

Univerzitet u Beogradu
Tehnički fakultet u Boru

Anđelka Stojanović

**MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE
DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U USLOVIMA
DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA**

doktorska disertacija

Bor, 2021.

University of Belgrade
Technical Faculty in Bor

Anđelka Stojanović

**MODELING OF CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY FACTORS IN A DYNAMIC
BUSINESS ENVIRONMENT**

Doctoral Dissertation

Bor, 2021.

Mentor:

dr Ivan Mihajlović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru

Članovi komisije:

dr Jovan Filipović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Sanela Arsić, docent
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru

Datum odbrane doktorske disertacije:

Zahvalnost

Zahvaljujem se, najpre, svojoj porodici i prijateljima na beskrajnoj strpljivosti, što su me uvek ohrabrivali da sledim svoje snove i verovali u uspeh.

Neizmernu zahvalnost dugujem svom mentoru prof. dr Ivanu Mihajloviću na velikoj podršci, ukazanom poverenju i podsticajnom vođenju kroz istraživački rad i izradu doktorske disertacije.

Zahvaljujem se svojim dragim kolegicama prof. dr Isidori Milošević i doc. dr Saneli Arsić na nesebičnoj podršci i stručnoj pomoći tokom realizacije istraživanja i izrade doktorske disertacije.

Zahvaljujem se profesorima i kolegama sa Odseka za inženjerski menadžment, Tehničkog fakulteta u Boru na ukazanoj podršci i sugestijama tokom izrade doktorske disertacije.

Zahvalnost dugujem članovima istraživačkog tima Međunarodne akademske mreže za preduzetništvo i inovacije „Resita Network“ u okviru koje je započeto i sprovedeno istraživanje o korporativnoj društvenoj odgovornosti. Zahvaljujem se prof. dr Nataliji Safronovoj sa Ruske predsedničke akademije za nacionalnu ekonomiju i javnu upravu (RANEPA) na pomoći prilikom realizacije istraživanja.

Modelovanje faktora korporativne društvene odgovornosti u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja

Izvod: U doktorskoj disertaciji su predloženi i testirani relevantni modeli kojima se utvrđuju elementi korporativne društvene odgovornosti kao i uticaj na poslovne performanse kompanija. Istraživanje je sprovedeno u post-tranzicionom poslovnom okruženju Srbije, Rusije i Bugarske sa namerom da se utvrde specifičnosti implementacije korporativne društvene odgovornosti koje nastaju kao posledica razlika u poslovnoj kulturi zemalja koje su prošle kroz proces tranzicije.

Analizom relevantnih literaturnih izvora i razvijenih koncepata, utvrđeni su ključni elementi korporativne društvene odgovornosti koji su definisani kroz pet dimenzija: ekološka dimenzija, društvena dimenzija, ekonomska dimenzija, dimenzija stejkholdera i dimenzija dobrovoljnosti. Dalje je, literaturnim pregledom, utvrđeno da uticaj korporativne društvene odgovornosti na poslovne performanse ne mora uvek biti posmatran direktno, već se kao značajan moderator uticaja javlja zadovoljstvo zaposlenih u kompanijama koje primenjuju društveno odgovornu praksu. Pretpostavljeni uticaji i odnosi testirani su korišćenjem statističkih i multikriterijumskih alata.

Utvrđena je nadmoć društvene dimenzije i dimenzije stejkholdera u odnosu na ostale dimenzije, kada se razmatra ostvarivanje uticaja korporativne društvene odgovornosti na poslovne performanse, kao i na zadovoljstvo zaposlenih. U skladu sa tim je zaključeno da ekološki i ekonomski elementi korporativne društvene odgovornosti nisu adekvatno prepoznati od strane ispitanika što ukazuje na polja koja je potrebno dodatno unapređivati. Takođe, prilikom analize uticaja zadovoljstva zaposlenih na poslovne performanse utvrđene su značajne veze između ova dva elementa.

Upoređivanjem percipiranog nivoa implementacije korporativne društvene odgovornosti u zemljama u kojima je istraživanje sprovedeno primećena je određena polarizacija. Pokazalo se da zemlja koja je na najvišem stepenu ekonomskog razvoja ima iskazan najviši nivo implementacije korporativne društvene odgovornosti. Kada se razmatra veličina kompanije prevaga u implementaciji korporativne društvene odgovornosti je u korist većih kompanija.

Sagledavanje nivoa implementacije korporativne društvene odgovornosti, razumevanje veza sa poslovnim performansama i utvrđivanje onih elemenata korporativne društvene odgovornosti koji jače ili slabije doprinose poslovnim performansama, omogućava da se specificiraju jasni pravci delovanja menadžmenta u kompanijama i definišu usklađene poslovne strategije kojima se uspostavlja balans svih postignutih rezultata. U širem kontekstu, na lokalnom i nacionalnom nivou, model kojim se identifikuju uticajni faktori može se upotrebiti za usvajanje adekvatnih programa i inicijativa razvoja poslovnog okruženja i prakse korporativne društvene odgovornosti koje doprinose dugoročnom održivom poslovanju.

Ključne reči: korporativna društvena odgovornost, uticajni faktori, poslovne performanse, post-tranzicione države

Naučna oblast: Tehničke nauke

Uža naučna oblast: Inženjerski menadžment

UDK broj:

Modeling of corporate social responsibility factors in a dynamic business environment

Abstract: In the doctoral dissertation, relevant models in which the elements of corporate social responsibility were determined and the impact on business performance of companies are proposed and tested. The research was conducted in a post-transition business environment with the intention to determine the specifics of the implementation of corporate social responsibility that arise as a result of differences in the business culture of countries that have gone through the transition process.

By analyzing the relevant literature sources and developed concepts, the critical elements of corporate social responsibility have been identified, which are defined through five dimensions: environmental dimension, social dimension, economic dimension, stakeholder dimension and voluntarism dimension. Further, through literature review, it was determined that the impact of corporate social responsibility on business performance does not always have to be observed directly, already as the important moderator of the impact appears the satisfaction of employees in companies that implement socially responsible practices. Assumed effects and relationships were tested using statistical and multicriteria tools.

The dominance of the social dimension and dimension of stakeholders to other dimensions has been determined when considering the impact of corporate social responsibility on business performance, as well as on employee satisfaction. Accordingly, it was concluded that the environmental and economic elements of corporate social responsibility were not adequately recognized by the respondents, which indicates areas that need to be further improved. Also, during the analysis of the impact of employee satisfaction on business performance, significant links between these two elements were identified.

A certain polarisation was noticed by comparing the perceived level of corporate social responsibility implementation in the countries where the research was conducted. It turned out that a country at the highest level of economic development has the highest level of corporate social responsibility. When considering the company's size, the supremacy in the implementation of corporate social responsibility is in favour of larger companies.

Understanding the level of implementation of corporate social responsibility, understanding the relationships with business performance and identifying those elements of corporate social responsibility that contribute more or less to business performance allows to specify clear directions of management in companies and define harmonized business strategies that balance all results. In a broader context, at the local and national level, a model that identifies influencing factors can be used to adopt adequate business development programs and initiatives and corporate social responsibility practices that contribute to long-term sustainable business.

Keywords: corporate social responsibility, influential factors, business performance, post-transition countries

Scientific area: Technical Sciences

Narrow scientific field: Engineering Management

UDK number:

Sadržaj:

1. Uvod	1
2. Predmet i ciljevi istraživanja	6
2.1. Predmet istraživanja.....	6
2.2 Ciljevi istraživanja.....	7
2.3. Polazne hipoteze	8
3. Literaturni pregled	12
4. Korporativna društvena odgovornost - definicije, koncepti i značaj	24
4.1. Koncept društvenih performansi.....	25
4.2. Triple Bottom Line koncept.....	26
4.3. Piramida korporativne društvene odgovornosti.....	27
4.4. Teorija stejkholdera	29
5. Korporativna društvena odgovornost i poslovne performanse	32
6. Korporativna društvena odgovornost i zadovoljstvo zaposlenih	38
7. Faktori korporativne društvene odgovornosti.....	43
7.1. Ekološka dimenzija.....	43
7.2. Društvena dimenzija	46
7.3. Ekonomska dimenzija.....	47
7.4. Dimenzija stejkholdera	49
7.5. Dimenzija dobrovoljnosti	52
8. Korporativna društvena odgovornost u post-tranzicionim državama	54
8.1. Pregled istraživanja u post-socijalističkim državama	56
9. Metodologija istraživanja	61
Faza 1: Prikupljanje i proučavanje relevantne literature.....	62
Faza 2: Definisane metode za sprovođenje istraživanja	64
Faza 3: Obrada i modelovanje podataka.....	69
9.1. Ispitivanje uticaja veličine kompanije na KDO.....	75
9.2. Primena više-kriterijumskih alata u analizi KDO.....	76
10. Rezultati istraživanja	80
10.1. Deskriptivna statistika	80
10.2. Rezultati testiranja predloženih modela i hipoteza	88
10.3. Rezultati PROMETHEE-GAIA.....	100
11. Diskusija	106
12. Zaključak	111

Literatura	114
Prilozi.....	133
Biografija	140

Spisak slika

Slika 1. Broj radova koji istražuju KDO objavljenih u periodu 2000-2020	12
Slika 2. Procenat objavljenih radova o KDO po državama u odnosu na ukupan broj radova	57
Slika 3. Proces razvoja merne skale i realizacije istraživanja.....	62
Slika 4. Konceptualni model istraživanja	65
Slika 5. Struktura ispitanika prema starosti	81
Slika 6. Struktura ispitanika prema polu.....	81
Slika 7. Struktura ispitanika prema pozicijama u kompaniji	82
Slika 8. Struktura kompanija prema veličini	83
Slika 9. Struktura kompanija prema sektoru.....	83
Slika 10. Organizacioni nivo na kome se inicira implementacija KDO u kompanijama	85
Slika 11. Organizaciona struktura za implementaciju KDO u kompanijama	86
Slika 12. Postojanje formalne KDO politike u kompanijama.....	86
Slika 13. Objavljivanje izveštaja o KDO praksi	87
Slika 14. Primena KDO praksi i sertifikacije	87
Slika 15. Konceptualni model uticaja KDO na poslovne performanse	93
Slika 16. Rezultati testiranja mernog modela uticaja KDO na poslovne performanse.....	94
Slika 17. Rezultati testiranja strukturnog modela uticaja KDO na poslovne performanse.....	96
Slika 18. Konceptualni model uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse.....	97
Slika 19. Rezultati testiranja strukturnog modela uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse	99
Slika 20. Funkcija preferencije "Usual"	102
Slika 21. GAIA ravan	104

Spisak tabela

Tabela 1. Najuticajnije časopisi u oblasti korporativne društvene odgovornosti	13
Tabela 2. Rotirana matrica komponenti i ekstrahovana faktorska opterećenja	88
Tabela 3. Procenjeni parametri posmatranih promenljivih.....	90
Tabela 4. Korelaciona matrica i kvadratni koren AVE.....	92
Tabela 5. Indeksi fitovanja direktnog i indirektnog modela uticaja KDO na poslovne performanse.	95
Tabela 6. Indeksi fitovanja direktnog i indirektnog modela uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse	97
Tabela 7. Rezultati testiranja hipoteza direktnog i indirektnog uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse	98
Tabela 8. Polazni podaci za izvođenje PROMETHEE-GAIA analize	101
Tabela 9. Težinski koeficijenti dobijeni metodom entropije	102
Tabela 10. Rezultati PROMETHEE II rangiranja	102
Tabela 11. Analiza osetljivosti	105

1. Uvod

Globalna svest o značajnim problemima sa kojima se susreće svet raste posle 2000. godine (United Nations, 2015). Globalizacija je donela brojne mogućnosti u vidu nesmetanog protoka robe, kapitala, tehnoloških inovacija i informacionih tehnologija, sa ciljem rasta svetske ekonomije i poboljšanja životnog standarda (Panwar et al., 2006). Ipak, pored brojnih prednosti u novim uslovima poslovanja javili su se i ozbiljni izazovi. Uprkos globalizaciji koja je inicijalno trebalo da doprinese jednakom razvoju celog sveta, društvena, etička i ekološka pitanja značajno su bila zanemarena, do te mere da je ubrzani razvoj počeo da ugrožava budućnost planete. Globalno tržište nije postalo izbalansirano kako se očekivalo, te je neravnomerna distribucija benefita globalizacije uzrokovala značajne nejednakosti. Nejednakost između pojedinih zemalja ali i nejednakosti regiona unutar samih zemalja predstavljaju veliki problem u svetu jer se ugrožavaju ekonomski i politički sistemi, što utiče kako na socijalnu stabilnost tako i na bezbednost globalno (United Nations, 2015).

Tehnološki napredak, u današnje vreme, odvija se mnogo intenzivnije nego što se ranije pretpostavljalo. Tehnologije su dramatično uticale na promene u životima svih onih koji imaju pristup kroz povezivanje ljudi širom sveta, mogućnost brže mobilizacije, veće transparentnosti i povećanja globalnog uticaja.

Napredak u digitalizaciji i povezivanje sa poslovno proizvodnim procesima, kombinacija internet tehnologija i „pametnih“ uređaja, doveli su do novog pomaka u proizvodnji koji je označen kao „Industrija 4.0“ (Lasi et al., 2014). Prema paradigmi industrije 4.0 poslovni proizvodni sistemi postaju efikasni samo-upravljajući sistemi koji na osnovu unapred definisanih scenarija i procenjenih zahteva tržišta izvode poslovne operacije na najefikasniji i najekonomičniji mogući način. Industrija 4.0 karakteriše se izuzetnom fleksibilnošću, resursnom efikasnošću i kratkim periodima razvoja inovacija (Lasi et al., 2014), ali se sa njenom primenom javljaju novi tehnološki, organizacioni, izazovi vezani za kompetencije, ali i značajni etički izazovi (Adamik & Nowicki, 2019). Digitalizacija poslovnih procesa može izazvati ozbiljne društvene posledice koje se odnose na nezaposlenost osoba bez kvalifikacija i znanja u oblasti IT tehnologija (Ghobakhloo & Fathi, 2019), promene u organizaciji poslovanja

naročito u malim i srednjim kompanijama koje nemaju dovoljnu tehničku i finansijsku podršku za izvođenje ovako radikalne tranzicije i još dramatičnije produblјivanje ekonomskih razlika na globalnom nivou.

Pored promena u načinu izvođenja poslovnih operacija značajno se menjaju način i sredstva kojima kompanije komuniciraju o svojim društvenim i ekološkim aktivnostima. Tehnologija ima veliki uticaj na poslovanje i okruženje kroz nove vidove komunikacije pri čemu se kao značajna pitanja javljaju transparentnost i autentičnost dostupnih informacija.

Ekološki problemi i nekontrolisana potrošnja raspoloživih resursa, postali su nezaobilazne teme u društvenim i zakonodavnim krugovima, a poslovno proizvodni sistemi i njihov ubrzan razvoj, kao sastavni deo ne samo ekonomije nego i svih ostalih sfera društva, označeni su kao glavni razlozi za novonastalo stanje. Imperativ upravljanja prirodnim resursima pretpostavlja smanjenje neodržive potrošnje prirodnih resursa i usmeravanje ekonomskog razvoja na podršku opstanku globalne populacije u budućnosti.

Usled klimatskih promena, čiji je glavni uzročnik pojačana industrijska aktivnost, u operacije poslovno proizvodnih sistema postaje neophodno uvrstiti aktivnosti usmerene na smanjenje štetnih uticaja na životnu sredinu kao i razmotriti uticaj ekoloških parametara poslovno-proizvodnih aktivnosti na poslovanje. Ujedinjene Nacije upozoravaju da će „*carbon budget*“ – količina ugljen dioksida koja može biti emitovana, a da se ne pređe opasna zona zagrevanja od 2°C, biti potrošen za 30 godina. Ovakva potrošnja je suprotstavljena sa osnovnim postulatima Brundtland-ovog izveštaja iz 1987. godine, kojim se održivi razvoj definiše kao sadašnji razvoj koji ne ugrožava potrebe budućih generacija (Brundtland, 1987; Ortar, 2014). Dosadašnji naponi da se formira globalni plan za redukciju globalnog zagrevanja nije rezultirao konsenzusom. Napori pojedinih država da smanje emisiju gasova koji izazivaju efekat staklene bašte su nedovoljni a u pojedinim slučajevima i kontraproductivni. Naime, čak i u pokušaju da se koriste obnovljivi izvori energije može doći do pojave određenih negativnih posledica po biodiverzitet (Energetski portal, 2021). Sa druge strane pojedini poslovni sektori mogu da imaju značajne finansijske benefite ukoliko klimatske promene prihvate kao šansu i prilagode se nastaloj situaciji.

