Сама успешност и ефикасност у примени концепта Балансне карте перформанси одрживог развоја директно је зависна од адекватних избора индикатора одрживог развоја које ће своје место пронаћи у новододатој димензији праћења перформанси. Овај скуп параметара друштвене одговорности и одрживог развоја подразумева допуну система показатеља које се налазе у оквиру четири класичне перспективе изворног концепта Балансне карте Karlana i Nortona.

4.4. Одржива стратегија пословања компаније "Amapco"

Компанија "Amapco" основана је 1994. године, спајањем неколико предузећа за производњу пластичних цеви за водовод и канализацију, са седиштем у Сао Паулу (Hidle, T., 2007). Тренутно обједињује 14 производних фабрика широм Латинске Америке и покрива у том смислу јужноамеричко тржиште. Запошљава 7.100 радника и лидер је у својој области пословања на тржишту Латинске Америке (са тржишним учешћем од 28 %).

⁴¹ Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., Wagner, M., (2002) The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy, Business Strategy Environment 11:269-284.

Основна делатност компаније је производња и продаја пластичних цеви и спојивих елемената за транспорт течности у грађевинарству, за наводњавање и еколошког инжењерства. Компанија је изградила репутацију друштвено одговорног субјекта који брине о својим запосленима, потрошачима, животној средини (Kaplan, R., Norton D., str. 192-196).⁴²

У циљу повезивања програма друштвено одговорног пословања са циљевима компаније, од 2003. године са користи концепт Балансне карте одрживог развоја и техника стратегијске мапе засноване на Балансној карти.

Такође, овај менаџмент алат омогућава ефикасно извештавање о оствареним резултатима компаније у економској, еколошкој, социјалној сфери.

Менаџмент компаније "Amanco" је издвојио неколико кључних области у којима је направио радикалне реформе. У области еколошких иновација су примењени материјали који су здравији и једноставнији за коришћење, развијањем нове технологије за производњу PVC цеви, где су једињења која садрже олово замењена једињењима цинка и калцијума како би се добили материјали бољег квалитета. Примена ове иновације допринела је смањењу растурања чисте воде и отпада, што доноси велику корист потрошачима и друштвеној заједници.

У области социјалне одговорности извршене су реформе за побољшање услова живота потрошача са изузетно ниским приходима, креирањем посебне линије производа. Такође, у овој области пружена је изузетна подршка малим фармерима из Гватемале, који нису били у могућности да купе опрему за наводњавање под редовним условима. Подршка је обухватила повољне кредите, код локалних банака, при чему је компанија давала гаранције за фармерима (сносила је ризик). Ове мере помоћи угроженим потрошачима веома је позитивно утицала на пословну репутацију компаније, али и обезбеђивања нових извора прихода (Hindle T. , 2007).⁴³

Компанија "Amanco" је у области управљања ресурсима, спровела програме за подстицање равноправности и једнакости међу запосленима различите националности и пола, затим различити програми обуке, подстицајан систем награђивања.

Захваљујући овим мерама, као и изградњи иновативне климе, компанија је постала лидер на листи од 100 најпожељнијих послодаваца у Бразилу, 2007. године "Amanco Ecuador" је био најбољи послодавац у Латинској Америци.

Приметан је и велики број мера спроведених у осталим областима друштвено одговорног пословања као што су подршка различитим активностима невладиних организација и образовних институција, у сврху подизања свести становништва о транспарентности у раду и спречавању корупције, као и рационалној употреби воде и необновљивих природних ресурса. Ове мере су резултат бриге о свим друштвеним групама.

Компанија је остварила огромне користи за себе и за друштвену заједницу, управо због тога што су програми друштвено одговорног пословања били усклађени са

⁴² Kaplan R., Norton D., (1992) Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, january-february:71-79.

⁴³ Hindle, T., Vase Study:Amanco An Expert from Market Movers, Lessons from frontier of Innovation, (2007) http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTittle/MarketMovers_CS_Amanco/pdf, preuzeto 18.01.2021.

