

ТМГ. XXXVIII	Бр. 2	Стр. 581-598	Ниш	април - јун	2014.
--------------	-------	--------------	-----	-------------	-------

UDK 174-057.16

Прегледни рад

Примљено: 28. 8. 2013.

Ревидирана верзија: 17. 10. 2013.

Одобрено за штампу: 27. 5. 2014.

Ивана Симић

Универзитет у Нишу

Економски факултет

Ниш

## **МИКРО ПРИСТУП ДРУШТВЕНОЈ ОДГОВОРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ: ИНТЕРАКЦИЈА СА ПОНАШАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ \***

### **Апстракт**

Микро приступ друштвеној одговорности организације апострофира релацију која постоји између друштвене одговорности организације и њеног интерног амбијента, односно њених интерних стејкхолдера. Значајну категорију интерних организационих стејкхолдера чине запослених, чланови организације који не припадају менаџерској структури организације. Циљ аутора овог рада је да креира одговарајући модел који одражава интеракцију између друштвено одговорног понашања организације и понашања њених чланова, да појасни природу ове релације и да допринесе афирмисању микро приступа друштвеној одговорности. У раду се такође указује и на начине на које менаџери могу унапредити споменути релацију.

**Кључне речи:** друштвена одговорност организације, понашање запослених, менаџмент

## **A MICRO APPROACH TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: INTERACTION WITH EMPLOYEE BEHAVIOUR**

### **Abstract**

Micro approach to corporate social responsibility stresses the relationship that exists between corporate social responsibility and internal organizational environ-

---

ivana.simic@eknfak.ni.ac.rs

\* Рад је реализован у оквиру пројекта број 179081 „Истраживање савремених тенденција стратешког управљања применом специјализованих менаџмент дисциплина у функцији кокурентности српске привреде“, које финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

ment, i.e. internal organizational stakeholders. Employees, members of the organization who do not belong to the managerial structure, are an important category of internal organizational stakeholders. The aim of this paper is to create a model that reflects the interaction between socially responsible behaviour of the organization and the behaviour of its members, to explain the nature of that interaction, and to contribute to the promotion of a micro approach to corporate social responsibility. The paper also presents the ways in which managers can improve the aforementioned relationship.

**Key Words:** corporate social responsibility, employee behaviour, management

### УВОД

Иако је историја друштвено одговорне праксе стара готово онолико колико су старе и организације (Henriques, 2003), концепт друштвене одговорности своје теоријско утемељење доживљава тек од средине 20. века.<sup>1</sup> Од тог периода, којим, према мишљењу Archie Carroll, започиње „модерна ера“ друштвено одговорних компанија (Carroll, 1999, стр. 270), па све до данашњих дана, овај концепт, због значаја који има за организације, за њихово функционисање, за њихове стејкхолдере и за читаву друштвену заједницу, привлачи пажњу како теоретичара, тако и практичара. У том контексту не изненађује чињеница да и током прве две деценије 21. века концепт друштвене одговорности заузима значајно место у радовима бројних аутора (Waddock, 2008, стр. 87–108; Turker, 2009а, стр. 411–427; Surroca, Tribo, & Waddock, 2010, стр. 463–490; Sen, Bhattacharya, & Korchun, 2006, стр. 158–166), као и у многим практичним активностима.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Једним од првих радова на тему друштвене одговорности сматра се рад „Social responsibility of the businessman“ (Harper & Row, New York) из 1953. године, чији је аутор Н. Р. Bowen.

<sup>2</sup> Имају се у виду: различите пословне асоцијације посвећене друштвеној одговорности (нпр. EABIS – The Academy of Business in Society, основана 2002. године); консултантске фирме које пружају помоћ организацијама приликом креирања и имплементирања политике друштвено одговорног пословања, унапређења односа са стејкхолдерима и сл.; специфични тимови и одељења који се креирају у склопу организација, а који су посвећени унапређењу њихове друштвене одговорности; појачана пажња медија за друштвено одговорну или неодговорну праксу организација; доношење стандарда друштвено одговорног пословања организација (нпр. SA8000, AA1000AS, ISO26000, ISO14000 и сл.); посвећивање веће пажње друштвеној одговорности на универзитетима, кроз поједине предмете, конференције или пројекте и сл. (о томе видети детаљније у: Baltazar, 2011, стр. 13; Neves & Bento, 2005, стр. 306).

Као такав, концепт друштвене одговорности је до данашњих дана трпео честе модификације, односно учестале трансфере фокуса пажње теоретичара са постојећих на неке нове, у датом моменту актуелне аспекте овог концепта. Једна од, за сада последњих верзија овог концепта, везује се за прву деценију 21. века, током које се пажња теоретичара, поред осталог, усмерава ка истицању значаја тзв. микро приступа концепту друштвене одговорности. Намера теоретичара је да се, пре свега, превазиђе вишедценијска доминација макро над микро приступом друштвено одговорном понашању организација, односно да се афирмише мултилатералност овог концепта. Микро приступ друштвеној одговорности апострофира релацију која постоји између друштвене одговорности организације и њеног интерног амбијента, односно њених интерних стејкхолдера. Значајну компоненту интерног организационог амбијента, односно значајну категорију интерних организационих стејкхолдера, чине запослени, чланови организације који не припадају менаџерској структури организације.