Pored povećane upotrebe obnovljivih izvora energije, drugi važan zadatak, koji se postavlja na globalnom nivou, je povećanje iskorišćenja energije. Evropska Unija (EU) postavila je svoje ključne energetske i klimatske ciljeve do 2030 gde je redukcija gasova koji izazivaju efekat staklene bašte najmanje 40% u odnosu na nivo iz 1990. godine, povećanje korišćenja obnovljivih izvora energije 32% i povećanje energetske efikasnosti 32.5%. Pored postavljenih ciljeva puno napora se ulaže u uspostavljanje institucionalnih osnova i zakonskih okvira kako bi se navedeni ciljevi dostigli. EU je usvojila Uredbu o upravljanju Energetskom unijom i klimatskim akcijama, u kojoj su integrisana pravila kako bi se osiguralo planiranje, praćenje i izveštavanje o napretku ka postavljenim klimatskim i energetske ciljevima do 2030. godine (European Commission, 2021).

Kada se razmatraju klimatske promene, glavno pitanje se svakako odnosi na uticaj poslovnog sektora. Poslovni sektor je glavni pokretač industrijskih i ekonomskih aktivnosti, te stoga ima veliki uticaj na okruženje. Postavlja se i pitanje regulativa, jer suština je da pravni okvir jedne države predstavlja graničnu vrednost za način poslovanja i ekološku odgovornost kompanija.

Poslednjih godina fokus poslovanja se pomera ka paradigmi održivog razvoja, kao svojevrstnom rešenju za navedene probleme. Održivi razvoj podrazumeva integraciju ekonomskih, društvenih i ekoloških pitanja kako bi se obezbedio opstanak i uspeh u dužem vremenskom periodu (Martos-Pedrero et al., 2019). Ujedinjene Nacije su predložile „Sustainable Development Goals“ (SDGs) kako bi obezbedile okvir za planiranje i implementaciju održivog razvoja kroz 17 ciljeva i 169 ciljnih vrednosti. Kroz ove ciljeve posebno se ohrabruju vlade, međunarodne organizacije, poslovni sektor i pojedinci da aktivno pristupe ostvarivanju ciljeva održivog razvoja kroz promenu neodrživih obrazaca proizvodnje i potrošnje, angažovanjem finansijskih i tehničkih resursa kako bi se ojačali kapaciteti zemalja u razvoju i usmerili ka održivoj proizvodnji i potrošnji (United Nations, 2021).

Održivi poslovni sistemi anticipiraju potrebe društva i usmeravaju resurse ka ispunjavanju tih potreba dugoročno. Korporativna održivost obuhvata široki opseg elemenata i kompanije razvijaju različite pristupe kako bi pronašli pravac delovanja koji ima opšti značaj i koji omogućava postizanje najboljih rezultata. Dok je održivi

razvoj usmeren ka potrebama i izazovima na širem nivou (makro nivo), poslovni nivo (mikro nivo) kao odgovor na povećan interes i očekivanja okruženja u vezi sa odgovarajućom i aktivnom ulogom poslovanja u društvu, nudi korporativnu društvenu odgovornost (KDO) (Dyllick & Muff, 2016; Ye et al., 2020).

KDO je koncept po kome se kompanije svesno i dobrovoljno posvećuju aktivnostima koje prevazilaze okvir njihove primarne delatnosti i propisanih regulativa, kako bi pozitivno uticale na svoje društveno i poslovno okruženje. Težnja ka održivosti kroz korporativnu društvenu odgovornost je efektivna strategija kojom se označava posvećenost kompanije maksimiziranju dugoročnog ekonomskog, društvenog i ekološkog blagostanja kroz poslovnu praksu, politiku i resurse. Pored prilagođavanja poslovnih ciljeva novim potrebama kroz implementaciju KDO, pretpostavlja se i ispunjavanje osnovne svrhe kompanije da obavlja poslovno-proizvodnu delatnost, ostvaruje profit i obezbedi dugoročnu održivost kompanije.

Savremeno poslovanje karakterišu stalne promene i značajni izazovi koji potiču sa tržišta ali i iz šireg okruženja. U nameri da se ostvari profit, izvođenje poslovnih operacija postalo je toliko intenzivno da je počelo da urušava svoje osnovne elemente (društveno i prirodno okruženje), koji uslovljavaju egzistenciju biznisa i njegov su razlog postojanja. Sa druge strane, očekivanja, stavovi i percepcija uloge biznisa u društvu značajno su se promenili u poslednjih 20 godina, stoga je postalo neprihvatljivo da kompanije ostvaruju profit ugrožavajući društvenu zajednicu i prirodno okruženje.

Kompanije prihvataju i implementiraju društveno odgovorne aktivnosti vođene različitim motivima počevši od ispunjavanja zakonskih obaveza i izbegavanja negativnih konsekvenci, pa sve do poboljšanja poslovnih rezultata. Kada se implementiraju društveno odgovorne aktivnosti može se očekivati određeni reciprocitet koji može biti direktan, kroz poboljšanje finansijskih performansi kompanije ili indirektan kada se utiče na neopipljive aspekte kao što je organizaciona identifikacija, zadovoljstvo i lojalnost stejkholdera. Etičko ponašanje i korporativna društvena odgovornost mogu kompaniji doneti brojne poslovne benefite, ipak, posmatrajući šire KDO može postati instrument za postizanje jake konkurentske pozicije i održivog razvoja.

Kao rezultat promena u sferi modernog poslovanja, brojna istraživanja fokusiraju se na pitanja koja se ne tiču samo efektivne upotrebe resursa i primene adekvatnih poslovnih strategija, već i razmatranjem šire društvene odgovornosti kompanija kao jednog od značajnih faktora uspeha.

Istraživanja korporativne društvene odgovornosti suočavaju se sa specifičnim izazovima obzirom na prisustvo izvesne nedoslednosti u definisanju pojma, brojne predložene merne modele i nedostatak jedinstvenog benčmarking modela koji se može univerzalno primeniti. Razlog, zbog koga mnogi autori pokušavaju da uspostave mehanizme za efektivnu evaluaciju i upoređivanje doprinosa primene korporativne društvene odgovornosti, ogleda se u mogućnosti da kompanije upotrebe ove modele za identifikaciju nivoa razvijenosti društvene odgovornosti i za procenu u kojim oblastima mogu i žele da prošire svoj društveni uticaj.

Zasnovano na prethodnoj analizi postojećih istraživanja iz ove oblasti, istraživanje predstavljeno u ovoj disertaciji, se poziva na zaključke teorije stejkholdera (Freeman, 1984; Parmar et al., 2010), zatim, dimenzijama KDO zasnovanim na klasifikaciji koju je izveo Dahlsurd (2008) i identifikovanim benefitima koje poslovanje na ovaj način može da ostvari (Aguilera et al., 2007; Weber, 2008; Costa & Menichini, 2013; Sarfraz et al., 2018), kako bi predstavilo dinamičke veze između KDO angažovanja kompanije, ponašanja zaposlenih i performansi kompanije. U istraživanju je predložen konceptualni okvir zasnovan na sistematskom procesu razvoja merne skale gde je, najpre, putem eksploratorne faktorske analize utvrđena osnovna struktura svakog faktora a zatim korišćenjem strukturalnog modelovanja ispitan niz veza između definisanih faktora. Istraživanje je zasnovano na korišćenju merne skale, koja je primenjena u tri post-tranzicione države, te se, pored istraživanja uticaja demografskih faktora na promenljive, testiraju i razlike između pojedinih država u cilju utvrđivanja dublje veze u dinamičkim odnosima kulture i percepcije KDO.

2. Predmet i ciljevi istraživanja

Pojam korporativne društvene odgovornosti poznat je već više od šezdeset godina (Bowen, 1953). Ipak, istraživanja koja su sprovedena u akademskim krugovima ostavljaju prostor za dalji rad fokusiran na specifične aspekte primene i ostvarene rezultate kompanija. Utvrđeno je da se većina istraživanja prisutnih u literaturi odnosi na zemlje koje imaju razvijenu poslovnu kulturu i koje su vodeći nosioci promena, globalizacije, razvoja i implementacije korporativne društvene odgovornosti. Sa druge strane, društva koja su prošla ili su još uvek u procesu tranzicije i promene tržišnih uslova i poslovnih sistema su manje zastupljena u literaturi iz oblasti KDO (Alas & Rees, 2006; Fijałkowska et al., 2018). Iako je praksa KDO globalni fenomen, poslovne okolnosti, nacionalni kontekst, kulturno nasleđe i ustaljene norme značajno utiču na način na koji se KDO primenjuje. Stoga je važno identifikovati ključne potrebe u pojedinim državama kako bi se omogućila adekvatna implementacija korporativne društvene odgovornosti u okviru nacionalnog i lokalnog konteksta.

2.1. Predmet istraživanja

Uočeno postojanje istraživačkog prostora, i potencijalne slabosti postojećih istraživanja, ogledaju se u nametanju određenih pretpostavki o značenju KDO koje se zapravo zasniva na opštim teorijski razvijenim skalama za merenje, dok se specifični oblici KDO koji nastaju prilagođavanjem lokalnim poslovnim praksama i koji su značajni za određeno okruženje, ne razmatraju.

Predmet ovog istraživanja je sistematska analiza uticajnih faktora korporativne društvene odgovornosti i uticaja KDO na rezultate kompanija koje posluju u dinamičnom poslovnom okruženju. Ovo se postiže definisanjem i testiranjem konceptualnog modela, zasnovanog na polaznoj podeli faktora koju je predložio Dahlsrud (2008), gde je izdvojeno pet ključnih dimenzija KDO: ekološka, socijalna, ekonomska, dimenzija stejkholdera i dimenzija dobrovoljnosti.

Identifikacija uticajnih faktora na poslovne performanse kompanija, izvršena je u post-tranzicionom poslovnom okruženju, uzimajući u obzir specifične prilike, nivo poznavanja koncepta i način primene principa korporativne društvene odgovornosti u poslovnom okruženju takvog tipa. U te svrhe, istraživanje je sprovedeno u tri zemlje: Srbija, Ruska Federacija i Bugarska. Za utvrđivanje razlika, koje se mogu javiti među post-tranzicionim poslovnim okruženjima obuhvaćenim istraživanjem (u Srbiji, Rusiji i Bugarskoj), analizirani su i drugi faktori koji utiču na nivo i način prihvatanja i implementacije korporativne društvene odgovornosti, kao savremene poslovne prakse.

2.2 Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj istraživanja, predstavljenog u ovoj disertaciji, je da se utvrdi da li primena korporativne društveno odgovorne poslovne prakse utiče na poslovne performanse kompanije i na koji način se KDO uticaj ostvaruje. Ovaj cilj je ostvaren kroz nekoliko pod-ciljeva:

- Definisanje originalnog modela kojim se utvrđuju uticaji elemenata korporativne društvene odgovornosti na poslovanje kompanija. Kako bi se ovaj cilj ostvario, koristi se više-dimenzioni koncept KDO sa predloženih pet faktora koji su proistekli iz proučavane literature (ekološki, društveni, ekonomski, faktor stejkholdera i faktor dobrovoljnosti). Potom se vrši procena uticaja svakog ispitivanog elementa u okviru faktora i izdvajaju se oni elementi koji imaju najznačajniji uticaj. Kako bi se odredila jačina uticaja KDO faktora na poslovne performanse kompanija, testira se predloženi konceptualni model.
- Jedan od najznačajnijih teorijskih pravca koji sugerise da kompanije trebaju da inkorporiraju održivost u svoje poslovne strategije kako bi smanjile ekološke rizike, poboljšale dugoročno konkurentnost i finansijske performanse i poboljšale odnose sa važnim stejkholderima, je teorija stejkholdera. Primenjujući osnove pretpostavke teorije stejkholdera izvršeno je ispitivanje uticaja KDO na stavove zaposlenih o

implementaciji KDO, poslovnim performansama i zadovoljstvu, kako bi se doneli adekvatni zaključci o nivou i vrsti angažovanja koji kompanije trebaju da usvoje.

- Društveno odgovorno poslovanje bi trebalo da podrazumeva isti sistem vrednosti i principe, uvažavajući osnovne odgovornosti gde god se sprovodi. Ipak nacionalni kontekst, kulturno nasleđe i ekonomska moć mogu značajno uticati na prihvatanje i primenu KDO u pojedinim zemljama. Cilj istraživanja je da se uporede stavovi i percepcija o KDO konceptu i njegovoj primeni u post-tranzicionom poslovnom okruženju. Identifikovane specifičnosti KDO u post-tranzicionim zemljama omogućavaju modifikovanje menadžment praksi u skladu sa kontekstom lokalne kulture za što efektivnije prihvatanje KDO prakse.
- Na kraju, kroz analizu ostvarenih rezultata, cilj je da se utvrdi mogućnost primene razvijenog modela za određene specifične potrebe u poslovnoj praksi. Generalizovano posmatrano, ne moraju sve KDO aktivnosti pojedinačno uticati na rezultate ali udruženi zajedno rezultati KDO doprinose performansama kompanije. Ovo istraživanje će, kroz modelovanje osnovnih uticajnih faktora, moći da pruži odgovor donosiocima odluka u kompanijama zbog čega i u kojim sferama je najefektivnije sprovoditi društveno odgovorne aktivnosti, tako da ukupan rezultat kompanije bude pozitivan i održiv, a da pri tome očekivanja poslovnog okruženja budu ispunjena.

2.3. Polazne hipoteze

Hipoteze su formirane na osnovu opsežnog pregleda literature koja se bavi korporativnom društvenom odgovornošću i njenim uticajem na rezultate i održivost poslovanja. Osnovna pretpostavka ovog istraživanja je da faktori (elementi) koji čine KDO utiču na poslovne rezultate kompanija (Weber, 2008; Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014; Newman et al., 2020; An, 2021). Stoga se osnovna hipoteza definiše na sledeći način:

H0: Moguće je razviti model na osnovu koga se meri uticaj faktora korporativne društvene odgovornosti na rezultate poslovanja u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja.

Uzevši u obzir opseg razmatranih aspekata korporativne odgovornosti, ispitan je i njihov pojedinačni uticaj na performanse kompanija.

Ekološki aspekt korporativne odgovornosti pretpostavlja praćenje uticaja na okruženje koje nastaje aktivnostima kompanije (Arrive et al., 2019).. Proaktivni ekološki menadžment sastavni je deo strategija uspešnih kompanija iako istraživanja često ne pokazuju jasnu vezu između ekoloških i finansijskih performansi (Song et al., 2017). Ono što je osnovni motiv, pored globalnog pritiska javnosti da se ne ugrožava životna sredina, je mogućnost poboljšanja performansi kompanije, kroz inovacije i diferenciranje proizvoda, poboljšanje reputacije kompanije i pridobijanje i zadržavanje kupaca, te postizanje značajne konkurentske prednosti zasnovane na zelenom poslovanju (Lioui & Sharma, 2012; Appiah, 2019; Chao & Hong, 2019). Na osnovu navedenog definiše se hipoteza:

H1: Ekološki faktori korporativne društvene odgovornosti kompanija utiču na rezultate poslovanja u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja.