делатношћу и пословним циљевима компанија. И у овој анализи усклађивања пословања компаније примењују се Балансне карте перформанси друштвене одговорности и одрживог развоја.

Као кључни циљ у формирању Балансне карте компанија идентификовано је стицање одрживе конкурентске предности, што поред стварања натпросечне вредности за акционаре обухвата и обезбеђивање социјалних бенефита за кључне стејкхолдере и заштите животне средине. У циљу остваривања ових програма, идентификоване су кључне стратешке области, испланирани друштвено одговорни програми и мере, као и ресурси за извршење сваке од наведених активности, што је представљено кроз стратегијску мапу Балансне карте компаније.

Као кључни финансијски циљеви дефинисани су: раст профитабилности и повећање оперативне ефикасности. Као параметри за праћење успешности остварења циљева узети су годишња стопа раста продаје од 10% у односу на инвестиције од 24% и смањење трошкова на 5%. Менаџмент је утврдио сет контролних параметара: обезбеђење сатисфакције преко 95% потрошача који су користили производе компаније, појачавање имица брэнда и често иновирање производа.

На пример, било је предвиђено да се у процесу развоја производа у оквиру сваке од фаза (од набавке материјала, производње производа и паковања, одлагања производа после употребе), врши преиспитивање тих ефеката на здравље људи и животну средину.

Конкретно, менаџмент је непрестано трагао за новим материјалима за израду производа, паковање којима се лакше разграђују и повећавају сигурност производа: да се у сарадњи са локалним факултетима и истраживачким центрима примењује технологија која ће омогућити производњу квалитетних, еколошки чистих, поузданих и дуготрајних производа. Овим мерама смањиће се штетни утицаји пословања компанија на животну средину, као и ризик потрошача да ће добити непоуздане производе.

Друга, битна важна стратешка област пословања компанија је управљања односима са потрошачима, како би се обезбедила сатисфакција за 95% потрошача који су користили производе компаније. Као важна мера била је предвиђена груписање потрошача у различите категорије (на основу разлике у очекивањима и могућностима), како би се за сваку категорију потрошача обезбедила одговарајућа понуда. Такође би било предвиђено и побољшање после продајних услуга. Као посебна мера која залази и у социјалну сферу била је помоћ финансијски угроженим групама потрошача, заштита сигурности и приватности потрошача, поштовање уговорних обавеза и сл.

Посебан нагласак у пословању стављен је на еколошку ефикасност, кроз смањење трошкова компаније, уз оптимизацију трошења воде, енергије и необновљивих извора енергије. Као индикатор успешности спроведених мера установљен је проценат смањења улагања по јединици производа, уз наведене оптимизације трошења ресурса. Поред наглашене уштеде у експлоатацији ресурса, еколошка ефикасност је омогућила додавање вредности производима, као и претпостављено привлачење већег броја потрошача захваљујући повећању еколошке и друштвене одговорности, интегритету их у сам брэнд и лого компаније.

5. ПРАКСА ДРУШТВЕНО ОДГОВОРНОГ ПОСЛОВАЊА У СРБИЈИ

Према бројним истраживањима у области друштвено одговорног пословања, Србија у знатној мери заостаје за Европском Унијом у овој области, нарочито у домену поштовања права радних односа и регулативом у вези са заштитом животне средине. Као додатни проблем јавља се и недовољно стимулативна пореска политика корпоративне филантропије. У Србији је 2010. године била донета и Стратегија развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године, али она је остала у потпуности неспроведена у дело.

Упркос поприлично јасно дефинисаним улогама државе у вези са концептом друштвено одговорног пословања у оквиру Стратегије, акциони план није донет, самим тим ни планиране активности. Сукцесивним мерама државе у више наврата биле су дефинисане олакшице за запошљавање осетљивих група, као и неки други закони који се односе на спречавање дискриминације, злостављања на раду, концепт који је дефинисан стратегијом није до краја разрађен.