#### *ЗАПОСЛЕНИ КАО ОРГАНИЗАЦИОНИ СТЕЈКХОЛДЕРИ*

Организационим стејкхолдерима се сматрају појединци, групе или организације који су на одговарајући начин и у извесној мери заинтересовани за функционисање конкретне организације (Freeman, 1984, стр. 52). У литератури је могуће наићи на различите начине категорисања организационих стејкхолдера. Уобичајеном се сматра она категоризација према којој се стејкхолдери диференцирају на екстерне и на интерне (Jones, 2007, стр. 35–39). Интерним се сматрају они организациони стејкхолдери који су најнепосредније повезани са функционисањем организације. Од ове категорије организационих стејкхолдера зависи пословна филозофија организације, њене перформансе и, у коначном, њено постојање и функционисање. Категорији интерних организационих стејкхолдера припадају власници конкретне организације, запослени – менаџери и запослени – неменаџери. Групи тзв. екстерних организационих стејкхолдера припадају они који нити имају удела у власништву конкретне организације, нити припадају категоријама њених запослених. У ову се групу организационих стејкхолдера убрајају: потрошачи, добављачи, влада, синдикати, локална заједница, медији, специјалне интересне групе и сл.

Категоризацији организационих стејкхолдера могуће је приступити и са нешто другачијег аспекта. Тако, на пример, Savage G. и његове колеге (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991, стр. 72), организационе стејкхолдере диференцирају на примарне и на секундарне. Под тзв. примарним организационим стејкхолдерима наведени

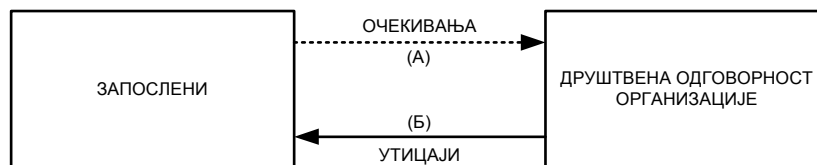
аутори имају у виду оне стејкхолдере који имају формалне и економске односе са конкретном организацијом. У ову групу организационих стејкхолдера Savage и његове колеге убрајају запослене, власнике, потрошаче, добављаче. Групу тзв. секундарних организационих стејкхолдера чине они стејкхолдери чија се релација са конкретном организацијом не сматра директном, односно они нису непосредно (ни формално, ни економски) повезани са конкретном организацијом. Овој групи организационих стејкхолдера припадају, рецимо, медији, специјалне интересне групе и сл.

Произилази да су запослени, чланови организације, посматрано са економског аспекта функционисања организације, примарна категорија организационих стејкхолдера. При томе се под “запосленима” имају у виду сви они чланови организације који не припадају менаџерској структури конкретне организације (тзв. запослени – неменаџери) (Rupp, Ganapatti, Aguilera, & Williams, 2006, стр. 538). Чак и као такви, запослени имају значајну улогу у функционисању организације и доводе се у везу са готово свим аспектима организационог деловања.

#### *ИНТЕРАКЦИЈА ИЗМЕЂУ ЗАПОСЛЕНИХ И ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ*

Као категорија примарних организационих стејкхолдера, релевантних за скоро све аспекте функционисања организације, запослени се доводе у тесну везу и са друштвено одговорним (или неодговорним) понашањем оних организација којима пословно припадају. Запослени се, наиме, сматрају категоријом организационих стејкхолдера која је у највећој мери заинтересована за то на који начин и у којој мери њихова организација реагује на различите социјалне захтеве (Rodrigo & Arenas, 2008, стр. 268). Поред осталог, запослени: испољавају одговарајућа очекивања у вези са тим шта је пожељно и друштвено одговорно понашање организација којима припадају; процењују у којој мери организација испуњава та њихова очекивања; под утицајем су актуелног нивоа друштвено одговорног понашања њихових организација.

Произилази да је релација између запослених и друштвене одговорности организације којој припадају двосмерна (Слика 1).



Слика 1. Генерални модел интеракције између запослених и друштвене одговорности организације

Figure 1. General model of interaction between employees and corporate social responsibility

С једне стране, запослени испољавају одговарајућа очекивања у односу на своју организацију (релација А на слици бр. 1), а поводом њене политике друштвено одговорног понашања. Иако очекивања запослених у односу на организацију за коју су пословно везани, могу бити и доста хетерогена, начелно би се могло констатовати да запослени углавном очекују да у оквиру своје организације: обављају посао који за њих има неки смисао и неку сврху; остварују фер и коректну зараду; раде у здравој и сигурној радној средини; имају пристојне услове рада; постоји клима уважавања и поштовања; постоји реална партиципација; успоставља се баланс између пословног и приватног живота радника, њиховог радног и слободног времена; постоји брига за запослене; имају осећај припадности конкретној организацији; фигурира добар систем информисања запослених; нема конфликта или су они сведени на најмању могућу меру; уважавају се различитости (полне, културолошке, верске, националне и сл.); нема дискриминације; омогућен је развој и реализација потенцијала запослених и сл. (упоредити са: Palazzi & Starcher, 2006). С друге стране, перцепција запослених о степену у којем организација, односно њена политика друштвено одговорног понашања, испуњава њихова очекивања, одражава се на ставове запослених и на њихово понашање (релација Б на слици 1).