Društveni aspekt korporativne odgovornosti predstavlja ključni faktor u uspostavljanju veza između kompanije i društva sa ciljem da se poboljša kvalitet života u regionu u kom kompanija izvodi svoje poslovne operacije (Calabrese et al., 2015). Posvećivanje resursa kompanije rešavanju društvenih problema smanjuje tenzije i konflikte između kompanije i okruženja (Sharma, 2019). Takođe, stvaranjem pozitivne slike o angažovanju i operacijama kompanije, gradi se konkurentska pozicija zasnovana na društvenim performansama i obezbeđuju se bolje ekonomske performanse kao i vredna osnova za dugoročnu

održivost poslovanja (Mueller et al., 2012; Dawkins et al., 2016). U skladu sa navedenim, definiše se sledeća hipoteza:

H2: Društveni faktori korporativne društvene odgovornosti kompanija utiču na rezultate poslovanja u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja.

Ekonomski aspekt društvene odgovornosti se odnosi na adekvatno upravljanje poslovanjem kojim se uspostavlja balans između ekonomskih rezultata i etičkih i životnih standarda. U okviru ekonomskog aspekta, poslovne aktivnosti imaju za cilj prevazilaženje pukog maksimiziranja kratkoročnog profita i postizanja dugoročnog učinka i održivosti kroz kapitalizaciju tržišnih prilika i ostvarivanje uticaja na dobrobit svih (Sen & Bhattacharya, 2001; Milne, 2002; Schwartz & Carroll, 2003; Carrol, 2016). Stoga se definiše hipoteza:

H3: Ekonomski faktori korporativne društvene odgovornosti kompanija utiču na rezultate poslovanja u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja.

Pristup uključivanja stejkholdera u KDO sugeriše da je za efikasno rešavanje problema koji se odnose na stvaranje nove vrednosti, etike i upravljanja potrebno analizirati odnose sa svim grupama koje utiču ili su pod uticajem poslovanja kompanija. Na ovaj način se stvara vrednost kompanije koja počiva na znanju, sposobnostima i posvećenosti i predstavlja novu sposobnost kompanije da se razvija u smeru trajne održivosti. Pri tome, u analizi uticaja na performanse poslovno-proizvodnih sistema, potrebno je analizirati uticaj aktivnosti kompanija, kako na eksterne, tako i na interne grupacije stejkholdera (Mahoney (2012; Baskentli et al., 2019; Park 2019; Sharma, 2019; Wan et al., 2020). Na osnovu navedenog definiše se hipoteza:

H4: Elementi korporativne društvene odgovornosti kompanija koji se odnose na stejkholdere utiču na rezultate poslovanja u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja.

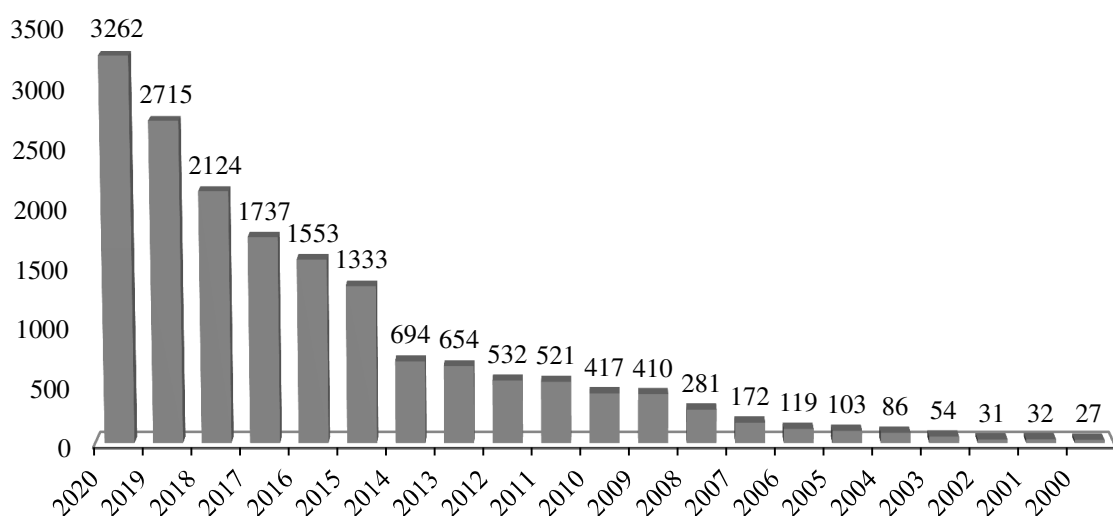
Dobrovoljnost je namera kompanija da anticipiraju zahteve i očekivanja stejkholdera i samostalno razvijaju i primenjuju korporativno odgovorne inicijative i standarde kako bi poslovale na socijalno, ekonomski i ekološki održivi način. Dok propisana pravila i standardi regulišu samo deo relevantnih aktivnosti koje se odnose na pomenute oblasti, veliki deo aktivnosti kompanije sprovode samoinicijativno. Aspekt dobrovoljnosti odslikava vrednosti i etička stremljenja menadžmenta kompanije ka filantropskom doprinosu, poštovanju društva i predupređenju socijalne štete (Freeman et al., 2006; Carroll, 2016). U skladu sa navedenim, definiše se sledeća hipoteza:

H5: Elementi korporativne društvene odgovornosti kompanija koji se odnose na dobrovoljnost utiču na rezultate poslovanja u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja.

3. Literaturni pregled

Literaturni pregled je baziran na podacima proisteklim iz pretrage radova objavljenih u akademskim časopisima pomoću Web of Science. Vremenski period publikovanja radova, koji su ušli u analizu, ograničen ja na opseg 2000. - 2020. godina. Prilikom pretrage isključeni su izvori u obliku knjiga, vesti, poslovni izveštaji, pregledni radovi itd. Koristeći pretragu termina „korporativna društvena odgovornost“ pronađeno je 16 857 radova koji odgovaraju zadatom kriterijumu, publikovanih u referentnim naučnim časopisima.

Na osnovu analize, može se izvesti zaključak da se početkom dvehiljaditih značajno povećava interesovanje za navedenu temu, o čemu svedoči i povećanje broja publikacija. U poslednjoj deceniji trend porasta broja objavljenih radova se nastavio ukazujući na aktuelnost istraživanja u ovoj oblasti (Slika 1). Literaturni pregled otkriva da je najveći broj vodećih radova iz ekonomski razvijenih zemalja, što se može objasniti visokim nivoom poslovnih aktivnosti i kulturom poslovanja koja pretpostavlja KDO i održivi razvoj. Takođe većina radova je sa teritorije Evrope (59%) što kontinent čini vodećim u ovom istraživačkom polju (Ye et al., 2020).



Slika 1. Broj radova koji istražuju KDO objavljenih u periodu 2000-2020 (izvor: Web of Science, pristupljeno 01.03.2021.)

MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Najuticajniji časopisi, u oblasti KDO, sa preko 1% udela u ukupnom broju objavljenih radova predstavljeni su u tabeli 1.

Tabela 1. Najuticajniji časopisi u oblasti korporativne društvene odgovornosti (izvor: Web of Science, pristupljeno 01.03.2021.)

Naziv izvora	broj radova	procenat od 16857 objavljenih radova
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	1.660	9.85%
SUSTAINABILITY	928	5.51%
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	596	3.54%
JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	515	3.06%
SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL	293	1.74%
BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	282	1.67%
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	221	1.31%
BUSINESS SOCIETY	208	1.23%
BUSINESS ETHICS A EUROPEAN REVIEW	182	1.08%

Posmatrajući razvoj KDO literature Carroll (1999) je zapazio pomeranje fokusa istraživanja od definisanja koncepta ka praktičnijim istraživanjima gde se sugerije postojanje pozitivnih veza između KDO aktivnosti i načina na koji KDO aktivnosti utiču na pojedine aspekta poslovanja. Usled ovakve diversifikacije istraživačkog polja KDO i generalno pojačanog interesa za ovu temu početkom 21 veka, javlja se porast broja uticajnih radova o KDO implementaciji. Najuticajniji radovi i autori u literaturnom pregledu izabrani su na osnovu broja citata i povezanosti sa tematikom ovog istraživanja.

Autori Williams i Siegel, u svom istraživanju publikovanom 2001. godine (Williams & Siegel, 2001), se bave zahtevima i očekivanjima različitih grupa stejkholdera, nivoom ulaganja u KDO i rezultatima sa aspekta menadžera. Predlaže se okvir koji omogućava menadžerima da utvrde koji je adekvatni nivo KDO angažovanja omogućava maksimiziranje profita uz zadovoljenje zahteva stejkholdera korišćenjem „*cost-benefit*“ analize. Autori smatraju ulaganje u KDO investicijom u diferencijaciju proizvoda, stoga razmatraju KDO kao KDO potražnju i KDO snabdevanje. KDO potražnjom smatraju se zahtevi potrošača i zahtevi ostalih stejkholdera. Reputacija

kvaliteta i pouzdanosti doprinose poverenju potrošača i njihovom spremnošću da plate višu cenu za proizvod ili uslugu za koji smatraju da su realizovani na društveno odgovoran način. Za uspešno ubiranje benefita od KDO navodi se neophodnost adekvatne promocije i komunikacije sa stakeholderima kako bi se podigla svest zainteresovanih strana o KDO atributima kompanije i proizvoda. KDO snabdevanje obuhvata sve troškove koji nastaju investiranjem u društveno odgovorne aktivnosti i uticaj na ukupne troškove poslovanja. Prema autorima, obzirom da postoji i ponuda i potražnja, postoji i nivo optimalnog KDO angažovanja kompanije kojim će se ostvariti željeni rezultat kompanije. Razmatrajući niz praktičnih primera „*cost-benefit*“ analize autori su došli do konačnog zaključka da veza između KDO aktivnosti i finansijskih performansi kompanije neutralna (Williams & Siegel, 2001).

Autori Sen i Bhattacharya, (2001) se bave uticajem KDO aktivnosti na potrošače sa fokusom na pitanja kada, kako i zbog čega potrošači reaguju na KDO. Važna diferencijacija napravljena u ovom radu odnosi se na evaluaciju KDO kompanije i evaluaciju konkretnih proizvoda, posledično usklađenosti etičkih uverenja kompanije i namere kupovine proizvoda od strane potrošača. Reakcija potrošača zavisi od preklapanja njihovih ličnih uverenja i vrednovanja KDO sa njihovom percepcijom o KDO naporima kompanije. Autori ističu organizacionu indentifikaciju kao važan aspekt veze potrošača sa kompanijom, iako se ovaj koncept suštinski pre odnosi na pripadnike organizaciji, gde se i potrošači identifikuju sa prikladnim ponašanjem organizacije i osećaju cenjenije. Rezultati istraživanja ukazuju da tačne informacije o KDO i proizvodima izazivaju pozitivnu evaluaciju kompanije i podršku KDO naporima, od strane potrošača. Takođe, navodi se da su veze između namere kupovine i KDO mnogo kompleksnije i da je teško uspostaviti direktne veze jer KDO angažovanje kompanije u nekim slučajevima može da utiče i negativno na nameru krajnjih korisnika za kupovinom. Negativan uticaj je indirektan i odnosi se na potrošače koji izražavaju jaku podršku društveno odgovornom ponašanju, što često smanjuje njihovu nameru kupovine visoko kvalitetnih proizvoda (Sen & Bhattacharya, 2001).

Porter i Kramer (2006), uviđajući određene kontradiktornosti u prihvatanju i implementaciji KDO, predložili su okvir koji kompanije mogu da koriste kako bi utvrdile rezultate svojih KDO aktivnosti. Naime, po njima, razlozi za loše rezultate

KDO nalaze se u činjenici da se poslovanje često postavlja nasuprot društva, umesto da bude sastavni deo strateškog opredeljenja kompanije. Takođe, nametanje suviše uopštenih stavova o KDO udaljava ovaj koncept od poslovne strategije i umanjuje mogućnost za obostrane benefite, društva i kompanije. Autori smatraju da se posmatrajući KDO kao kompetitivnu snagu može dramatično promeniti pristup i povećati šansa za konkurentski uspeh (Porter & Kramer, 2006).

Campbell (2007) predlaže institucionalnu teoriju korporativne društvene odgovornosti kojom predlaže niz preduslova, koje treba da ispuni okruženje, da bi kompanije postale društveno odgovorne. Publikacija predstavlja potpuno novi pravac u KDO istraživanjima, pored brojnih istraživanja koja se bave vezom KDO i rezultata poslovanja. KDO se posmatra kao zavisna promenljiva gde se istražuju faktori koji utiču na nivo KDO angažovanja kompanije a osnovno pitanje je: „S obzirom na podsticaje za maksimiziranje profita i vrednosti za akcionare, na stranu što deluju oportunistički, zašto bi korporacija ikada delovala na društveno odgovorne načine, čak i na najnižem nivou?“ Institucionalna teorija bazira se na analizi političkih i institucionalnih ograničenja ili podsticaja koja obezbeđuju da kompanije postanu odgovorne za ostale stejkholdere, razvijajući set pretpostavki o tome kako regulatorne institucije, normativne institucije, udruženja, stejkholderi i druge institucije utiču na KDO kompanije. Osnovni preduslov društveno odgovornog poslovanja prema Campbell-u (2007) je ekonomski. Naime, manje je verovatno da će kompanije koje posluju u lošem ekonomskom okruženju ili sa lošim finansijskim rezultatima biti društveno odgovorne. Sledeći preduslov je konkurentnost, jer autor smatra da će kompanije imati manju potrebu da se prikažu kao društveno odgovorne ukoliko je konkurencija slaba, ili je, sa druge strane, šansa za ostvarivanje profita slaba usled prejake konkurencije. Dakle, niti suviše slaba, niti suviše jaka konkurencija ne doprinosi povećanom nivou KDO u kompanijama. Institucionalni uslovi koji podržavaju društvenu odgovornost, tj. institucionalni i politički stavovi i donete regulative na nivou država ali i na nivou industrija i dobro uspostavljen sistem kontrole korporativnog ponašanja, usloviće kompanije da posluju u društveno odgovornom maniru. Dakle, monitoring ponašanja kompanija je bitan preduslov za KDO i može biti sproveden i od strane drugih, manje formalnih, nezavisnih organizacija. Uključivanje zaposlenih u odlučivanje o značajnim pitanjima u angažovanju kompanije i učešće

menadžera u edukaciju o korporativnom ponašanju uticaće na kompanije da razviju društveno odgovorno ponašanje. Na kraju, pritisak globalizacije, osvešćenost stejkholdera i drugi eksterni faktori, kontinuirano utiču na institucionalne promene i na odlučnost i sposobnost kompanija da deluju društveno odgovorno (Campbell, 2007).