Један од кључних задатака државе јесте да врши мониторинг над применом прописа(на пример спречавање избегавања обавеза за социјално осигурање запослених), али и у овој сфери, држава, сем декларативно, никада није у пуном капацитету пружила подршку за заштиту основних права радника.

Статистика Форума за одговорно пословање, показује да нпр. 2013. године 6.000 послодаваца у Србији није редовно исплаћивало доприносе запослених, а дуг за доприносе био је око 1,2 милијарде евра, што је као последицу имало да 108.000 запослених нема повезан радни стаж.

Држава би такође, требало да појача контролу у примени еколошких прописа у стриктнијој примени закона, са јасним указивањима на негативну праксу када се она открије, и промоцију пословања уз вођење рачуна о животној средини.

Пооштравање казнене политике неопходно је и у области заштите потрошача, као и законски подстицаји у омогућавању пореских и других олакшица за спонзорства, уплате помоћи угроженим грађанима и донације.

У Европској Унији се од 2017. године уводи обавеза за компаније у области извештавања као и о нефинансијском учинку, што би побољшало праксу одговорног пословања. И ако иновативна, ова пракса би у неком будућем периоду могла да заживи и код нас, што би додатно стимулисало друштвено одговорно пословање.

5.1. Подстицајне мере друштвено одговорног пословања у Србији

У конкретне задатке, који треба да допринесу развоју друштвено одговорног пословања у складу са стандардима најбоље праксе на међународном нивоу, могу се предложити следеће мере [Најијев, 2008:6-45]:

- Формирање националног тела које ће бити одговорно за стварање подстицајног окружења, промоцију и развој DOP-а, израду конкретних

програма и мера који ће омогућити остварења приоритетних циљева предвиђених "Стратегијом одрживог развоја" итд.

- Организовање великог броја медијских или различитих облика форума и скупова (који треба да имају добру медијску подршку), како би држава пренела кључне елементе националног плана и мере које намерава да спроведе ради повећања DOP-a.
- Предлагање и усвајање закона којима ће се повећати обавезност поштовања међународних и националних стандарда и прописа DOP-a.
- Повећање контроле примене закона везаних за примену DOP-a.
- Имплементација различитих подстицаних мера компанија чија своје пословање организације на друштвени прихватљив начин (пореске олакшице, финансијске и нефинансијске награде).
- Реструктурирање јавних предузећа и организовања DOP-a у њима
- Интегрисање наставних предмета о различитим аспектима DOP-a у обавезне програме школа и факултета итд.

Менаџмент српских компанија треба да разуме DOP-a као стратешки приоритет, а не као необавезну активност која може привући пажњу јавности и обезбедити бесплатну промоције. DOP је посебно битан за компаније које желе да се укључују у међународне пословне операције, пошто потрошачи, добављачи и међународни пословни партнери преферирају компаније чије активности подразумевају највиши степен стандардизације, активно управљање ризиком и унапређење окружења у коме функционишу.

5.2. Дobar пример примене друштвено одговорног пословања: Компанија НИС а.д. Нови Сад

У усклађеном партнерству са заједницом, а у складу са међународно прихваћеним начелима и искуствима најбоље светске праксе у области DOP-a, компанија НИС је своје друштвено одговорно пословање стратешки развила кроз пет програма:

- Енергија спорта,
- Култура без граница.
- Енергија знања,
- Хуманитарни пројекти и
- Сарадња ради развоја.

Према извештају из 2013. године компанија НИС је уложила 414,5 милиона динара у реализацију социјалних програма, што је за 11% више у односу на претходну годину, а путем јавног конкурса "Заједници заједно" опредељено је 88 милиона динара за реализацију 145 пројеката.⁴⁴

Осим наведених, и програми у области заштите животне средине и безбедности и здравља на раду, обуке и мотивације запослених, као и сталан и ефикасан дијалог са

⁴⁴ Подаци су преузети из Извештаја о одрживом развоју 2013. године НИС, са званичног сајта компаније НИС (ir. nis. org), <http://www.nis.eu/lat/odrzivi-razvoj/izvestavanje>, датум преузимања 21.01.2021. године.