Прецизнија анализа природе и карактера утицаја друштвене одговорности организације на понашање њених запослених подразумева познавање различитих подручја утицаја друштвене одговорности организације. Значајан допринос у идентификовању ових поља дали су Jose Gonçalves des Neves и Luis Bento (Neves & Bento, 2005, стр. 304). Наведени аутори су идентификовали укупно шест конкретних подручја утицаја друштвено одговорног понашања организација. У питању су (Слика 2): подручје интерне социјалне одговорности (одговорност за људе унутар организације, тј. одговорност за запослене); подручје екстерне социјалне одговорности (одговорност за људе изван организације); подручје интерне економске одговорности (одговорност за економски просперитет организације); подручје

екстерне економске одговорности (одговорност за допринос економском просперитету друштва); подручје интерне еколошке одговорности (одговорност за креирање еколошки здраве радне средине и еколошки здраве организације); подручје екстерне еколошке одговорности (одговорност за пружање доприноса заштити и очувању еколошки здраве друштвене заједнице).

АСПЕКТИ УТИЦАЈА ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ / ДИМЕНЗИЈЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	ИНТЕРНА ОДГОВОРНОСТ	ЕКСТЕРНА ОДГОВОРНОСТ
СОЦИЈАЛНИ АСПЕКТ	ОДГОВОРНОСТ ЗА ЉУДЕ УНУТАР ОРГАНИЗАЦИЈЕ	ОДГОВОРНОСТ ЗА ЉУДЕ ИЗВАН ОРГАНИЗАЦИЈЕ
ЕКОНОМСКИ АСПЕКТ	ОДГОВОРНОСТ ЗА ЕКОНОМСКИ ПРОСПЕРИТЕТ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	ОДГОВОРНОСТ ЗА ЕКОНОМСКИ ПРОСПЕРИТЕТ ДРУШТВА
ЕКОЛОШКИ АСПЕКТ	ОДГОВОРНОСТ ЗА ЕКОЛОШКИ ЗДРАВ АМБИЈЕНТ УНУТАР ОРГАНИЗАЦИЈЕ	ОДГОВОРНОСТ ЗА ЗАШТИТУ И ОЧУВАЊЕ ЕКОЛОШКИ ЗДРАВОГ ДРУШТВА

Слика 2. Поља утицаја друштвено одговорног понашања организација

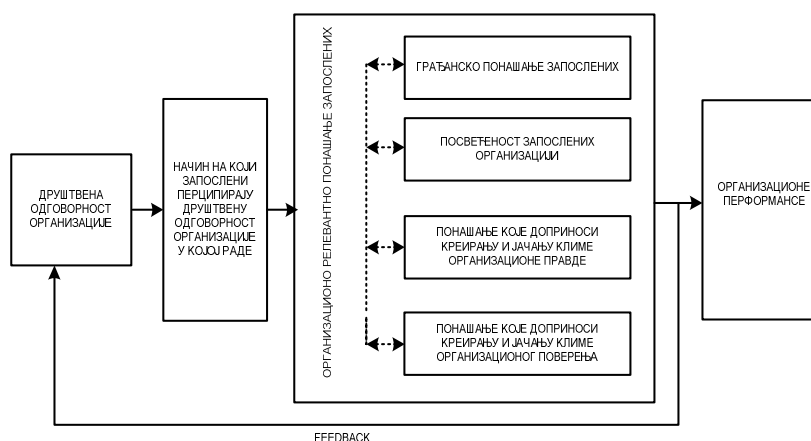
Figure 2. Influence fields of corporate social responsibility

Извор: адаптирано према Neves & Bento, 2005, стр. 304.

Наведена категоризација поља утицаја друштвене одговорности организација упућује на димензионалну (интерну или тзв. микро и екстерну или тзв. макро) природу елемената друштвено одговорне форме понашања организација. Треба, међутим, имати у виду чињеницу да је друштвена одговорност организација, од стране теоретичара, али и практичара, идентификована као доминантно макро-нивоовски (екстерно) фокусирана област деловања организација са, преваходно, макро-нивоовским последицама (Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003, стр. 405; Rupp, Ganapatti, Aguilera, & Williams, 2006, стр. 538). Интерна или тзв. микро димензија друштвене одговорности је деценијама била запостављана. У том контексту су и различита интерна или микронивоовска поља утицаја друштвене одговорности организација неправедно била занемаривана. Тек се током последњих година чине одговарајући напори од стране истраживача (првенствено оних из области организационог понашања и менаџмента

људских ресурса), који су усмерени на испитивање размера и карактера последица које друштvena одговорност (или неодговорност) организација има на њихов интерни амбијент. Пажњу првенствено привлачи социјални аспект овог утицаја. Прецизније, на значају добија питање последица које форма друштвено одговорног понашања организација има на понашање запослених, чланова организације.