Kada se razmatraju istraživanja KDO u zemljama u razvoju, ističe se autorka Dima Jamali koja se u svojim radovima bavi različitim aspektima prihvatanja i implementacije društvene odgovornosti u novom društvenom okruženju. U jednom od svojih prvih objavljenih radova koji se bave KDO tematikom u zemljama u razvoju Jamali i Mirshak (2007) su istakli potrebu da se izučavaju razumevanje i implementacija KDO praksi u ovim zemljama. Došli su do zaključaka da se KDO koncept ne prihvata svuda uniformno i da se u primeni često zadržavaju tradicionalni stavovi o potencijalnoj korisnosti (nekorisnosti) ovakve prakse. Autori Jamali i Mirshak (2007) razmatraju dva suprotstavljena gledišta o KDO: jedno koje kompaniju posmatra kao pravno lice čije su obaveze da stvara profit i poštuje zakone; i drugo po kome kompanije deluju sa određenom namerom i kroz svoje aktivnosti treba da se ponašaju kao odgovorni društveni činioци, što obuhvata mnogo širi spektar odgovornosti. Drugo gledište podrazumeva da se poslovanje prilagođava principima moralnosti, etičnosti i integritetu, i naglašava da moderno poslovanje može da očekuje uočljive posledice kada se etičke i filantropske odgovornosti ne ispune. U skladu sa predloženim elementima istraživanja koje svoju osnovu ima u piramidi društvene odgovornosti (Carroll, 1979) i institucionalnoj teoriji (Wood, 1991) autori su utvrdili da u zemljama u razvoju menadžeri prepoznaju potrebu da budu društveno odgovorni prema lokalnoj zajednici. Takođe, utvrđeno je da menadžeri domaćih kompanija pokreću KDO aktivnosti na osnovu svojih ličnih uverenja dok se u multinacionalnim kompanijama KDO aktivnosti pokreću na osnovu direktiva iz centrala kompanije. Ono što je uočeno je da nema sistematskog merenja društvenog uticaja i da su KDO izveštaji vrlo retki. Uopšteni zaključci su bili da se kompanije bore sa osnovnim elementima KDO i učinkom implementiranih aktivnosti i da mali broj postavlja pitanja o suštinskoj odgovornosti koju kompanije mogu da preduzmu kako bi zaista uticale na promene u svom okruženju (Jamali & Mirshak, 2007). U svom radu objavljenom 2008. godine, Jamali primenjuje teoriju stejkholdera (Freeman, 1984) kao pristup za istraživanje KDO u zemljama u razvoju (Jamali, 2008). Bavi se istraživanjem stavova eksternih

stejkholdera i načinom na koji se vrši prioritizacija stejkholdera u zemljama u razvoju. Rezultati istraživanja ukazuju da se u zemljama u razvoju veći prioritet daje stejkholderima koji imaju direktne ekonomske ili organizacione veze sa kompanijom, tj. zaposlenima, potrošačima i akcionarima dok su društvena zajednica i ekologija smeštene niže na listi prioriteta (Jamali, 2008). Jamali i Karam (2018) u svom radu zaključuju da je KDO u zemljama u razvoju postalo značajno istraživačko polje. Takođe, naglašavaju važnost konteksta za primenu KDO gde je prilikom istraživanja KDO neophodno sagledavati sliku koja je šira od kompanije i tržišta i koja oduhvata širok opseg političkih i društvenih činilaca. I nakon mnogo godina od pojave KDO koncepta u zemljama u razvoju, KDO se i dalje karakteriše kao manje formalan, više filantropski i manje očigledan. Značaj ovih radova ogleda se u fokusu istraživanja na dva ključna pitanja: prvo, kako se KDO kao koncept razume u zemljama u razvoju, i drugo, na koji način se izražava i implementira KDO u zemljama u razvoju.

U svom istraživanju objavljenom 2008. godine, Dahlsrud je analizom sadržaja 37 definicija KDO, došao do pet dimenzija koje na sveobuhvatan način određuju ovaj koncept (Dahlsrud, 2008). U početnim razmatranjima naglašeno je da su postojeće definicije uglavnom pristrasne jer se korporativna odgovornost različito tumači i doživljava, a ne postoji jedinstvena metodologija koja bi omogućila nepristrasnost. Stoga je izabrao one definicije koje se najčešće koriste u literaturi i razmatrao je frekvenciju pojavljivanja ekstrahovanih dimenzija, prevazilazeći na taj način nedostatke ostalih metoda korišćenih u drugim radovima. Sadržaj razmatranih definicija grupisan je u ekološku dimenziju, društvenu dimenziju, ekonomsku dimenziju, dimenziju stejkholdera i dimenziju dobrovoljnosti korporativne društvene odgovornosti (Dahlsrud, 2008).

Duygu Turker u više svojih radova (Turker, 2009a,b) sistematski proučava uticaj KDO na stejkholdere, i posebno se fokusira na zaposlene. Predlaže mernu skalu kojom je moguće na pouzdan način meriti kako se KDO odražava na stejkholdere, uzevši u obzir specifične društvene okolnosti u Turskoj. KDO je u Turskoj imao sličnu putanju prihvatanja kao i u ostalim zemljama koje su društvene i ekonomske promene započele u osamdesetim godinama dvadesetog veka. Najpre su KDO praksu primenjivale multinacionalne kompanije a potom su i lokalne kompanije kroz svoju izvozn

orijentaciju započele svoje prilagođavanje liberalnom tržištu i globalnoj ekonomiji. Merna skala koju predlaže Turker (2009a) zasniva se na doprinosu Carroll-ove piramide korporativne odgovornosti, teoriji stejkholdera i mernoj skali koju su ranije razvili Maignan i Ferrell, (2000). Nakon sprovedenog procesa sistematičnog razvoja merne skale, definisano je četiri faktora, od kojih se prvi odnosi na društvo, ekologiju, buduće generacije i nevladine organizacije, drugi faktor je vezan za KDO usmeren na zaposlene, treći faktor su aktivnosti usmerene na potrošače, i četvrti je KDO koji se odnosi na vladu i zvanične institucije. Rad je značajan jer je rezultat validna merna skala koja balansira različite zahteve različitih grupacija stejkholdera.

Na osnovu rezultata razvijanja merne skale, gde su se aktivnosti usmerene ka zaposlenima izdvojile kao poseban faktor, Turker (2009b) istražuje uticaj KDO na organizacionu posvećenost zaposlenih zasnovanoj na teoriji društvenog identiteta. Po teoriji društvenog identiteta pojedinac pripada određenim društvenim kategorijama iz kojih se gradi osećaj pripadnosti i samopouzdanje. Poslovni sistem se smatra društvenom kategorijom u okviru koje pojedinci (zaposleni) mogu deliti zajedničke vrednosti i organizacioni uspeh percipirati kao sopstveni. Stavovi o KDO naporima kompanije, naročito ako su pozitivno percipirani od drugih eksternih stejkholdera kroz jaku reputaciju, mogu učiniti da zaposleni postanu odgovorni članovi zajednice ali i njihov odnos prema radu može biti promenjen. Ovo istraživanje odnos prema radu analizira sa aspekta organizacione posvećenosti koja predstavlja izgrađenu vezu zaposlenog sa poslovnim sistemom. Pretpostavlja se da poslovne organizacije koje obezbeđuju zaposlenima zadovoljavanje potreba na višem nivou mogu da očekuju rezultate u vidu značajnijeg angažovanja zaposlenih i veće organizacione posvećenosti. Rezultati ukazuju da su KDO aktivnosti u domenu društvenih i ekoloških očekivanja, zaposlenih i potrošača značajni prediktori organizacione posvećenosti.

U kasnijim istraživanjima merna skala koju je predložila Turker i rezultati istraživanja često su korišćeni kao polazna osnova za dalje uspostavljanje veza između KDO i stejkholdera.

Ali i saradnici (2010) sproveli su istraživanje koje se fokusira na uticaj KDO na organizacionu posvećenost zaposlenih i organizacione performanse. Kao značajna pitanja koja su razmatrana u ovom radu autori navode percepciju koju zaposleni imaju

o KDO aktivnostima kompanije zatim kako ove aktivnosti utiču na zaposlene i na koji način ovaj uticaj menja organizacionu posvećenost i poslovne performanse. Rezultati ukazuju na pozitivne veze između KDO i organizacione posvećenosti zaposlenih kao i pozitivne veze između organizacione posvećenosti i poslovnih performansi. U radu se naglašava potreba za istraživanjima ponašanja zaposlenih obzirom na nisku radnu motivaciju, slabe fluktuacije zaposlenih i druge uočene probleme. KDO se predlaže kao sredstvo pomoću koga je moguće izgraditi jake veze sa zaposlenima i postići bolje radne i poslovne performanse (Ali et al., 2010).

Koleva i saradnici (2010) u svom radu razmatraju specifičnosti KDO u zemljama Centralne i Istočne Evrope. Zaključuje se da korporativna odgovornost nije samo koncept koji je prihvaćen u razvijenim tržišnim ekonomijama već da su mnoge forme primenjivane u zemljama Centralne i Istočne Evrope, s tim što je realizacija ostvarivana u kontekstu post-socijalističkih okvira. Naime, naglašava se da je u socijalističkom periodu osnovni princip podrazumevao niz kompromisa kojim je obezbeđen određeni stepen ekonomske sigurnosti ali sa ograničenom mogućnošću slobodnog organizovanja i izbora. Nakon perioda tranzicije došlo je do podele odgovornosti koje su se odnosile na državu i poslovanje. U tom procesu, sa aspekta zaposlenih, kompanije su postale manje naklonjene potrebama zaposlenih a više orijentisane na ostvarivanje profita nalazeći brojne propuste u zakonodavstvima kako bi se ovo postiglo. Uspostavljanje poslovnih veza sa kompanijama iz Zapadne Evrope, kao i težnja zemalja Centralne i Istočne Evrope da se priključe Evropskoj Uniji, doprineli su sprovođenju reformi na svim nivoima i pokušajima da se nađe balans između ekonomskih i društvenih ciljeva. Na tim osnovama kreiraju se specifične KDO prakse koje predstavljaju interakciju prošlih organizacionih vrednosti i novih poslovnih okolnosti. Izdvojeni su glavni motivi za KDO implementaciju: poboljšanje slike kompanije u javnosti, poboljšanje atraktivnosti za zapošljavanje, privlačenje investitora, olakšavanje upravljanja kompanijom i stvaranje mehanizama za lakšu tranziciju društvenog okruženja.

Konačni zaključci istraživanja ukazuju da se KDO u zemljama Centralne i Istočne Evrope smatra delom procesa evolucije kompanija i institucija i da će vremenom dovesti do stabilnih KDO oblika. Takođe, multinacionalne kompanije nisu pozicionirane kao jedini pokretači KDO već su lokalne kompanije, zajednice, vlast i

nevladin sektor označeni kao uticajni akteri u propagiranju ovog oblika poslovne prakse (Koleva et al., 2010). Značaj ovog istraživanja je u usmeravanju fokusa na specifične pojave KDO prakse u zavisnosti od društvenog i kulturnog konteksta i naglašavanju evolutivnosti procesa u zemljama koje kasnije prihvataju ovaj koncept.

U istraživanju koje su sproveli Lee i saradnici (2013) razvija se i testira model kojim se ispituje šta prethodi KDO implementaciji i posledice percepcije koju zaposleni imaju o KDO. Polazne osnove su vezane za jaču povezanost zaposlenih i kompanije u slučajevima kada je radno okruženje percipirano kao etičko a kompanija kao društveno odgovorna. Zasnovano na stavovima teorije stejkholdera, zaposleni kao „tihu“ stejkholderi su zapravo, sa svojim znanjem, sposobnostima i posvećenošću veoma uticajan element uspeha kompanije. U istraživanju se percepcija zaposlenih o KDO aktivnostima definiše kao nivo spoznaje zaposlenih o društvenom angažovanju kompanije, pri čemu se percepcija meri kao promenljiva drugog nivoa sastavljena od ekološke, filantropske i etičke dimenzije. Značajna komponenta jake veze između kompanije i zaposlenih je usklađenost strategije organizacije, kulture i reputacije sa vrednostima zaposlenih. KDO aktivnosti koje su u skladu sa organizacionom kulturom postaju resurs za postizanje veće posvećenosti kroz identifikaciju vrednosti zaposlenih sa kompanijom i posledično konkurentske prednosti. Rezultati ukazuju da percipirana usklađenost između organizacione kulture i KDO angažovanja pozitivno utiče na percepciju zaposlenih o KDO i na performanse poslovanja (Lee et al., 2013).

Pregledom literature Gallardo-Vázquez i Sanchez-Hernandez, (2014) su došli do zaključka da je neophodno razviti mernu skalu koja sa jedne strane obuhvata tri aspekta KDO: društveni, ekonomski i ekološki, a sa druge strane analiza uzročno-posledične veze sa performansama i konkurentskim uspehom. Istraživanje je sprovedeno u srednjim i velikim kompanijama. Osnovna teza ispitivana u predloženom modelu je da kompanije koje postižu visok nivo KDO angažovanja imaju veći tržišni uspeh. Konkurentski uspeh podrazumeva ostvarivanje poslovnih rezultata koji prevazilaze finansijsku komponentu i ogledaju se u upravljanju ljudskim resursima, marketingu, kvalitetu proizvoda i usluga sposobnostima menadžmenta i „*know-how*“ koji se teško kopiraju i dostižu. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju kako direktnu tako i indirektnu

vezu KDO sa poslovnim uspehom i kompetitivnom prednošću (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014).

Autori Mory i saradnici (2015) se u radu bave posebnom vrstom KDO koja se odnosi na zaposlene. Zapravo izdvajaju se specifične odgovorne aktivnosti kompanije koje su usmerene ka zaposlenima i vrši se konceptualizacija konstrukta nazvanog „interni KDO“. Interna korporativna društvena odgovornost je ponašanje kompanije sa ciljem ojačavanja pozicije zaposlenih, poboljšanja uslova rada, razvoja znanja i veština, uključivanje zaposlenih u donošenje odluka i uspostavljanje balansa između života i rada. Cilj rada je utvrđivanje efekata interne KDO na organizacionu posvećenost zaposlenih. Proces razmene između zaposlenih i kompanije, ukoliko je izbalansiran, vodiće kreiranju stabilnijih dugoročnih odnosa i stvaranju međusobnog poverenja. Za uzvrat kreira se organizaciona posvećenosti koja može biti afektivna i normativna. Afektivna organizaciona posvećenost je emocionalna veza koju zaposleni stvara sa kompanijom dok se normativna posvećenost odnosi na definisane obaveze koje zaposleni ima u kompaniji. Rezultati su pokazali da interni KDO najviše doprinosi afektivnoj organizacionoj posvećenosti zaposlenih dok je uticaj na normativnu posvećenost takođe evidentan ali je nešto niži (Mory et al., 2015). Značaj istraživanja je što definiše specifične faktore interne KDO koji utiču na ponašanje zaposlenih.

Uzimajući u obzir ranija istraživanja koja su dala kontradiktorne rezultate direktnog uticaja KDO na poslovne performanse, Saeidi i saradnici (2015) uspostavljaju veze između KDO i poslovnih performansi uključujući pretpostavku da je odnos indirektan. U istraživanju se kao medijatori koriste održiva konkurentska prednost, reputacija i zadovoljstvo zaposlenih. Istraživanje je sprovedeno u Iranu što je dodatna vrednost obzirom da je značajno manji broj istraživanja iz zemalja u razvoju u odnosu na istraživanja iz Evrope i SAD. Rezultati ukazuju da je uticaj KDO na poslovne performanse indirektan i ostvaruje se preko uticaja zadovoljstva zaposlenih na poboljšanu reputaciju i konkurentsku prednost što dalje ima efekat na poslovne performanse. Ovi rezultati navode na zaključak da je konkurentska prednost cilj kome kompanije teže kako bi ostvarile visok nivo finansijskih rezultata a da uspešna implementacija KDO predstavlja deo poslovne strategije za postizanje ovog cilja.

Story i Neves (2015) su pažnju posvetili interesantnom pitanju motivacije kompanija za implementaciju KDO aktivnosti i kako zaposleni doživljavaju ove motive svojih organizacija. U teorijskoj razradi istraživanja pravi se razlika između suštinske posvećenosti gde se KDO aktivnosti percipiraju kao iskreni napori kompanija da se reše određeni problemi, i spoljašnje posvećenosti gde se KDO percipira kao pokušaj da se dobije nešto za uzvrat ili izbegnu određene negativne posledice. Kada se razmatra uticaj KDO na učinak zaposlenih pravi se razlika između učinka koji se odnosi na odnos prema osnovnim zadacima koji su deo posla zaposlenog i koji su vrednovani redovnim formalnim sistemom nagrađivanja, i ponašanjem zaposlenih koje poboljšava organizacionu efektivnost i nije deo formalnog sistema nagrađivanja. U drugom slučaju zaposleni pokazuju veću posvećenost organizaciji i njihovo angažovanje je iznad zahtevanog nivoa. Rezultati istraživanja nisu ukazali na direktan uticaj dimenzija KDO na performanse ali je kombinacija suštinske posvećenosti KDO i spoljašnje posvećenosti pokazala značajan uticaj kako na odnos prema osnovnim zadacima tako i na dodatne aktivnosti kojima zaposleni podržavaju kompaniju. Detaljnija analiza je ukazala da uticaj na performanse prilikom izvođenja osnovnih zadataka zavisi pre svega od percepcije spoljašnje posvećenosti kompanije KDO što znači da zaposleni vrednuju one aktivnosti koje kompaniji mogu doneti određene benefite. Istraživanjem je dokazano da KDO može uticati na ishode te da kompanije mogu da koriste KDO kako bi proizvele željeno ponašanje zaposlenih (Story & Neves, 2015).