државним органима, такође се налазе у оквиру друштвено одговорне стратегије компаније.

Комисија за спонзорства и донације компаније НИС, коју чине представници главних организационих делова компаније, има заседање од четири пута годишње. Она је задужена за планирање и реализацију социјално-економског програма, разматрања и одобравање спонзорских и донаторских пројеката, одобравање буџета као и његова контрола извршења, праћење евалуације остварених резултата. Комисија примењује јасне принципе којима се руководи у коначном избору који ће подржати, а то су: регионални принцип, принцип перспективности, принцип ефикасности, принцип доступности и транспарентности, принцип јединствености.

Из наведеног се може закључити да је рад Комисије за донације и спонзорства компаније НИС заснован на јасно дефинисаним принципима, као и за све потенцијалне партнере и клијенте које желе да остваре сарадњу у било којој од области, из уговорне обавезе које морају да се испуне уколико до сарадње дође, док се сви остали елементи сарадње до детаља администрирају.

5.2.1. Проблеми са лошом праксом друштвено одговорног пословања

Nike, једна од највећих компанија за производњу спортске одеће и опреме, 1996. године оптужена је за кршење људских и радних права у другим земљама. Овде се пре свега мисли на рад деце у њиховим фабрикама у Пакистану. У периоду од неколико недеља активисти су се нашли испред свих већих Nike-ових продавница широм САД-а и Канаде. Данас, ова компанија поседује изузетно ригорозне заједничке уговоре који изричито строго забрањује присиљавање на рад и рад деце. Међутим, у компанији су и даље присутне последице овог скандала јер је још увек један део потрошача и пословних партнера повезује са овом темом.

У 2010. години компанија British Petroleum изазвана је огромну еколошку катастрофу, изливањем нафте у Мексички залив. У санацији изливане нафте у море, компанија је платила више од 6 милијарди долара. Ово је само део трошкова које је компанија платила, док укупна стопа коју ће морати да уложи у фондове за надокнаду штете износи 20 милијарди долара.

Данас, ова компанија се сматра еколошки свесном кроз непрестано објављивање нових извештаја о акцијама у Мексичком заливу, подстиче одрживи развој као и смањење негативних утицаја на животну средину.

Као и у свакој другој сфери пословања, тако се и приликом усвајања концепта друштвено одговорног пословања дешава да дође до грешке, случајне или намерне. Али у случају да су ове грешке велике и очигледне јавности, организација може сносити различите последице. Организације које су једном препознате као друштвено (не)одговорне се тешко са позитивном репутацијом враћају на светско тржиште, тако да је за тај проблем потребно и неколико година да би се анулирале њихове грешке.

5.3. Ефективност примене промоција и активности цивилног сектора; професионалних и струковних удружења у усвајању принципа друштвено одговорног пословања

Упоредо са резултатима истраживања која су указала на главне проблеме у схватању и прихватању концепта друштвено одговорног пословања, од неразумевања самог концепта до његовог поистовећивања са филантропским и хуманитарним акцијама, што је усмерило даље активности на његову даљу промоцију.

Привредна комора Србије, уз подршку Светске банке, UDRP-а, ISO-ом и других међународних организација, организује бројне семинаре и конференције из ове области, укључујући и друге значајне актере, компаније, државне институције, струковне и научне организације, пословна удружења, организације цивилног сектора, што резултира подизањем свести о самом концепту друштвено одговорног пословања као конкретнијим потезима.

У наредном периоду, интензивније се наставило са успостављањем међународних и националних друштвено одговорно стандарда у компанијама у Србији, интеграцијом у међународним организацијама и дешавањима из области DOP-а (Европска награда за CSR партнерство у Србији 2013. године), као и оснивањем националних организација за те врсте и сертификавање предузећа (CSR сертификат који додељује Национална алијанса за локални економски развој). Све мере се предузимају са циљем на природно окружење, као и успостављање партнерског односа у средини која им је обезбедила пословање.