Иако доста скромни, досадашњи напори истраживача, усмерени на анализу утицаја друштвене одговорности организације на њене запослене, указали су на то да се начин на који запослени перципирају друштвену одговорност организације у којој раде, поред осталог, одражава и на различите форме понашања запослених. У коначном се различите форме понашања запослених одражавају на њихове индивидуалне али и на укупне, организационе перформансе (Слика 3).



Слика 3. Интеракција друштвене одговорности и извесних, организационо релевантних, форми понашања запослених

Figure 3. Interaction between corporate social responsibility and certain organizationally relevant forms of employee behaviour

Најшире посматрано, друштвена одговорност организације представља концепт који заговара континуиране напоре организација који су усмерени ка економском развоју, уз уважавање етичких принципа и кроз унапређење квалитета живота запослених, живота чланова њихових породица, локалне заједнице којој припадају и друштва у целини (World Business Council for Sustainable Development, 2000). Као таква, друштвена одговорност организације може бити формално представљена кроз одговарајуће програме организације, док се реализација тих програма огледа у конкретним друштвено одговорним акцијама које конкретна организација предузима. Друш-

твено одговорне активности организације се на одговарајући начин перципирају, оцењују и тумаче, како од стране екстерних, тако и од стране интерних организационих стејкхолдера.

У организационој теорији се под перцепцијом организације, генерално, има у виду процес током којег појединац креира одговарајуће импресије у вези са оним организационим обележјем које је, са његовог аспекта, у датом моменту релевантно. Сходно наведеном, перципирање друштвене одговорности организације, подразумева субјективну, психолошку интерпретацију организационих друштвено одговорних активности од стране запослених. Ова се интерпретација на позитиван или на негативан начин може одразити на различите индивидуалне форме понашања запослених, на њихове индивидуалне али и на укупне, организационе перформансе (Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacosta et al., 2003, стр. 391; Rodrigo & Arenas, 2008, стр. 267). У ситуацијама када радни амбијент запослени перципирају на позитиван начин, у смислу да се квалитети различитих аспеката радног амбијента подударају са њиховим очекивањима, запослени ће испољавати позитивнија осећања према том амбијенту и према читавој организацији. Сходно томе, манифестоваће позитивније форме сопственог понашања (Hollingworth & Valentine, стр. 6). Ово је, поред осталог, последица чињенице да, када су персоналне потребе запослених и њихова очекивања у односу на организацију у већој мери испуњена, долази до пораста тзв. идентификације запослених са организацијом. Идентификација запослених са организацијом представља психолошки концепт који одражава степен у којем запослени сматрају да се начин на који перципирају себе, сопствене потребе и очекивања подудара са начином на који њих, њихове потребе и њихова очекивања перципира њихова организација, односно њихов послодавац (Bhattacharya, Sen, & Korschum, 2008, стр. 40). Снажнија идентификација запослених са организацијом доводи до тога да успех (али и неуспех) организације којој припадају, запослени у већој мери доживљавају као сопствени успех (односно неуспех), односно као резултат и њиховог залагања унутар организације, као и релевантних форми понашања које су им својствене. Супротна ситуација, у којој извесне аспекте радног амбијента, или комплетан радни амбијент, запослени перципирају на негативан начин, доводи до испољавања негативних емоција од стране запослених, као и до манифестовања (са аспекта организације) негативних форми њиховог понашања (Hollingworth & Valentine, стр. 6).

Када је реч о формама понашања запослених у оквиру организације, које се, поред осталог, могу обликовати и под утицајем начина на који запослени перципирају друштвено одговорно понашање њихових организација, посебну пажњу привлаче оне које се, са аспекта успешног функционисања данашњих организација, сматрају ор-



ганизационо релевантним. Ради се о извесним формама понашања запослених које се, због тешкоће њиховог креирања, као и због тешкоће њиховог имитирања или копирања, од стране конкурентских организација, сматрају значајном базом за стицање и јачање конкурентске предности савремене организације. Само неке<sup>3</sup> од форми понашања које се, поред осталог, обликују и под утицајем начина на који запослени перципирају друштвено одговорно понашање организација којима припадају, јесу:

- *посвећеност* чланова организације конкретној организацији (Brammer, Millington, & Rayton, 2007, стр.1701–1719; Turker, 2009, стр. 189–204; Peterson, 2004, стр. 296–319);
- *грађанско понашање* чланова организације (Swaen & Maignan, 2003, стр. 105–130; Swanson & Niehoff, 2001, стр. 104–116);
- пружање индивидуалног доприноса подизању нивоа *организационе правде* – тзв. „праведно” понашање запослених (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006, стр. 537–543);
- пружање индивидуалног доприноса подизању нивоа *организационог поверења* – тзв. понашање запослених као особа „од поверења” (Lin, 2010, стр. 517–531).

С друге стране, без обзира на то што се запослени не сматрају стејкхолдерима директно укљученим у процес креирања и реализовања политике друштвено одговорног понашања организације, одговарајуће форме понашања запослених могу се, у мањој или већој мери, одразити и на друштвено одговорне активности њихових организација.