Ferrell i saradnici (2019) u svom istraživanju prave razliku između etičkog i društveno odgovornog ponašanja kompanije i ispituju odgovor potrošača na brend kompanije. Ispitivanjem potrošača utvrđuju se očekivanja koja imaju u odnosu na ponašanje kompanije što vodi boljem razumevanju ponašanja potrošača prema brendu. Autori smatraju da su pozitivna očekivanja povezana sa KDO uslov bolje percepcije KDO aktivnosti kompanije od strane potrošača. Takođe, i poslovna etika je povezana sa pozitivnim doživljajem KDO aktivnosti kompanije. Na kraju se ispituje da li društveno odgovorno i etičko ponašanje imaju uticaj na percepciju o brendu i reputaciji kompanije. Rezultati ukazuju da su očekivanja koja imaju potrošači uticala na percepciju koju imaju o KDO i etičkom ponašanju kompanije. Veze koje su uspostavljene između percepcije potrošača o KDO i etičnosti kompanije su pozitivne u odnosu na stav o brendu, s tim što stavovi o etičkom ponašanju kompanije imaju veći

uticaj nego stavovi i KDO angažovanju. Važan zaključak ovog istraživanja je da iako je etika kompanije manje vidljiva od KDO aktivnosti, kompanije ne smeju zanemariti njen uticaj na stavove potrošača, te usmeravati ponašanje na pozitivno i prevenciju neetičkog ponašanja (Ferrell et al., 2019).

Korporativna ekološka odgovornost je termin kojim se označava sposobnost kompanije da integriše elemente brige o ekologiji u poslovanje. Istraživanjem se doprinosi postojećoj debati o uticaju ekološke odgovornosti na vrednost kompanije. Li i saradnici (2020) konstruišu alat za merenje ekološkog angažovanja koristeći pet dimenzija: pravna svest, društvena procena, ekološka proizvodnja, tehnologija sa niskim udelom ugljenika i zeleno upravljanje i potom ispituju vezu korporativne ekološke odgovornosti sa vrednošću kompanije. U radu se razmatraju dva pogleda na razmatrane veze. Po jednom shvatanju, ekološka odgovornost zahteva ulaganje određenih resursa čime se povećavaju troškovi i smanjuje profitabilnost, time se zapravo umanjuju finansijske performanse kompanije, što rezultuje nepovoljnom pozicijom u odnosu na konkurenciju. Sa druge strane razmatrajući ekološku odgovornost kroz okvir teorije stejkholdera, ona predstavlja sredstvo kojim se uvećava vrednost kompanije kroz odnose sa stejkholderima. Obzirom da se ekološki problemi tiču najrazličitijih grupa stejkholdera, prihvatanje ekološke odgovornosti doprinosi finansijskim performansama i konkurentskoj prednosti. Takođe, kao medijator veze korporativne ekološke odgovornosti i vrednosti kompanije razmatra se inovativnost. Obzirom da pritisci stejkholdera da se smanji negativan ekološki uticaj u modernom poslovanju postaju sve izraženiji u kompanijama su prinuđeni da se prilagođavaju ovim zahtevima putem inovativnih rešenja. Visok nivo angažovanja i inovativnosti predstavljaju način da se postigne efektivna ekološka odgovornost. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na jaku negativnu direktnu vezu između korporativne ekološke odgovornosti i vrednosti kompanije. Rezultati su ublaženi merenjem uticaja na inovativnost a zatim indirektno na vrednost kompanije. Daljom analizom u ovom istraživanju se utvrđuje da kompanije koje povećavaju nivo ulaganja u ekološke aktivnosti najpre imaju negativne rezultate ali na određenom višem nivou efekat na rezultate postaje pozitivan, što znači da kompanije mogu postići pozitivne rezultate implementacijom ekološke odgovornosti na visokom nivou (Li et al., 2020).

4. Korporativna društvena odgovornost - definicije, koncepti i značaj

KDO se kao koncept pojavila sredinom dvadesetog veka, iako je suština odgovornosti poslovnih sistema prema okruženju poznata još mnogo ranije. Jednu od prvih definicija dao je Bowen (1953): „Odnosi se na obaveze privrednika da se vode takvim smernicama, da donose takve odluke, ili slede one linije delovanja koje su poželjne u smislu ciljeva i vrednosti našeg društva“. U narednim godinama pojam KDO je evoluirao, pojavile su se brojne definicije i razvijeno je nekoliko uticajnih pristupa.

Davis je tvrdio da se KDO odnosi na: „Odluke i aktivnosti biznismena donete iz određenog razloga koji su bar delimično izvan direktnog ekonomskog ili tehničkog interesa firme“ (Davis,1960). Takođe je KDO definisao koristeći negaciju po kojoj kompanija ne može biti smatrana društveno odgovornom: „ukoliko samo ispunjava minimum zakonskih obaveza, jer je to ono što bi svaki dobar građanin uradio“ (Davis, 1973).

Windsor, (2001) kao jezgro paradigme KDO naglašava preklapanje korporativnih društvenih performansi i teorije stejkholdera, proširene uključivanjem poslovne etike i ekologije.

Campbell, (2007) je predložio specifičnu definiciju KDO u skladu sa institucionalnom teorijom društvene odgovornosti po kojoj se: „postavlja minimalni standard ponašanja u skladu sa odnosima kompanije sa stejkholderima, ispod kojeg korporativno ponašanje postaje društveno neodgovorno“.

Aguinis, (2011) je predložio definiciju po kojoj je KDO specifičan niz organizacionih aktivnosti i smernica u kojima se uzimaju u obzir očekivanja stejkholdera i „*Triple Bottom Line*“ performanse (ekonomske, ekološke i društvene).

Definicija koju su predložili Sarkar i Searcy, (2016) zasnovana na kvantitativnoj analizi 110 postojećih definicija kaže da KDO podrazumeva ključnu ekonomsku odgovornost kompanije i dobrovoljno delovanje iznad propisanih minimuma na etički

način u svakoj aktivnosti i uzimajući u obzir uticaj njihovih aktivnosti na stejkholdere dok istovremeno doprinosi globalnoj održivosti.

Cazeri i saradnici (2018) smatraju da se korporativnom društvenom odgovornošću može smatrati bilo koja ili sve aktivnosti koje doprinose poboljšanju kvaliteta života društva.

Takođe, široko prihvaćena definicija koju je predložila Evropska komisija, govori da je KDO: “Koncept kojim kompanije integrišu društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i u interakciju sa svojim akterima (stejkholderima) na dobrovoljnoj osnovi” (European Commission, 2001).

Carroll (1999) je izvršio sveobuhvatni pregled ključnih autora i definicija po dekadama u periodu 1950.-1990., počevši od Bowena pedesetih godina, Davisa, Fredericka i McGuirea šesdesetih godina, zatim su svoj doprinos sedamdesetih godina dali Heald, Johnson i mnogi drugi, do vidnog povećanja broja praktičnih istraživanja i smanjenja pokušaja definisanja KDO u osamdesetim i devedesetim godinama 20. veka. Carroll je 1999. godine u svom radu ocenio da istraživanja vezana za KDO pomeraju fokus ka merenju i ka odnosima sa stejkholderima, uzimajući u obzir razvoj tehnologije, nova polja istraživanja i praktične primene tehnologija kao i globalizaciju.

Uporedo sa KDO konceptom razvijali su se i alternativni pravci kao što su: „*Triple Bottom Line*“, koncept društvenih performansi, korporativno građanstvo, socijalno preduzetništvo, itd., koji su konzistentni sa korporativnom odgovornošću ali sagledavaju problematiku iz drugačijeg ugla (Wood, 1991; Elkington, 1999; Panwar et al., 2009).

4.1. Koncept društvenih performansi

Umesto razmatranje poslovanja i društva kao posebnih entiteta Wood (1991), kao osnovnu ideju KDO navodi njihovu međusobnu povezanost i očekivanja koje društvo ima u pogledu adekvatnog ponašanja i rezultata poslovnih sistema. Wood, (1991) navodi tri osnovna principa KDO u kojim se nalaze motivi za društveno odgovorno ponašanje:

- Institucionalni nivo - Legitimnost, koja se odnosi na odgovornost-obavezu poslovanja da izbegava zloupotrebu moći i nedozvoljeno ponašanje.

- Organizacioni nivo - Javna odgovornost, koja se odnosi na nivo pojedinačnih organizacija i odgovornosti prema ishodima primarnih aktivnosti i dodatnih aktivnosti vezanih za društvo. Ovo znači da poslovni sistem nije u obavezi da rešava sve socijalne probleme već samo one koji su povezani sa poslovnim operacijama i interesima.

- Individualni nivo - Menadžerska diskrecionost, koja se odnosi na dobrovoljne aktivnosti koje su posledica ličnog osećaja odgovornosti menadžera prilikom donošenja poslovnih odluka, a ne zahteva ili očekivanja društva.

Wood (1991) je definisala i „društvenu odzivnost“ (engl. *social responsiveness*) kao sposobnost poslovnog sistema da odgovori na društvene zahteve i pritiske. Ovo je zapravo komplementarno sa KDO ali u okviru ovog koncepta predstavlja sledeću fazu, gde se kao prva faza razmatraju motivi odgovornog ponašanja a nakon toga implementiraju aktivnosti proistekle iz prethodne faze. U ovoj fazi vrši se procena i odgovor na ekološki uticaj, upravljanje stejkholderima i upravljanje ishodima. Na kraju modela koji Wood (1991) naziva „Model korporativnih društvenih performansi“ (engl. *Corporate Social Performance Model*) nalaze se ishodi korporativnog ponašanja koji se posmatraju kroz društveni uticaj, društvene programe i društvene politike. Ovako strukturiran model predstavlja sveobuhvatni, integrativni okvir za sagledavanje odnosa između društva i poslovnih sistema.

4.2. Triple Bottom Line koncept

Potreba da se procene aktivnosti sa aspekta ekonomske, ekološke i društvene odgovornosti pojavila se još u Brundtlandovom izveštaju (Brundtland, 1987) a u teoriji je od strane Elkington-a (1999) definisana kao *Triple Bottom Line* (TBL). U okviru TBL pristupa društvena dimenzija podrazumeva ljude koji su povezani sa organizacijom, odnose sa svim stejkholderima od onih koji imaju jak uticaj na poslovanje kompanije do onih koji su pod uticajem kompanije. Ekološka dimenzija predstavlja uticaj koji kompanija ostvaruje na prirodno okruženje i pored ostalog,

podrazumeva obnovljive izvore energije, smanjenje otpada i drugo. Ekonomska dimenzija se odnosi na profit i druge finansijske elemente u poslovanju kompanije kao što su smanjenje troškova proizvodnje, nova tržišta i likvidnost. Fokus na planetu, ljude i profit (engl. *3P - planet, people, profit*) doprinosi značajnoj konkurentskoj prednosti i održivosti kako same kompanije tako i društva (Kanji & Chopra, 2010; Costa & Menichini, 2013).

Koncept održivosti, koji danas predstavlja vodeći globalni okvir poslovanja, teži da integriše i izbalansira navedena tri stuba (ekonomski, socijalni i ekološki) (United Nations, 2002) kako bi se omogućila održivost ljudskog razvoja uz istovremeno očuvanje sposobnosti prirodnih ekosistema i životnih uslova kako bi se i u buduće zadovoljile ljudske potrebe (Brundtland, 1987). Održivi razvoj ima fokus na dugoročni opstanak kompanije i društva i treba biti integrisan u sve nivoe donošenja odluka, kako globalno, tako i lokalno.

Ekltonov pristup može biti koristan za merenje uspešnosti KDO aktivnosti kompanije jer se kroz TBL tradicionalne finansijske performanse mere uzimajući u obzir i ekološke i društvene performanse (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014).

4.3. Piramida korporativne društvene odgovornosti

Archie Carroll (1979) je predložio koncept, kojim je izvršio značajan uticaj na polje istraživanja KDO, u kome naglašava više-dimenzionalnost koncepta i raznovrsnost implementacije KDO prakse. Carroll (1979) navodi da je za ispunjavanje obaveza koje se odnose na društvenu odgovornost potrebno obratiti pažnju na ekonomske, legalne, etičke i diskrecione karakteristike poslovanja. Ove kategorije nisu isključive već sačinjavaju spektar koji na jednom kraju ima ekonomske zahteve a na drugom kraju društvene zahteve. U skladu sa tim, Carroll (1991) integriše četiri predložena aspekta KDO u dobro poznatu „Piramidu korporativne društvene odgovornosti“, gde osnovu čine ekonomske odgovornosti koje se smatraju primarnim i razlogom za pokretanje poslovne aktivnosti uopšte. Dakle, svrha izvođenja poslovnih operacija je proizvodnja robe i usluga kako bi se ostvario profit. Prema Carroll-u (1991) ekonomska

odgovornost je preduslov za ostale odgovornosti jer se samo na stabilnim ekonomskim osnovama može izgraditi KDO infrastruktura i snažan i održiv poslovni sistem (Carroll, 2016). Sledeća komponenta piramide društvene odgovornosti je legalna odgovornost koja pretpostavlja da se prilikom realizacije poslovnih operacija u potpunosti ispunjavaju propisani zakoni i norme. Smatra se da je ispunjenje legalne odgovornosti uslovljeno razvojem osnovnih normi društva i slobodnog poslovanja. Sledeći nivo piramide obuhvata etičke norme i odnosi se na ono ponašanje poslovnog sistema koje se očekuje ili je nepoželjno od strane društva, iako zakonom nije regulisano. Predstavlja viši nivo angažovanja i očekivanja u odnosu na nivo propisan zakonskim normama ali je blisko povezan sa legalnom odgovornošću. Naime, sve prethodno donete norme i zakoni potiču od određenih očekivanja koja su na višem nivou od trenutno propisanog. Na taj način ispunjavanje etičke odgovornosti stalno proširuje legalne odgovornosti uticajem na donošenje novih normi (Carroll, 1991). Na vrhu piramide društvene odgovornosti nalaze se filantropske odgovornosti koje znače angažovanje resursa poslovnog sistema na poboljšanju opšteg blagostanja. Pretpostavlja se da se ove aktivnosti preduzimaju dobrovoljno i prevazilaze etičke odgovornosti jer se ne očekuju u moralnom smislu. Naime, društvo prihvata aktivnosti iz domena filantropske odgovornosti ali ne smatra kompaniju neetičnom ukoliko ovakve aktivnosti izostanu. Posmatrajući piramidu društvene odgovornosti može se reći da su prve tri odgovornosti obavezne za poslovanje i duboko su isprepletane dok je četvrta jako poželjna ali nije obavezna i nije uslov uspešnog poslovanja i opstanka kompanije (Schwartz & Carroll, 2003).

U svojim kasnijim radovima Carroll (2016) je pratio primenu i evoluciju piramide korporativne društvene odgovornosti i zaključio da je koncept dovoljno robustan i primenljiv u komplementarnim ali i konkurentskim okvirima.

Kako bi se KDO uspešno implementirala potrebno je znati prema čijim zahtevima i očekivanjima su usmerene KDO aktivnosti. Carroll (1991, 2016), takođe, pored pomenutih odgovornosti naglašava važnost stejkholdera za implementaciju KDO. Legitimnost i moć stejkholdera, koji ističu svoja očekivanja prema kompaniji, uslovljava odgovor koji će menadžment kompanije predložiti kako bi zahteve ispunio i sa njima pomirio ciljeve kompanije. Iako zadovoljenje svih zahteva nije uvek moguće,

poželjno je da menadžment kompanija donosi odluke sa tim ciljem na umu kako bi osigurao dugoročne interese (Carroll, 1991).

4.4. Teorija stejkholdera

Naziv „korporativna društvena odgovornost“ inkorporira društvo kao ključnu komponentu obaveza kompanija ali ne daje precizne smernice na šta se odnosi (Jamali, 2008). Društvo može da znači mnogo različitih stvari u različitom kontekstu. Razlike u interpretaciji mogu biti prevaziđene putem „Teorije stejkholdera“ koja daje konkretniji odgovor na pitanje definisanja pojma društva i pruža teorijski okvir za razumevanje KDO koncepta kroz uključivanje stavova interesnih grupa. U samoj srži KDO je pomeranje fokusa sa ekonomskog pristupa u kome kao osnovna svrha poslovanja označava maksimizacija vrednost samo za vlasnike kapitala, ka prihvatanju ideje da su interesi ostalih grupa stejkholdera takođe značajni za opstanak kompanije.