5.4. Представе јавности о друштвено одговорном пословању у Србији

Упркос евидентном предностима и користима које концепти DOP-а, има у смислу савременог пословања, истраживања указују да су друштвено одговорне праксе у Србији само делимично присутне и у пракси и у свести јавности. У протеклој деценији промоција, едуковања јавности и примени конкретних друштвено одговорних акција, евидентан је још увек низак степен информисаности⁴⁵ грађана из ове области, што сведочи о општој неупућености и потреби за директнијим промоцијама.

Недовољна упућеност је и разлог недовољног притиска на компаније, од стране јавности, цивилног сектора, струковних удружења, синдиката и државе, јер је чињеница да је организовани притисак јавности у свету приморао компаније да редукују негативне ефекте свог пословања у друштву, локалној заједници, природним окружењу и запосленима. Закључно, у ставовима постоји свест о потреби и користи развијања стратешког приступа концепту DOP-а постоји код свих актера и интересаната него на практичном нивоу.

⁴⁵ Најзаступљене иницијативе су оне које су спровеле: B92, Coca-Cola, Raiffeisen Banka, Telenor, Banca Intesa, Blic...

5.5. Стратегија друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године

Стратегија развоја промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015 године.

Након детаљнијег увида на постојеће стање DOP-а у Србији, уз констатацију да је концепт друштвено одговорног пословања, и поред дотадашњих промоција, и даље нејасан за ширу јавност у држави, где се и даље поистовећује са филантропским активностима компанија или досадашњим поштовањем закона, Стратегија дефинише концепт DOP-а у оквиру три нивоа:

Први ниво подразумева испуњавање законских обавеза (порези, здравље и безбедност, права радника, потрошача, животна средина) и стандарда индустрије

Други ниво укључује умањивање или елиминисање негативних ефеката пословања по друштво и управљање ризиком (повреде људских права, загађење и сл.).

Трећи ниво односи се на увећавање позитивних ефеката пословања и стварања вредности кроз иновације, инвестиције и партнерства усмерена ка друштвеном добру и добру по животну средину (отварање радних места, друштвени и економски развој и разрешење конфликта).

На основу дотадашњих резултата постигнутим у пракси DOP-а у Србији, Стратегија као најкритичније области евидентира: људска права, ангажовање у заједници, социјалну инклузију, унапређење безбедности и здравља на раду, односа између послодаваца и запослених и социјалног дијалога, признавање улоге колективних уговора, пословне стандарде и тржиште праксе и заштите животне средине. У оквиру анализе капацитета за примену DOP-а, Стратегија као главне актере и интересне друштвено одговорног пословања, осим пословне заједнице и грађана, укључује и пословна и професионална удружења, синдикате и удружења послодаваца, Владу, невладине организације, медија и академске кругове.

ЗАКЉУЧАК

Процес организовања пословања на друштвено прихватљив начин доприноси унапређењу конкурентности компаније као и велике користи друштвеној заједници. Максимум обостраних користи се остварује ако су социјалне, еколошке и остале друштвене одговорне мере, усклађене са циљевима компаније, као и ако се такве мере перманентне примењују од стране компаније у дужем временском периоду. Као инструмент повезивања друштвено одговорног пословања са пословним циљевима, менаџери користе технику Балансне карте друштвено одговорног пословања и одрживог развоја у класичан концепт Балансне карте перформанси. Потенцира се да се инкорпорирање друштвено одговорног пословања и одрживог развоја може извршити на различите начине. Према групи аутора, најприхватљивије је унети још једну додатну перспективу, у четвородимензионални концепт Балансне карте, у смислу да ће се за сваку кључну стратешку област интерних процеса предвидети програми друштвене одговорности чија сама примена треба да допринесе унапређењу конкурентности предности компаније и остварењу општих друштвених циљева.