### *ИСКУСТВА ОРГАНИЗАЦИЈА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ*

У Републици Србији се пракса друштвено одговорног понашања доста скромно промовише тек током последњих пар деценија. То је, уједно, и период током којег је постепено сазрела и свест организација лоцираних на територији Републике Србије о значају који форма друштвено одговорног понашања има не само за друштво у оквиру којег оне функционишу, већ и за њих саме. Поред осталог, то је резултирало и чињеницом да је данас у Републици Србији могуће идентификовати извештај број организација чије се пословање може окарактерисати и као друштвено одговорно. Број тих организација је и даље доста скроман и није у сразмери са погодностима које испољавање друштвене одговорности може пружити организацијама.

---

<sup>3</sup> Треба имати у виду да се начин на који запослени перципирају друштвену одговорност организација у којима раде, одражава и на: степен у којем запослени одсуствују с посла, степен у којем запослени напуштају организацију или желе да у њој остану, степен у којем су запослени задовољни организацијом и сл.

Такође, оскудна (по броју) истраживања<sup>4</sup> праксе друштвено одговорног понашања организација у Републици Србији омогућавају само начелни увид у стање споменутог проблема. Тако су, на пример, почетни<sup>5</sup> резултати истраживања презентирани у оквиру документа „База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке“, обухватили и сегмент који се тича односа анализираних организација према њиховим запосленима.<sup>6</sup> Споменути сегмент истраживања укључивао је питања која су се односила на: здравље и безбедност запослених на раду, њихову едукацију и професионално усавршавање, обезбеђивање посебних погодности за запослене (нпр. флексибилно радно време, помоћ у решавању стамбених питања запослених, покриће трошкова превоза запослених, њихову рекреацију), постојање дијалога између управљачких структура и запослених.<sup>7</sup>

Када су у питању здравље и безбедност запослених, организације у Републици Србији су, у складу са Законом о безбедности и здрављу радника („Службени гласник РС“, 101/2005), у обавези да, поред осталог, донесу и Акт о процени ризика за сва радна места и да предвиде мере за њихово елиминисање. Свега 33,9% организација укључених у прву фазу споменутог истраживања јесте се изјаснило да располаже наведеним актом. Знатно већи (70%) проценат анали-

<sup>4</sup> Августа 2007. године, консултантски тим сачињен од чланова Тима Владе Републике Србије задуженог за имплементацију „Стратегије за смањење сиромаштва“ и чланова Агенције за промоцију извоза и страних улагања, покренули су истраживачки пројекат посвећен истраживању „Базе добре праксе друштвено одговорног пословања међу највећим компанијама које послују у Србији“. Резултати прве фазе овог истраживања презентирани су 2008. године у оквиру документа „База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке“, [http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza\\_dobre\\_prakse/](http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza_dobre_prakse/).

<sup>5</sup> Ово истраживање обухватило је две фазе. Друга фаза је окончана фебруара 2009. године. Извештај о добијеним резултатима објављен је маја 2009. године. Циљ ове фазе је био ажурирање и незнатно допуњавање претходне Базе података.

<sup>6</sup> Треба истаћи да наведени документ садржи резултате истраживања којим су биле обухваћене 53 организације које послују на територији Републике Србије а које су, према величини пословних прихода и осталим показатељима, спадале у ред највећих организација на споменутој територији. Од укупног броја испитаних организација, 58% је било у страном власништву (ограници мултинационалних компанија или су у већинском власништву инвестиционих фондова). Такође, 64% анализираних организација јесте било лоцирано на територији града Београда. Наведено, као и чињеница да је База сачињена на основу личне перцепције представника организација укључених у истраживање, а не на основу процене независних субјеката, само су неки од момената који доводе у питање могућност да се закључци добијени по основу овог истраживања генерализују и припишу свим организацијама са територије читаве Републике Србије.

<sup>7</sup> Детаљније о томе видети: „База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке“ [http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza\\_dobre\\_prakse/](http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza_dobre_prakse/), стр. 12.

зираних организација се изјаснио да улажу у едукацију својих запослених. Што се тиче неких посебних погодности које организације у Републици Србији нуде својим запосленима, организације обухваћене овим истраживањем су се углавном (57% њих) изјашњавале да запосленима покривају трошкове превоза и да им омогућавају различите видове рекреације. Дијалог са запосленима, према резултатима овог истраживања, спада у ред оних активности које упражњава 60% анкетираних организација.<sup>8</sup>

Ову, не нарочито охрабрујућу слику о пракси друштвено одговорног понашања организација у Републици Србији према њиховим запосленима, ремете и све учесталији апели синдиката радника у којима се, поред осталог, указује и на то да (деталније о томе видети у: Vuković, Budimčević i Kuzmić, 2012, стр. 25): све већи број послодавца не измирује своје обавезе према запосленима (не исплаћују им месечну зараду), велики број организација не доноси обавезан Акт о процени ризика итд.

Изражене последице глобалне економске кризе, које Република Србија током последњих неколико година трпи, сигурно доприносе даљем урушавању напред анализираних стања.