Teorija stejkholdera je najistaknutiji teorijski koncept koji je nastao i razvija se poslednjih 40 godina sa ciljem da određeni problemi savremenog poslovanja i njihovo rešavanje dobiju adekvatno mesto u naučnoj literaturi ali i poslovnoj praksi (Parmar et al., 2010). Naime, teorija stejkholdera osnovu ima u publikaciji Edward Freeman-a: „Strategijski menadžment-stejkholder pristup“ iz 1984. godine, u kojoj autor objašnjava promene u poslovanju od dominacije ekonomskih aspekata ka sve većoj svesnosti ljudi o efektima kapitalizma, etici i uticaju koji poslovanje ima na njihove živote. Na osnovu ove publikacije, novi izazovi sa kojima su se suočavali menadžeri u promenljivom globalizovanom svetu ticali su se povezivanja poslovanja i etike na način koji etiku uvodi u poslovnu rutinu prilikom donošenja poslovnih odluka, što često nije bio slučaj. Freeman smatra da je većina poslovnih teorija zasnovana na razdvajanju donošenja poslovnih odluka i etike, dok zapravo razvija teoriju stejkholdera na tezi: „nema smisla govoriti o poslovanju bez razgovora o etici“ (Parmar et al., 2010), a budući razvoj zavisi od odgovora na tvrdnje: „nema smisla govoriti o etici bez razgovora o poslovanju“ i „nema smisla govoriti bilo o etici ili poslovanju bez razgovora o ljudskim bićima“ (Parmar et al., 2010).

Teorijom stejkholdera predloženo je da se analiziraju odnosi sa svim grupama koje utiču ili su pod uticajem poslovnog sistema kako bi se povećale šanse za uspešno prevazilaženje nastalih problema. U svojoj osnovi teorija stejkholdera se odnosi na menadžere, tj na koji način se razume stvaranje vrednosti i način na koji se vrši razmena vrednosti jednih sa drugima (Parmar et al., 2010). Upravljanje poslovnim sistemom je, zapravo, oblikovanje odnosa sa potrošačima, zaposlenima, poslovnim partnerima, finansijerima i društvenom zajednicom kako bi se stvorila vrednost. Stejkholderi iskazuju različita očekivanja od poslovnog sistema u procesu stvaranja vrednosti. Pomenute grupe stejkholdera čine unutrašnji krug ljudi koji su direktno vezani za poslovni sistem ali posmatrano šire svaka grupa ili pojedinac koji može da utiče ili je pod uticajem poslovanja može biti uzet u razmatranje kada se razmišlja o tome kako stvoriti vrednost.

Teorija o stejkholderima može biti dobar okvir za praćenje realizacije odgovornog ponašanja kompanije jer omogućava prevazilaženje nedostataka drugih pristupa kao što su piramida korporativne društvene odgovornosti ili *Triple Bottom Line* koji konceptu prilaze suviše uopšteno (Jamali, 2008). Takođe, vrlo je teško da kompanije mogu da ispune sve odgovornosti prema društvu kao celini kako zbog ograničenih resursa tako i zbog brojnih potreba. Uglavnom su zahtevi stejkholdera suštinski povezani i međusobno se dopunjuju, ali javljaju se i domeni u kojima su u suprotnosti što značajno umanjuje kapacitet menadžmenta da sve zadovolji. Odgovornosti kompanije koje se ispunjavaju trebaju biti usmerene i vođene od strane menadžmenta kako bi se uspešno odgovorilo na promenljive zahteve društva i uspostavio takav mehanizam upravljanja da se postigne ravnoteža između svih interesa stejkholdera. Stoga je pristup KDO kroz teoriju o stejkholderima (Jamali, 2008) pragmatičan način da se utvrdi prema kojim stejkholderima i kakve zahteve kompanija treba da ispuni.

Multinacionalne kompanije neprestano šire operacije i aktivnosti izvan granica država i tom prilikom susreću se sa pitanjima različitih zakona, običaja, očekivanja i interesa. U globalnom poslovnom okruženju neophodno je uspostaviti i određene principe i pravila kako bi se osigurala, ako ne jednaka, onda makar ravnomernija i ravnopravnija raspodela odgovornosti i njihovo ispunjenje. U skladu sa time Ujedinjene Nacije su propisale 10 principa „UN Global Compact Ten Principles” od kojih se

sedam odnosi na stejkholdere a preostala tri na ekologiju. Ovime se dodatno priznaje značaj i uloga koju različite društvene grupe imaju u vezi sa poslovanjem.

Ukoliko se analiziraju očekivanja stejkholdera mogu se izbeći brojni gubici u vidu razočaranih potrošača koji neće više kupovati proizvode, vlasnika kapitala koji će prodati svoje udele, ekološke kazne, nameti i zaposleni koji će postati nelojalni i manje produktivni.

Mnogi istraživači koriste stejkholder pristup za realizaciju istraživanja o korporativnoj odgovornosti, tako što se fokusiraju na pojedine stejkholdere (Turker, 2009b; Appiah, 2019) ili nekoliko grupa stejkholdera (Cha et al., 2016; Park, 2019). Proces merenja percepcije stejkholdera je ključan u proceni KDO naročito ako se uzme u obzir činjenica da kompanije koje primenjuju KDO praksu mogu očekivati značajne benefite za uzvrat.

5. Korporativna društvena odgovornost i poslovne performanse

Autori Costa i Menichini, (2013) postavljaju pitanje: “Ako je kompanija jako posvećena KDO ali niko to ne prepoznaje, da li to donosi neke koristi?”. Među istraživačima i menadžerima postoji i uvek je aktuelna polemika o tome da li KDO poboljšava performanse kompanije. Osnovna pretpostavka je da je angažovanje u KDO aktivnostima vidljivo stejkholderima što za uzvrat pozitivno utiče na performanse kompanije.

KDO je po autorki Wood (2010) usko povezan sa dva pojma: korporativna društvena rensponzivnost (KDR) koja se odnosi na procese i strateško uključivanje KDO u poslovni sistem i korporativne društvene performanse (KDP) koje se odnose na rezultate i uticaj KDO. Društvene performanse kompanije su skup ishoda KDO (Fijałkowska et al, 2018) i čine ih multi dimenzione promenljive koje obuhvataju široki opseg performansi. Ova podela objašnjava čestu upotrebu KDP kada se govori o rezultatima koji proističu iz primene KDO (Chang et al., 2013; Brower & Dacin, 2020).

Brojni pristupi su razvijeni kako bi se objasnile veze između KDO i poslovnih rezultata kompanije. Prilikom analize rezultata KDO aktivnosti nameće se pitanje da li kompanije implementiraju KDO u skladu sa svojim ciljevima i na taj način maksimiziraju rezultate, ili žrtvuju svoj profit zarad ispunjavanja očekivanja stejkholdera. Jedan od poznatih stavova vezanih za implementaciju KDO izneo je Friedman (1962) po kome se za KDO aktivnosti troše sredstva kompanije i stvaraju troškovi koji mogu biti izbegnuti, i takvo ponašanje ne može biti opravdano rezultatima. Pored stava da ne postoji veza između KDO i pozitivnog finansijskog rezultata, takođe se navodi i negativan stav po kome se KDO sprovodi lažno kako bi se popravila slika kompanije, u marketinškom smislu, bez obzira na neetičnost takve prakse (Hemingway & Maclagan, 2004).

Sa druge strane teorija o stejkholderima sugerše da ukoliko se KDO koristi strateški, kako bi se zadovoljili stejkholderi i umanjili konflikti, može doći do poboljšanja ukupnih performansi kompanije.

Uticaj KDO na performanse može se smatrati kontroverzom obzirom na rezultate istraživanja koji ne pokazuju jedinstvo u podršci KDO poboljšanju finansijskih performansi kompanija. Dodatno istraživanja su otežana činjenicom da iako je KDO široko prihvaćen koncept, još uvek ne postoji razvijen jedinstven set mera na osnovu kojih se može oceniti nivo primene i uticaja u jednoj kompaniji (Newman et al., 2020).

Postojeća istraživanja pokazala su različite rezultate o uticaju KDO na finansijske performanse. Pojedina istraživanja pokazuju da trošenje resursa na aktivnosti koje nisu direktno povezane sa primarnom aktivnošću kompanije predstavljaju rasipanje resursa i negativno utiču na vrednost kompanije (Jones et al., 2007). Nasuprot tome, drugi rezultati ukazuju da KDO doprinosi finansijskim performansama poboljšanjem konkurentne pozicije kompanije. Konkurentna prednost se stvara kroz saradnju sa stejkholderima čime se stvaraju i koriste poslovne mogućnosti koje proizilaze iz sagledavanja potreba okruženja. Porter i Kramer (2011) KDO aktivnosti posmatraju kroz perspektivu inovacija putem kojih se smanjuju troškovi, stvara vrednost za potrošače i koristi prilika da se bude prvi na tržištu i na taj način ostvari profit ali i kreira vrednost za društvo u celini.

Newman i saradnici (2020) pokušali su da daju odgovore na pitanja: da li KDO poboljšava performanse kompanije; da li KDO ima uticaj na produktivnost rada; i da li kompanije strateški koriste KDO kako bi zaposlenima ponudili manje naknade za rad. Njihovi rezultati pokazuju pozitivnu vezu između usvajanja KDO i efikasnosti kompanije. Studija je, takođe, pokazala da KDO utiče na produktivnost zaposlenih naročito u kompanijama koje pripadaju visoko konkurentnim industrijama i da su glavni pokretači inicijative KDO povezane sa društvenom zajednicom. Istraživanje je dalje pokazalo da je mnogo jača pozitivna veza između KDO i efikasnosti u kompanijama koje su fokusirane na lokalno tržište, i u smislu inputa i u smislu plasiranja proizvoda, za razliku od onih kompanija čije je poslovanje više orijentisano ka širem i spoljnom tržištu te koje posluju na nivou cele države, internacionalno ili imaju strane vlasnike.

Brower i Dacin (2020) su sproveli istraživanje koje ukazuje da su kompanije koje su u ranijim periodima usvojile KDO imale bolje finansijske rezultate proistekle iz ovih

aktivnosti, dok je KDO u novije vreme, obzirom da su porasla očekivanja i da su ove aktivnosti uveliko institucionalizovane, slabiji uzročnik profitabilnosti.

Weber (2008) identifikuje pet mogućih benefita koje kompanije mogu dobiti implementacijom KDO: pozitivni uticaj na imidž i reputaciju kompanije; pozitivan uticaj na motivaciju regrutovanje i zadržavanje zaposlenih; uštede; povećani prihodi od prodaje i većeg tržišnog udela; i smanjenje rizika povezanog sa KDO.

Društvena odgovornost može biti strategija za kreiranje legitimnosti, reputacije i kompetitivne prednosti (Maqbool & Zameer, 2018). Korporativna reputacija je jedan od najvažnijih prethodnika uspeha kompanije a proizilazi iz stavova i zadovoljstva potrošača. Istraživanja su pokazala da KDO inicijative vode većoj lojalnosti potrošača (Cha et al., 2016) ali i profitabilnosti i uspehu kompanije. Dakle, povratni rezultati koji proizilaze iz posvećenosti kompanije KDO praksi, kao što su lojalnost potrošača i reputacija kompanije, zavise od percepcije stejkholdera o ponašanju kompanije. Usvajanje KDO principa poslovanja mora da uključi razmatranje svih grupa, shvatajući stejkholdere kao relevantne faktore u stvaranju vrednosti uvažavajući ekonomsku, ekološku i društvenu perspektivu (Costa & Menichini, 2013). Jedino na taj način kompanije mogu da očekuju dobitke proistekle iz KDO koji se mogu ogledati u porastu produktivnosti, poboljšanoj reputaciji kompanije, lojalnosti potrošača i lakši pristup izvorima finansiranja (Aravossis et al., 2006).

Trenutni nivo društvenog i ekonomskog razvoja uslovio je donošenje određenih korporativnih društvenih regulativa kojima se propisuju minimalni standardi poštovanja društvenih normi i prikladno poslovno ponašanje. Ove regulative se odnose na društvena pitanja kao što su ljudska prava, manjine ili ekologija. Kompanije same donose odluku da li će se samo povinovati donetim regulativama, da li će prevazići obavezni nivo društvene odgovornosti ili čak zanemariti regulative i snositi posledice. Miller i saradnici (2020) ispituju promene koje nastaju u reputaciji kompanije kada ona ispunjava makar minimalni nivo učešća u KDO aktivnostima koje su u pojedinim državama propisane zakonom. Rezultati ukazuju na pozitivan i značajan uticaj pozitivne KDO reputacije na performanse kompanije i obrnuto, negativna KDO reputacija negativno utiče na performanse kompanije. Takođe, istraživanje An-a (2021) pokazuje da KDO reputacija ima pozitivan uticaj na prihode u inostranstvu, s tim da se

više prihoda generiše u razvijenim zemljama u odnosu na manje razvijene zemlje. Takođe u razvijenijim zemljama više pažnje se posvećuje interesima zaposlenih, dobavljača i potrošača kao i ekologiji, nego u nerazvijenim zemljama gde se pažnja posvećuje interesima eksternih stejkholdera.

Utvrđeno je da su društveno osvešćeni potrošači lojalniji kompanijama koje imaju visok nivo KDO, da su spremniji da plate više cene za proizvode i neosetljivi su na negativne informacije o kompaniji (Kitzmueller & Shimshack, 2012; Bae et al., 2019). Potrošači percipiraju kompanije koje imaju visok nivo KDO kao one kojima se može verovati, povezuju ih sa nižim stopama rizika i time se umanjuju negativne aktivnosti potrošača i konkurenata i ojačava finansijska pozicija. Sa druge strane, kompanije koje imaju visoka zaduženja gube udeo na tržištu jer ih potrošači smatraju nepouzdanima. Bae i saradnici (2019) u radu istražuju da li KDO može da smanji negativan uticaj velikih dugovanja na performanse proizvoda na tržištu. Osnovna pretpostavka je da kompanije sa visokim nivoom iskazane društvene odgovornosti mogu bolje da se suoče sa negativnim posledicama visoke zaduženosti jer se suočavaju sa manje negativnih reakcija stejkholdera. Rezultati ukazuju da KDO ublažava troškove visoke zaduženosti povećavajući prodaju i smanjujući rizike poslovanja. KDO, dakle, predstavlja vid osiguranja za kompanije koje ulažu kada su finansijski zdrave i dodatnu korist kada se nađu u problemima. Rezultati pokazuju, takođe, da ukoliko se KDO samostalno posmatra, negativno utiče na prodaju što se objašnjava troškovima ulaganja u KDO. Dekompozicijom KDO na dimenzije došlo se do zaključka da ekološke aktivnosti i karakteristike proizvoda značajno smanjuju troškove visoke zaduženosti dok uticaj ostalih dimenzija ne pokazuje statističku značajnost (ljudska prava, odnos sa zaposlenima, društvo, korporativno upravljanje) (Bae et al., 2019).

Uprkos različitim pristupima i dobijenim rezultatima istraživanja može se reći da su u ispitivanju uticaja KDO na performanse kompanije preovlađujuće pozitivne veze (Galant & Cadez, 2017; Bae et al., 2019; Miller et al., 2020).