Да би концепт друштвене одговорног пословања био препознатљив и примењен у ширем смислу пословне праксе Србије, са једне стране, компаније би саме требале да преузму иницијативу како би инкорпорирала систем друштвено одговорног пословања у свакодневни пословни процес. Само очекивање да компаније саме све учине да буду друштвено одговорне, а без подршке државе, у потпуности је погрешан концепт. Шира примена имплементације друштвено одговорног пословања захтева усклађивање иницијативе компанија, пословне заједнице и (вероватно најважније) државе. У том смислу треба имати у виду приоритете дефинисане у току процеса преговарања са ЕУ у областима релевантним за друштвено одговорно пословање.

Неопходно је и јасно дефинисање улоге државе у вези са концептом друштвено одговорног пословања као и друштвено одговорног пословања у пракси. Држава би требало да иновира постојећу Стратегију као и да преузме улогу у промоцији самог концепта.

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Mašić, B., Dželetović, M., (2015), Uvod u menadžment, Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti, Akademska knjiga, Beograd.
- 2) Howard, B., (1953), Social Responsibilities of the Business man, New York:Harper Row.
- 3) Sothi, S. P., (1975), "Dimension of corporate social performance: An analytic framework", California management Review 17, str. 58-64.
- 4) Carroll A., Business and Society: Ethics and Stakeholder Management Cincinnati Ohio:South-Western College Publishing, str. 395-403.
- 5) Miljević, M. I., Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- 6) Neš, L. L. (Nash, L. L.), "Otkud sad poslovna etika?", Poslovna etika (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001.
- 7) Klačar, N. (2014). Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja u Srbiji, studija slučaja - Društveno odgovorno poslovanje kompanije NIS a.d. Novi Sad. Master rad. Beograd:Univerzitet Singidunum
- 8) Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2010.
- 9) Lojpur, A., Kuljak, M., Menadžment, Ekonomski fakultet, Podgorica, 2005.
- 10) Kar, A. Z. (Carr, A. Z.), "Da li je blefiranje u poslovanju etično?", Poslovna etika (priredili Dž. Dramond i B. Bein), Clio, Beograd, 2001.
- 11) Šijaković, Ivan, "Poslovna etika", Acta Economica br. 3, Banja Luka, 2005, str. 121
- 12) Becker, Gerhold., "Moral Leadership in Business", Journal of International Business Ethics Vol. 2 No. 1. 2009. , str. 12.
- 13) Kotler, P. i Lee, N., Korporativna društvena odgovornost-Učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj, Hesperia, Beograd, 2008.
- 14) Kotler, P., Keller, K. L., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006.
- 15) Conney, S., (2009), "Build A Green Small Business. Profitable ways to become an ecopreneur".
- 16) Krstić B., Jovanović S., (2007) Performance ekološkog proizvoda u funkciji zaštite potrošača i konkurentske prednosti preduzeća", Ekonomske teme br. 275-290.
- 17) Heleta M., (2010)., Projektovanje menadžment sistema životne sredine, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Интернет извори:

- 1) Zvanični sajt Global Reporting Initiative, particija About GRI, <http://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>, datum 04.01.2021.
- 2) Zvanični sajt International Organisation for Standardization, particija Standards, <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefits>ofstandards.htm, datum preuzimanja 04.01.2021.

- 3) Zvanični sajt Global Compact (www.unglobalcompact.org), particija About us, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, datum preuzimanja: 09.01.2021;
- 4) Zvanični sajt Global Compact (www.unglobalcompact.org), particija About us, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, datum preuzimanja: 09.01.2021;
- 5) Zvanični sajt Internacional Labour Organisation (www.ilo.org), Deklaracija Međunarodne organizacije rada o Multinacionalnim kompanija: Koju korist od nje imaju radnici?, Međunarodna organizacija rada, 2011., str.1, http://www.ilo.org/---sro-budapest/documents/publication/wcms_238658.pdf, datum preuzimanja 08.01.2021.
- 6) Hindle, T., Vase Study: Amanco An Expert from Market Movers, Lessons from frontier of Innovation, (2007) http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTittle/MarketMovers_CS_Amanco/pdf, preuzeto 18.01.2021.