Наведено стање представљало је један од разлога због којег је Влада Републике Србије, поред осталог,<sup>9</sup> усвојила и „Стратегију развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године“<sup>10</sup> (у даљем тексту: Стратегија). Ова Стратегија подстиче постепено дерегулисање постојећих односа између послодавца и запослених на радном месту, у складу са принципима и стандардима Европске уније.<sup>11</sup> Поред осталог, у

<sup>8</sup> „База добре праксе друштвено одговорног пословања: анализа и препоруке“ [http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza\\_dobre\\_prakse/](http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza_dobre_prakse/), стр. 12, 27, 28.

<sup>9</sup> Осим ове Стратегије, Влада Републике Србије настојала је да доприноси унапређењу праксе друштвено одговорног понашања организација у Републици Србији обезбеди и кроз иницирање промена законодавног оквира, посебно оног у области безбедности и здравља радника, права радника, односно права из рада и по основу рада. Такође, Национална стратегија одрживог развоја Републике Србије за период 2009–2017. године, Стратегија за смањење сиромаштва и Национални програм заштите животне средине, експлицитно се тичу и извесних сегмената релевантних за унапређење праксе друштвено одговорног пословања организација у Републици Србији.

<sup>10</sup> „Стратегија развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године“, [www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti\\_sekcija.php?id=45678](http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678)

<sup>11</sup> У Европској унији, друштвено одговорно понашање јесте интегрисано у политику запошљавања и социјалне заштите, пословну политику организација, политику заштите животне средине, политику заштите права потрошача, политику јавних набавки, политику односа са иностранством (деталније о томе видети у:

споменутој Стратегији наведене су слабости идентификоване у пракси друштвено одговорног понашања у Републици Србији. Само неке од њих су:<sup>12</sup>

- Недовољно познавање начина примене друштвено одговорног понашања у организацијама у Републици Србији. Ово се посебно односи на активности које организације, са сврхом унапређења форме сопственог друштвено одговорног понашања треба да предузму.
- Недостатак идеја, као и непостојање знања и свести топ менаџера (или власника малих и средњих предузећа) о користима које омогућава форма друштвено одговорног понашања и, у том контексту, недостатак њихове посвећености друштвено одговорним активностима.
- Недовољни ниво развоја односа између послодаваца и запослених. Наведено је, поред осталог, последица и чињенице да је „нова“ структура власника без претходног искуства у погледу односа између послодаваца и запослених. Такође, лоша економска ситуација за резултат све чешће има и то да се запосленима не исплаћују зараде, као и да им се не уплаћују социјални доприноси.
- Организације се не фокусирају довољно на учешће њихових запослених у процесу доношења одлука.
- Недостатак свести да је друштвено одговорно понашање нешто више у односу на корпоративну филантропију и на повиновање организација законима.
- Тек мали број организација је увео у своје организационе структуре позицију менаџера друштвено одговорног понашања.

Иако се наведени, али и многи други проблеми идентификовани у оквиру Стратегије, морају решавати широким опсегом мера и напорима бројних субјеката,<sup>13</sup> значајну улогу у свему томе има и менаџмент организације.

---

„Стратегија развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године“, [www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti\\_sekcija.php?id=45678](http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678), стр. 8).

<sup>12</sup> Упоредити са: „Стратегија развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године“, [www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti\\_sekcija.php?id=45678](http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678), стр. 11–14.

<sup>13</sup> Само неки од субјеката који се, према Стратегији, сматрају релевантним за jaчање форме друштвено одговорног понашања организација у Републици Србији, јесу: различита пословна и професионална удружења (нпр. Привредна комора Србије, Форум пословних лидера Србије, удружења инжењера, техничара, економиста, правника, здравствених радника итд.); синдикати и удружења по-

*ИМПЛИКАЦИЈЕ ЗА МЕНАџЕРЕ*

Евидентна интеракција између друштвене одговорности организације и појединих организационо релевантних форми понашања запослених, недвосмислено указује на значајан утицај који организационо друштвена одговорност има на понашање запослених, с једне стране, као и на повратни утицај који, кроз манифестоване форме сопственог понашања, запослени могу испољити у односу на политику и праксу друштвено одговорног понашања њихових организација, с друге стране. Из тог разлога се од менаџера савремених организација очекује да, не само буду свесни овог утицаја, већ и да чине одговарајуће напоре усмерене ка обликовању такве политике и праксе друштвено одговорног понашања организација, које ће бити позитивно перципиране од стране запослених, као и да користе све остале расположиве механизме којима се доприноси подстицању, креирању и неговању оних форми понашања запослених које подржавају друштвено одговорне активности организације и које, у коначном, доприносе подизању индивидуалних, али и укупних организационих перформанси.

Већи је број момената који компликују постизање овако дефинисаног задатка. Поред осталог, напори менаџера, усмерени ка јачању друштвене одговорности организација, деценијама су своје упориште имали у тзв. макро приступу друштвеној одговорности. Овај приступ је подразумевао да се организације понашају на друштвено одговоран начин како би удовољавале потребама и захтевима екстерних стејкхолдера. Потребне интерних стејкхолдера (запослених, посебно) су, све до недавно, биле запостављане.