Kako bi se pomogla implementacija i olakšalo praćenje ostvarenih rezultata KDO je u velikoj meri institucionalizovan od strane međunarodnih organizacija i inicijativa od kojih su najznačajnije sledeće:

- Posvećenost Evropske Unije održivom razvoju i odgovornom ponašanju kompanija iskazana je kroz brojne smernice, preporuke i regulative. Evropska komisija usvojila je 2001. godine dokument: „*Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*“, u kome se priznaje značaj svih aspekata korporativne društvene odgovornosti ali se posebna pažnja posvećuje društvenoj oblasti. Ovim dokumentom se ohrabruju vlasti na svim nivoima, kao i kompanije i druge organizacije da realizuju partnerstva u cilju razvoja okvira za promociju vrednosti društvene odgovornosti i primera dobre prakse. Tokom godina dokument je inoviran i sproveden je niz aktivnosti kako bi se definisao miks obaveznog i dobrovoljnog angažovanja uz uključivanje principa sadržanih u UN Agendi 2030.
- United Nations Global Compact, je dobrovoljna inicijativa zasnovana na posvećenosti implementaciji univerzalnih principa održivosti. Cilj ove inicijative je da podstiče poslovnu svest u smeru ispunjenja ciljeva održivog razvoja (engl. *Sustainable Development Goals*) predstavljenih Agendom 2030.
- ISO 26000 - Social responsibility, obezbeđuje smernice za kompanije kako da uvažavajući društvo i okruženje postignu poslovne ciljeve i održivost.
- ILO -International Labour Standards, omogućavaju državama da usvoje i implementiraju standarde koji se odnose na zaštitu na radu i zaštitu prava zaposlenih.
- OECD - Guidelines for Multinational Enterprises, su preporuke za vlade i menadžere multinacionalnih kompanija o odgovornom poslovnom ponašanju u globalnom kontekstu, koja imaju cilj da definišu i uspostavljaju rešenja koja podstiču prosperitet, jednakost, mogućnosti i dobrobit za sve.
- ISO 14001 standardi postavljaju kriterijume za sertifikaciju Sistema upravljanja zaštitom životne sredine (engl. *Environmental Management System*) u bilo kojoj organizaciji.

- GRI - Global Reporting Initiative je mreža nastala sa ciljem da definiše smernice za izveštavanje o održivosti (engl. *Sustainability Reporting Guidelines*).
- Social Accountability 8000 standard pruža sveobuhvatni pristup koji omogućava organizacijama da dokažu svoju posvećenost zaštiti zaposlenih.
- AccountAbility AA1000 standardi su zasnovani na principima koji vodi organizacije kroz proces identifikovanja, određivanja prioriteta i odgovora na izazove održivosti, sa ciljem poboljšanja dugoročnih rezultata kroz kreiranje inkluzivne prakse angažovanja zainteresovanih strana i obezbeđivanja kredibiliteta u izveštavanju.

Ipak, nivo implementacije KDO zavisi od nacionalnih, regionalnih pa i lokalnih uslova, obzirom da ovi propisi velikim delom nisu obavezujući (Stojanović et al., 2016).

6. Korporativna društvena odgovornost i zadovoljstvo zaposlenih

Iako je naučno interesovanje za KDO u porastu koncept je uglavnom proučavan na makro nivou. U skorije vreme istraživači su svoj fokus usmerili na mikro nivo, naglašavajući uticaj KDO na stavove pojedinih grupa stejkholdera, posledice na društvenu dobrobit i druge efekte na kompaniju (Mueller et al., 2012; Dawkins et al., 2016). Pregledom literature dolazi se do zaključka da je manji broj istraživanja koja se bave zaposlenima i njihovim ponašanjem i rezultatima koji su povezani sa KDO. Ipak, zaposleni su u modernom poslovanju prepoznati kao važan resurs za postizanje kompetitivne prednosti i predstavljaju specifični medijator između KDO i poslovnog rezultata.

U svojim istraživanjima Aguilera i saradnici (2007) i Sarfraz i saradnici (2018) potvrdili su jaku vezu između KDO aktivnosti i zaposlenih. Chaudhary (2018) predlaže model kojim se ispituje uticaj KDO na različite grupe performansi kompanije. Obzirom da se pretpostavlja da uticaj KDO može da varira i bude posredovan, pored direktnog, vrši se i ispitivanje neposrednog uticaja preko zadovoljstva zaposlenih. Važnost KDO meri se sa subjektivnog aspekta zasnovanog na verovanju zaposlenih o KDO aktivnostima u organizacijama u kojima rade. Istraživanja pokazuju da zaposleni različito reaguju na uključenost organizacije u KDO aktivnosti kao i vrednosti i rezultate koji iz KDO proizilaze (Stawiski et al., 2010). KDO na zaposlene utiče dvojako: najpre, direktno kada zaposleni vraćaju kompaniji za benefite i mogućnosti koje dobijaju kroz aktivnosti kompanije za unapređenje u upravljanje ljudskim resursima; i indirektno kroz društvenu odgovornost prema ekologiji i društvu i ostalim stejkholderima. Iako KDO aktivnosti nisu direktno usmerene na zaposlene, oni reaguju većom posvećenošću poslu i lojalnošću kompaniji (Farooq et al., 2013; Gürlek & Tuna, 2019).

Reputacija kompanije predstavlja percepciju stejkholdera izvan organizacije. Angažovanjem kompanije u okviru KDO šalje se signal kako eksternim stejkholderima, tako i zaposlenima i na taj način se stiče željena reputacija. Zaposleni posmatraju način na koji se organizacija u kojoj rade posvećuje KDO aktivnostima i kako okruženje

reaguje na njih. Takođe, vode računa u kakvoj organizaciji rade i osećaju se počastvovano kada rade za organizaciju koja je poštovana, prestižna i poznata kao društveno odgovorna (El Akremi et al., 2018).

Kako bi posmatrali sebe u pozitivnom svetlu ljudi teže da izgrade pozitivni društveni identitet kroz pripadnost grupama i organizacijama koje su cenjene i sa dobrom reputacijom. U skladu sa teorijom društvenog identiteta, kompanije koje su okarakterisane kao poznate po svojim KDO aktivnostima imaju visoku kulturu poslovanja i vrednosti koje mogu da ispune psihološku želju za pripadanjem i smislom postojanja (De Roeck et al., 2014). Organizaciona identifikacija je specifičan oblik društvene identifikacije, koji se odnosi na doživljavanje uspeha i pozitivnih ishoda u kompaniji (Gürlek & Tuna, 2019). Identifikacija zaposlenih sa kompanijom u kojoj rade, a koja ima jaku reputaciju, čini ih zadovoljnijima i ponosnijima. Ovo osećanje jake organizacione pripadnosti može usloviti ponašanje koje je jako korisno za kompaniju. Veće poistovećivanje zaposlenog sa organizacijom vodi ka tome da se uspeh kompanije percipira i kao lični uspeh i ponašanje se usmerava ka boljoj saradnji i međusobnom poverenju. Dakle, rad za kompaniju koja je društveno odgovorna i koja demonstrira visoke etičke norme i brigu za zaposlene i okruženje i percepcija koju zaposleni ima o tome mogu da uslove odnos prema poslu, učinak ali i transfer organizacionog odgovornog ponašanja na individualno odgovorno ponašanje (Gürlek & Tuna, 2019).

Organizaciona (korporativna) kultura obuhvata autentične organizacione vrednosti koje ujedinjuju preduzeće i manifestuje se tipičnim ponašanjem preduzeća, deljenim vrednostima i internom integracijom (Brunton et al., 2017). Integritet kompanije je ključna vrednost kompanije koja se ugrađuje u korporativnu kulturu i koristi kao osnova dobrih odnosa sa stejkholderima. Korporativna kultura među članovima unutar kompanije oblikuje ponašanja koja su vezana za angažovanje u KDO aktivnostima (Kucharska & Kowalczyk, 2019). Stavovi zaposlenih o određenim aktivnostima preduzeća su pozitivniji kada preduzeće ima snažnu organizacionu kulturu (Nielsen & Thomsen, 2009). Posledično, ako je KDO integrisan u organizacionu kulturu veza zaposlenih sa KDO vrednostima i njihova identifikacija sa organizacionim identitetom su jače. Nacionalne kulturne vrednosti imaju veoma značajan uticaj na stavove o

organizacionoj kulturi, po istraživanju (Taras et al., 2011) čak jači od demografskih karakteristika.

Kompanije, shvatajući značaj zaposlenih, sve veću pažnju posvećuju inkorporiranju KDO u svoje poslovne aktivnosti ali ipak u literaturi ima prostora za istraživanja o tome da li i kako implementacija ovih strategija utiče na zaposlene, njihovo zadovoljstvo poslom, posvećenost i moral (Appiah, 2019). Zadovoljstvo zaposlenih na poslu je tema koja se izučava sa različitih aspekata i predstavlja meru emocija koje zaposleni ima prema organizaciji u kojoj radi (Appiah, 2019). Smatra se da su zaposleni mnogo efikasniji ukoliko imaju pozitivne emocije prema organizaciji. Angažovanje na poslu definiše se kao stav o poslu koji rezultuje posvećenošću i pozitivnom emotivnom ispunjenošću prilikom obavljanja poslovnih aktivnosti (Cole et al., 2012). Jaka identifikacija sa organizacijom rezultira dodatnim angažovanjem i saradnjom što poboljšava performanse zaposlenih. Gürlek i Tuna (2019) su sproveli istraživanje čiji je cilj da se objasni kako KDO utiče na radni angažman zaposlenih i rezultati ukazuju da percipirani prestiž i organizaciona identifikacija imaju parcijalnu medijatorsku ulogu.

Stavovi zaposlenih prema KDO aktivnostima su značajan činilac za rezultate kompanije, naročito kada se implementiraju one aktivnosti koje se odnose poboljšanje uslova života i rada samih zaposlenih i izgradnje odnosa između poslovanja i društva. (Aguilera et al., 2007; Lee et al., 2013). KDO aktivnosti koje su usmerene na zaposlene imaju značajan uticaj na njihove performanse. Korektan tretman, uzimanje u obzir mišljenja zaposlenih kod donošenja odluka i mogućnost za profesionalni razvoj stvaraju kod zaposlenog određenu obavezu da uzvрати na pozitivan način ponašanjem kojim će doprineti kompaniji (Chaudhary, 2018).

De Roeck i saradnici (2014) takođe potvrđuju da je KDO usmeren na druge stejkholdere važan za oblikovanje mišljenja zaposlenih o korporativnoj pravdi i polsedično utiče na njihov odnos prema poslu. KDO aktivnosti usmerene direktno na potrošače, kao što su davanje tačnih informacija o proizvodima i uslugama i obezbeđivanje adekvatnog i očekivanog kvaliteta, kao i zaštita prava potrošača visoko se vrednuju i grade pozitivnu percepciju o kompaniji. Obzirom da su zaposleni ujedno i potrošači, u stalnom kontaktu sa potrošačima ili drugim grupama eksternih stejkholdera, pozitivna slika o kompaniji prenosi se i na percepciju zaposlenih o

vrednosti kompanije i stvara jaču organizacionu posvećenost, osećaj svrsishodnosti i zadovoljstvo poslom. Istraživanje koje je sproveo Chaudhary (2018) potvrđuje uticaj KDO aktivnosti usmerenih na eksterne stejkholdere i potrošače na performanse zaposlenih i građansko ponašanje.

Aktivnosti koje kompanija sprovodi u domenu društva i ekologije ne prolaze nezapaženo od strane zaposlenih (Chaudhary, 2018). Obzirom da ove aktivnosti nisu direktno usmerene na finansijske performanse kompanije, posmatrajući kratkoročno, moguće je njihov doprinos sagledavati kroz doprinos zaposlenih kao posledicu posvećenosti organizaciji usled brige za dobrobit ostalih. Posvećenost KDO treba da bude iskrena kako je stejkholderi ne bi doživeli kao puki marketing i kako bi se dodatni naponi kompanije pretvorili u benefite za kompaniju i društvo. Ipak, rezultati istraživanja Appiah-a (2019) su pokazali da je jedino ulaganje u zajednicu prediktor zadovoljstva na poslu dok zaštita prirodnog okruženja i ulaganje u buduće generacije nisu pokazali statistički značajan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih.

Kada se govori o poštovanju pravila i zakona, zaposleni se osećaju postićeno i loše ako rade za kompaniju koja ne ispunjava svoje obaveze u ovom domenu. Sa druge strane, zaposleni su veoma ponosni kada rade za kompaniju koja ispunjava svoje legalne obaveze i cenjena je zbog toga među poslovnim partnerima, investitorima i vlastima (Chaudhary, 2018).

Motivi za inkorporiranje korporativne odgovornosti u poslovanje mogu biti različiti: sticanje konkurentne prednosti, stvaranje blagostanja, odgovor na zahteve društva, podrška društvu. Kompanije često implementiraju KDO sa namerom da poboljšaju svoju reputaciju, privuku i zadrže potrošače ili da stvore reputaciju dobrih poslodavaca kako bi privukli kvalitetne radnike. Benitez i saradnici (2020) ispituju da li kompanije koje primenjuju KDO aktivnosti mogu postati bolji poslodavci i može li ova veza biti pojačana kada kompanija koristi društvene medije. Rezultati pokazuju da KDO aktivnosti obezbeđuju kompaniji reputaciju boljeg poslodavca dok društveni mediji uvećavaju efekte KDO na reputaciju poslodavca.

Za razliku od istraživanja uticaja KDO na poslovne performanse gde su rezultati često neodređeni, pregled istraživanja koja se odnose na uticaj KDO na zaposlene

upućuju na pozitivne rezultate, bilo da se radi o emocionalnoj konekciji sa kompanijom i njenim vrednostima, bilo da se radi o doživljaju obavljanja poslovnih aktivnosti.

7. Faktori korporativne društvene odgovornosti

Pitanja vezana za ekološko upravljanje, društveni napredak, ekonomski rast i odnose sa stejkholderima nisu nova, ali njihova integracija kroz KDO postaje sve značajnija za poslovne strategije i održivost poslovanja uslovljavajući da se poslovne aktivnosti sprovode na nov način. KDO se percipira i sprovodi u više pravaca, te je neophodno da se posmatra kroz više dimenzija kako bi se procenila (Chaudhary, 2018; El Akremi et al., 2018).

Obzirom da se ova disertacija zasniva na podeli koju je definisao Dahlsrud (2008), svaka od dimenzija KDO biće detaljno razmotrena u okviru ovog poglavlja.

7.1. Ekološka dimenzija

U istraživanju koje je sproveo Dahlsrud (2008) utvrđeno je da je ekološka dimenzija imala niži broj pojavljivanja u definicijama od ostalih dimenzija. Ovaj rezultat je posledica kasnijeg pojavljivanja ekološkog aspekta prilikom razmatranja KDO, obzirom da se najpre vrlo dugo smatralo da se društvena odgovornost odnosi samo na društvo Carroll (2016). Uzevši u obzir da je očuvanje prirode postalo globalni trend, u novijoj literaturi ekološka dimenzija je postala integralni deo svake definicije KDO.

Ubrzani ekonomski rast utiče na svaki aspekt društva ali izaziva i degradaciju prirode i pojavu ili pooštavanje brojnih ekoloških problema. Na strani potrošnje, kao posledica nastalih problema evoluirala svest o ekonomiji koja bi trebalo da bude ekološki prihvatljiva. Potrošači imaju veća očekivanja od ubrzanog ekonomskog rasta i kompanije moraju da vode računa o svojoj reputaciji. Ugrožavanje prirode i njenih resursa postaje globalni problem, te korporativna odgovornost postaje sve uticajnija poslovna praksa kroz koju se kompanije fokusiraju na okruženje (Arrive et al., 2019).

Iako je ekološka korporativna odgovornost dobrobit za čitavo društvo, ukoliko kompanije ne vide dugoročnu korist od zelenih investicija neće imati motiv za dobrovoljno trošenje sredstava u ovom smeru. Razlog tome je što troškovi ulaganja u ekologiju mogu biti značajni i mogu uticati na smanjenje ukupnog profita kompanije. Ipak, degradacija prirodnog okruženja ne može biti zanemarena zarad ekonomskih ciljeva. Velike multinacionalne kompanije, koje posluju na globalnom nivou, moraju da preuzmu odgovornost za smanjenje ugrožavanja prirodnih resursa i potrošnju energije, odnosno, ugrožavanje održivog razvoja. Sa druge strane, ukoliko kompanije anticipiraju buduće potrebe i ukoliko su njihova ulaganja usmerena na zelene inovacije i ekološki KDO, mogu imati značajne koristi kroz smanjenje negativnih spoljnih uticaja, poboljšanje iskorišćenosti resursa, poboljšanje poslovnih operacija a indirektno povećanje finansijskih rezultata i ukupnog blagostanja (Lioui & Sharma, 2012). Značajni benefiti ekološkog upravljanja ogledaju se i u odnosu sa drugim stakeholderima. Takođe, takve aktivnosti uvećavaju zadovoljstvo zaposlenih jer pokazuju sposobnost kompanije da brine o dobrobiti sadašnjih ali i budućih generacija (Turker, 2009b; Appiah, 2019), zatim, smanjuju se poslovni rizici od ekoloških kazni, konflikta i poboljšava se poverenje institucija i potrošača. Ovi benefiti bi trebalo da opravdaju troškove ekološkog menadžmenta na duži rok kako ne bi bila dovedena u pitanje opravdanost ulaganja i posvećenost kompanije zaštiti životne sredine.