Афирмација тзв. микро приступа друштвеној одговорности донела је, међутим, са собом бројне практичне проблеме са којима се менаџери суочавају. Један од озбиљнијих проблема тиче се чињенице да су запослени само једна од категорија интерних организационих стејкхолдера. Политика друштвено одговорног понашања организација не може бити искључиво на њих фокусирана. У питању је, такође, категорија организационих стејкхолдера која испољава хетерогене сетове захтева, потреба и очекивања у односу на организацију којој припада. Заправо, захтеви и очекивања свих запослених у оквиру једне организације нису међусобно идентични. Из тог разлога политика друштвено одговорног понашања организација неће моћи да на јединствен, унифицирани начин, реагује на те захтеве. У том смислу се од менаџера очекује да воде сегментiranу политику друштвене одговорности. Таква политика би, с једне стране, уважа-

---

слодаваца; Влада Републике Србије; невладине организације; медији; академски кругови; пословна заједница итд.

вала специфичности различитих категорија организационих стејкхолдера и, с друге стране, уважавала би специфичности појединих „субкатегирија“ у оквиру сваке од категорија. Удовољавање захтевима и испуњавање очекивања појединих субкатегирија у оквиру категорије „запослени“, подразумева претходно прецизно идентификовање и разумевање тих захтева и очекивања од стране менаџера. То није нимало једноставан задатак. Поред осталог, компликује га и чињеница да су запослени и психо-социјална бића са различитим индивидуалним психо-социјалним обележјима која се транспарентно или прикривено, у мањој или већој мери, одражавају и на природу њихових захтева, потреба и очекивања.

Чак и врло прецизна идентификација потреба, захтева и очекивања запослених не гарантује позитивну импликацију на релацији друштвена одговорност организације – понашање запослених. Овакву импликацију је могуће обезбедити уколико менаџери јесу у стању да пронађу адекватне начине за удовољавање потребама и захтевима запослених и за што комплетније испуњавање њихових очекивања.

Наведени проблеми практичног имплементирања тзв. микро приступа друштвеној одговорности, односно ефикасног коришћења друштвено одговорне праксе организације, као једног од механизма обликовања жељеног понашања запослених, још увек нису наишли на адекватна теоријска решења. Релативно мали број до сада спроведених практичних истраживања посвећених релацији између друштвене одговорности организације и понашања запослених, за последицу има и врло мали број препорука упућених менаџерима, а које би могле да доведу до унапређења споменуте релације. У таквом се контексту, препоруке дате од стране С. В. Bhattacharya, S. Sen-a i D. Korschun-a, произашле по основу њиховог истраживања спроведеног на узорку од преко 10.000 запослених и усмереног на испитивање када, како и зашто запослени реагују на друштвену одговорност организације (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008, стр. 38), сматрају врло вредним. Споменути аутори су дошли до извесних закључака, по основу којих би се менаџерима који желе да на што бољи начин искористе потенцијале друштвено одговорног понашања организација, могло сугерисати неколико значајних момената. Поред осталог, запослене је потребно на што бољи начин упутити у политику и конкретне друштвено одговорне активности организација у којима раде. То се може постићи: бољим информисањем запослених у вези са друштвеном одговорношћу организације; подстицањем партиципације запослених приликом утврђивања и имплементирања политике друштвено одговорног понашања организације; обезбеђењем правовременог *feedback-a* од стране запослених по питању степена испуњења њихових очекивања кроз имплементирану политику друштвено одговорног понашања. Од менаџера се, такође, очекује да прили-

ком креирања и имплементирања политике друштвено одговорног пословања примењују тзв. ситуациони, ка кључним стејкхолдерима фокусирани, приступ. Овакав приступ омогућава: максимално коришћење свих оних погодности које пракса друштвено одговорног пословања у датом моменту са собом носи; истицање значаја равноправног третирања различитих категорија екстерних и интерних стејкхолдера; адекватно сегментирање запослених (као категорије интерних стејкхолдера), а према њиховим специфичним захтевима и очекивањима испуњеним у односу на организацију итд.

Осим напора усмерених ка унапређењу поља друштвено одговорног деловања конкретне организације, унапређење релације између друштвене одговорности организације и понашања запослених подразумева и истовремене напоре менаџера фокусиране на подстицање испољавања организационо (и друштвено) пожељних форми понашања запослених. При томе је потребно имати у виду чињеницу да се различите форме понашања запослених могу подстицати различитим сетовима менаџерских механизма и компетенција.

\*\*\*

Доминантно теоријски карактер овог рада примерен је његовој превасходној сврси: да афирмише тзв. микро приступ друштвеној одговорности, да понуди оригинални модел интеракције која постоји између друштвене одговорности организације и понашања запослених, да укаже на улогу менаџера у подстицању и јачању ове интеракције. Као такав, овај рад треба да послужи као основа и подстицај за даља теоријска али и практична истраживања.

#### ЛИТЕРАТУРА

- Baltazar, A.P.P.D. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. (Tese de doutoramento). Lisboa: Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE-IUL.
- Baza dobre prakse društveno odgovornog poslovanja: analiza i preporuke, [http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza\\_dobre\\_prakse/](http://www.siepa.sr.gov.yu/site/sr/home/1/baze/baza_dobre_prakse/) (preuzeto 8. 6. 2012).
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschum, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 36–44.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701–1719.
- Vuković, D., Budimčević, S. i Kuzmić, D. (2012). *Vodič za prve korake o društveno odgovornom poslovanju i preduzetništvu*. Beograd: Unija poslodavaca Srbije.

- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design and Change*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lin, C. P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517–531.
- Neves, J. G., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In: A. Habish, J. Jonker, M. Wagner, R. Schimpeter, (eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (303–314). Hiedelberg: Springer. Berlin..
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403–441.
- Palazzi, M. & Starcher, G. (2006). Corporate Social Responsibility and Business Success. European Baha'i Business Forum 1997, Paris, France (reprinted for the AIESEC EuroXPro Conference held in Prague, March, 2006) [http://www.centreonphilanthropy.com/files/kb\\_articles/1269270655EBBF](http://www.centreonphilanthropy.com/files/kb_articles/1269270655EBBF) (preuzeto 8. 6. 2012).
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. et al., (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 389–416.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43, 296–319.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83 (2), 265–283.
- Rupp, D. E., Ganapatti, J. A., Ruth, V., & Williams, C. A. (2006). Employee reaction to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537–543.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61–76.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korchun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationship: A field experiment. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34 (2), 158–166.
- Strategija razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period od 2010. do 2015. godine*, [www.serbia.gov.rs/vesti/dokumenti\\_sekcija.php?id=45678](http://www.serbia.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678) (preuzeto 5. 6. 2012.)
- Surroca, J., Tribo, J., & Waddock, S., (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463–490.
- Swaen, V., & Maignan, I. (2003). Organizational Citizenship and corporate citizenship: two constructs one research theme. In: True, S, L. Pelton, L. (eds.). *Business Rites, Writes and Responsibilities: Readings on Ethics and Social Impact Management* (105–130). Kennesaw. Georgia. USA: Kennesaw State University. [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP\\_22\\_Swaen.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_22_Swaen.pdf) (preuzeto 15. 5. 2012).
- Swanson, D. L., & Niehoff, B. P. (2001). Business citizenship outside and inside organizations. In: Andriof, Jörg. McIntosh, Malcom. (eds.). *Perspective on Corporate Citizenship*, (104–116). Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189–204.



- Turker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Henriques, A. (2003). Ten things you always wanted to know about CSR (but were afraid to ask); Part One: A brief history of corporate social responsibility (CSR). *Ethical Corporation Magazine*. 26.  
<http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=594> (preuzeto 8. 6. 2012).
- Hollingworth, D. & Valentine, S. *The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Continuous Improvement Orientation and Their Effects upon Employee Attitudes*. <http://www.pomlearning.org/reno/fullpapers/020-0157> (preuzeto 8. 6. 2012).
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268–295.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspective*. 22 (3), 87–108.
- World Business Council for Sustainable Development 2000.  
[http://www.wbcsd.org/Pages/EDocumentDetails.aspx?ID\\_15357&NoSearch-Contextexy=true](http://www.wbcsd.org/Pages/EDocumentDetails.aspx?ID_15357&NoSearch-Contextexy=true) (preuzeto 8. 6. 2012).

Ivana Simić, University of Niš, Faculty of Economics, Niš

## **A MICRO APPROACH TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: INTERACTION WITH EMPLOYEES' BEHAVIOUR**

### **Summary**

Micro approach to corporate social responsibility focuses on the relationship that exists between corporate social responsibility and its internal organizational environment, i.e. internal stakeholders. Employees, members of the organization who do not belong to the managerial structure, are an important category of the organization's internal stakeholders.

The relationship between employees and corporate social responsibility is an interactive one. On the one hand, employees hold appropriate expectations of the organization to which they belong, which is prompted by its policy of social responsibility. On the other hand, the perception of employees about the degree to which an organization, i.e. its policy of social responsibility, fulfils their own expectations, affects their attitudes and their behaviour.

As regards the forms of employee behaviour within the organization, which, among other things, can be shaped and influenced based on the way employees perceive social responsibility within their organization, the forms considered as the "invisible" capital of the organization are of special interest. These are the forms of employee behaviour that can help the organization gain and strengthen its competitive advantage in modern business conditions. Some of the forms of employee behaviour which, among other things, can be shaped by the ways in which employees perceive social responsibility of organizations to which they belong, include the following:

commitment of the organization members, their behaviour as citizens, their fair behaviour, and their behaviour as “persons of trust”.

These and many other forms of employee behaviour can affect the successful implementation of the policy of corporate social responsibility. The managers of modern organizations are expected to be aware of the nature of interaction between corporate social responsibility and employee behaviour and to make proper efforts to design policies and practices of corporate social responsibility that will be positively perceived by their employees. The managers are also expected to use all other available mechanisms that contribute to the promotion, creation, and fostering of the forms of employee behaviour that support socially responsible activities of their organizations.