Ekološke inicijative se visoko pozicioniraju u KDO agendama kompanija kao posledica rastućeg interesovanja javnosti i regulisanja izvođenja poslovnih aktivnosti i povećane potrošnje. Regulative koje se odnose na ekološko ponašanje kompanija se stalno pooštavaju te kompanije koje već imaju ugrađenu ekološku dimenziju u svoje poslovanje lakše mogu da se prilagode, ispune i čak poboljšaju svoje ekološke performanse. Ekološke inicijative, pre nego ublažavanje štete nastale prekomernom potrošnjom resursa, trebalo bi da budu usmerene na prevenciju uništavanja prirodnog okruženja, te na taj način da osiguraju ostvarenje dugoročnih ciljeva kompanije (Appiah, 2019).

Usled snažnog pritiska društva i stakeholdera, da smanje negativne uticaje na okruženje, kompanije su prinuđene da se fokusiraju na očuvanje prirode i ekologiju. Takođe, jako konkurentsko poslovno okruženje, gde više nije dovoljno samo stvarati

profit, uslovljava povećanu odgovornost kompanija prema ekološkom uticaju. Sa druge strane ekološke KDO u sprovedenim istraživanjima nisu pokazale jaku i nedvosmisleni vezu sa performansama kompanije (Kraus et al., 2020), iako većina istraživanja podržava stav da postoji pozitivan uticaj na poslovne performanse (Song et al., 2017; Hou, 2019). U istraživanjima je dokazan uticaj na stvaranje ekološke strategije i zelenih inovacija te se može zaključiti da je uticaj KDO na performanse zapravo posredan (Kraus et al., 2020).

Song i saradnici (2017) su ispitivali vezu između investiranja u ekološki menadžment u tekućoj godini i finansijskog rezultata u narednoj godini. Rezultati istraživanja Song-a i saradnika (2017) ukazuju na jak pozitivan uticaj ekološkog menadžmenta na budući rezultat kompanije. Ipak rezultati istog istraživanja pokazali su da u godini u kojoj se investira u ekologiju nema direktnog uticaja na finansijski rezultat. Dakle, dugoročno gledano opravdano je za kompanije da povećaju svoje investicije u ekološki menadžment očekujući poboljšanje finansijskih performansi kroz efikasnost proizvodnje, tehnološke i upravljačke inovacije i posledično smanjenje troškova, povećanje kvaliteta proizvoda i smanjenja rizika.

Fijałkowska i saradnici (2018) u svom istraživanju bave se uticajem ekološki odgovornog ponašanja na opipljive finansijske rezultate u bankarskom sektoru u državama Centralne i Istočne Evrope. Rezultati su pokazali da društvena odgovornost u krajnjoj liniji nema uticaja na opipljive finansijske rezultate. Rezultati, takođe, ukazuju da banke sa većom finansijskom efikasnošću u poslovanju imaju veću efikasnost KDO aktivnosti jer imaju veće finansijske i ljudske kapacitete da upravljaju svojim KDO aktivnostima

Chao i Hong (2019) u svom radu istražuju kako ulaganje u ekološko istraživanje i razvoj ili ulaganje u proizvode „*Low-energy-consuming*“ utiče na izbor koji pravi kupac ako se uzme u obzir da ovi proizvodi imaju višu cenu u odnosu na obične proizvode. Takođe, istražuju kako podsticaji u vidu povraćaja poreza za kompanije koje ulažu u energetske efikasnosti utiču na njihove ekološke KDO aktivnosti. Rezultati ukazuju na pozitivan pravac ovih veza, tj. kompanije koje implementiraju ekološki KDO ostvaruju veći profit; a društvo će imati veću ukupnu korist ako koristi „*Low-energy-consuming*“ proizvode i zdravije okruženje. Energetski porez će se smanjivati sa

smanjenjem potrošnje energije koja nastaje investiranjem u ekološko istraživanje i razvoj i samim time se stiče dugoročna konkurentna prednost usled prepoznavanja kompanije kao ekološki prihvatljive (Chao & Hong, 2019). Ovim se kratkoročni finansijski izdaci pretvaraju u dugoročne investicije u održivo poslovanje.

Sa druge strane, razmatrajući negativne rezultate istraživanja postavlja se pitanje: „Može li ekološki KDO da bude win-win strategija?“ U istraživanju koje su sproveli Lioui i Sharma (2012) ispitivan je uticaj ekološke korporativne društvene odgovornosti na finansijske performanse i rezultati su pokazali da je uticaj negativan. Takođe su proveravali tvrdnje Portera i njegovih saradnika koji su tvrdili da je moguće izbalansirati zaštitu životne sredine i ekonomske zahteve poslovanja (Porter & van der Linde, 1995) kroz paradigmu konkurentnosti. Naime, Porter i van der Linde (1995) su inovacije smatrali osnovom konkurentnosti koje kompaniji omogućuju superiornost u proizvodnom procesu i niže troškove u odnosu na konkurente i ponudu proizvoda koji će svojom dodatom vrednošću (za potrošače) opravdati više cene. U kontekstu ekologije, pravilno usmerene inovacije mogu potpuno da kompenzuju troškove nastale ulaganjem u zaštitu životne sredine. Po ovom shvatanju, od adekvatnog implementiranja ekološke KDO može se obezbediti niz benefita i poboljšati konkurentnost. Rezultati Lioui i Sharma (2012) ukazuju da ekološke aktivnosti preko pozitivnog uticaja na istraživanje i razvoj ukazuju na poboljšanje efikasnosti i kao takve na budući prosperitet poslovnog sistema.

7.2. Društvena dimenzija

Društveno odgovorno ponašanje kao jednu od ključnih komponenti sadrži odgovornost poslovnih sistema prema društvenoj zajednici. Ova odgovornost potiče iz ranih osamdesetih godina (Burke et al., 1986) kada su kompanije ohrabrivale svoje zaposlene da učestvuju u različitim volonterskim aktivnostima. Uporedo sa povećanim interesovanjem za ekološke probleme, društveni aspekt nije gubio na značaju te je postalo ključno ostvariti balans između interesa stejkholdera i ostalih odgovornosti. Globalizacija poslovnih operacija i promene u načinu poslovanja uticali su na

ispunjenje odgovornosti koje su kompanije imale prema neposrednom društvenom okruženju (Panwar et al., 2006).

Osnovni princip na kojem se zasniva integrisanje odgovornosti prema društvu u poslovanje je da ukoliko kompanije uzimaju resurse iz svog okruženja dužne su da nešto pruže za uzvrat (Sharma, 2019). Društvena komponenta KDO povezana je sa kampanjama i poduhvatima kojima se poboljšava dobrobit zajednice. Uključivanje kompanije u rešavanje pitanja koja se tiču društva pored benefita koje ima zajednica, donose poboljšanje reputacije, kredibilnosti i zadovoljstva zaposlenih.

Društvena dimenzija je najkompleksnija od svih dimenzija KDO jer se u analizu uključuju različiti elementi. Prema okviru koji su predložili Calabrese i saradnici (2015), zasnovano na GRI (engl. *Global Reporting Initiative*) indikatorima u okviru društvene dimenzije mogu se naći šira pitanja vezana za lokalne zajednice, korupciju, javnu politiku, marketing i komunikaciju pa čak i zaposlene i ljudska prava.

KDO aktivnosti usmerene na društvenu zajednicu omogućavaju kompaniji da izgradi sliku u javnosti sa kojom će ljudi poistovećivati pojmove „uzoran građanin“, „dobra poslovna praksa“ i td. Kompanija će biti ocenjivana po tome da li predstavlja društvenu pretnju ili su joj motivi društveno prihvatljivi. Izgradiće se javno mnjenje o tome da li je kompanija sposobna da doprinese zajednici i na osnovu toga će se formirati volja da se sa takvom kompanijom saraduje. Brojna istraživanja ukazuju na pozitivne veze investiranja u stejkholdere koji su direktno povezani sa poslovanjem kompanije i dragocenih nedodirljivih kompetencija i konkurentskom prednosti. Investiranje u društvena pitanja koja nisu direktno povezana sa poslovnim operacijama nije pokazalo nedvosmislen pozitivan uticaj na poslovne performanse, štaviše u istraživanju Hillman-a i Keim-a (2001) dokazan je negativan uticaj.

7.3. Ekonomska dimenzija

Ekonomske aspekt korporativne društvene odgovornosti može izazvati određene kontroverze, obzirom da poslovanje na slobodnom tržištu osnovni motiv nalazi u ostvarenju ekonomskih benefita. Milton Friedman (1970) je u svom poznatom članku

pod nazivom: „Društvena odgovornost poslovanja je da uvećava svoj profit“, izazvao brojne polemike u naučnim i poslovnim krugovima. Protivnici angažovanja kompanije izvan aktivnosti koje donose profit, na čelu sa Friedmanom, dokazivali su da društveni problemi ne treba da budu rešavani u okviru poslovnih sistema već da će biti rešeni na slobodnom tržištu i nametanje stava da je društvena odgovornost obaveza kompanije može biti opasna za osnove funkcionisanja slobodnog tržišta (Friedman, 1962). Ovakvi stavovi doprineli su formiranju pristupa koji svaku aktivnost, bilo filantropsku ili razvijanje odnosa sa stejkholderima, usmeravaju ka postizanju jednog cilja, uvećanje bogatstva za vlasnike kapitala (Windsor, 2001). Sam članak se odnosi na veze između ličnog osećaja odgovornosti i trošenja sredstava kompanije tj. menadžeri koji su izabrani od strane vlasnika kapitala imaju odgovornost samo da uvećaju njihov profit dok je svaka druga aktivnost trošenje tuđeg novca na štetu vlasnika kapitala, potrošača ili zaposlenih. Moguće je jedino da vlasnici kapitala troše svoj novac ukoliko žele da ispune svoje filantropske potrebe, ali Friedman ovaj način smatra ličnom društvenom odgovornošću a ne odgovornošću kompanije (Friedman, 1970). Ipak, Friedman ne poriče značajno mesto poslovnih normi i poslovne etike i njihovo uvažavanje prilikom obavljanja poslovnih operacija, čime u određenoj meri prihvata postojanje određenih odgovornosti kompanije.

Sušтина ekonomske dimenzije KDO je u tome da društvo očekuje određeno ponašanje koje se ogleda sposobnosti poslovnog sistema da opstane dugoročno a to se postiže, pre svega, ostvarivanjem profita.

Carroll (1991) definiše ekonomsku dimenziju kao izvođenje poslovnih operacija u skladu sa uvećanjem profita uz očuvanje jake konkurentske pozicije i visoke efikasnosti poslovanja. Proizvodnja i prodaja robe i usluga kojima se zadovoljavaju potrebe potrošača, kao i briga o pravima potrošača u okviru zakonom propisanog ali i iznad tog nivoa, su poželjni i očekivani od poslovnog sistema i predstavljaju ekonomsku komponentu društvene odgovornosti. Sa druge strane profit koji nastaje kao posledica ovakvog poslovanja predstavlja nagradu vlasnicima kapitala i drugim povezanim stejkholderima. Biti profitabilan omogućuje vlasnicima kapitala da dalje investiraju resurse u poslovne operacije ali i dodatne aktivnosti. Naime, u modernom poslovanju

kada se u obzir moraju uzeti mnogi drugi aspekti kao što su ekologija, društvo i održivost, ispunjavanje ekonomskih odgovornosti preduslov je za ostale aspekte KDO.

Pored direktnih ekonomskih rezultata proisteklih iz primarne poslovne aktivnosti kompanije Schwartz i Carroll (2003) navode u okviru ekonomske komponente i indirektno ekonomske aktivnosti koje poboljšavaju profitabilnost a nisu namenjene direktno maksimiziranju profita. Ovde pripadaju brojne aktivnosti gde dolazi do preklapanja dimenzija KDO. Često se ekološke aktivnosti mogu smatrati i ekonomskim, obzirom da njihovom implementacijom može doći do povećanja vrednosti proizvoda koji su označeni kao „zeleni“ i do značajnog smanjenja troškova usled bolje iskorišćenosti resursa.

Ponašanje potrošača pri kupovini često je uslovljeno KDO aktivnostima kompanije, te je značajno utvrditi koje specifične akcije iniciraju željeno ponašanje. Podrška potrošača uslovljena je, pre svega, sposobnošću kompanije da isporuči kvalitetan rezultat (proizvod ili uslugu) a zatim i usklađenošću ličnih verovanja sa KDO inicijativama (Sen & Bhattacharya, 2001). Zadovoljstvo i poverenje potrošača se povećavaju ukoliko je asocijacija na kompaniju povezana sa korporativnom odgovornošću. Stoga, marketing aktivnosti se mogu svrstati u kategoriju ekonomskih, naročito ako se implementira društveni marketing putem koga potrošači postaju privrženiji kompaniji zbog podrške koju pruža društvenoj zajednici.

7.4. Dimenzija stejkholdera

Posmatrano iz perspektive održivog razvoja prethodne tri dimenzije (ekološka, društvena i ekonomska) podržavaju dugoročni opstanak i uspeh kompanije. Ipak, kroz aktivnosti vezane za ove dimenzije stvaraju se vrednosti za neku od grupa stejkholdera, utiče se na povećanje blagostanja u društvu (društvena dimenzija) i doprinosi održivosti prirodnog okruženja (ekološka dimezija), i sve to dobrovoljno iznad zakonom propisanih obaveza (dimenzija dobrovoljnosti) (Martos-Pedrero et al., 2019). Kada se govori o stejkholderima to podrazumeva one grupe koje su pod uticajem ili mogu uticati na aktivnosti koje obavlja kompanija Mahoney (2012). Potrebno je napraviti

razliku i između stejkholdera i deoničara. Interesi deoničara su usmereni na samo jedan aspekt poslovanja, a to je finansijski rezultat. Sa druge strane stejkholderi imaju mnogo veću paletu interesa čije je zadovoljenje mnogo kompleksnije i predstavlja specifični izazov za svaku kompaniju.

Najčešća klasifikacija stejkholdera je na interne i eksterne (Hawn & Ioannou, 2016) gde se kao interni stejkholderi svrstavaju vlasnici, menadžeri i zaposleni dok eksterne stejkholdere čine potrošači, dobavljači, kreditori, vlada, nevladine organizacije, društvo u celini. Svaka grupa stejkholdera ima specifična očekivanja od kompanije i utiče na izbor i način implementacije KDO aktivnosti.

Menadžeri u kompanijama koji se bave korporativnom odgovornošću kreiraju takve programe pomoću kojih pomažu ostvarenje svrhe kompanije i ostvaruju komunikaciju o ovim naporima kako bi ih stejkholderi prepoznali. Može se reći da je KDO najčešća strategija koja se koristi u korporativnoj praksi kako bi se osigurala dobra poslovna reputacija i dugoročna održivost. Kompanije danas posluju u okruženju koje se odlikuje snažnom konkurencijom, nestabilnim ekonomskim i političkim okruženjem, oslabljenim ekološkim i resursnim okruženjem i različitim društvenim očekivanjima. Ostvarivanje konkurentske prednosti, stoga, nije više stvar izbora već je neophodnost sa kojom se suočava svaka kompanija. Uspostavljanje održivih odnosa sa stejkholderima je u pojedinim kompanijama prioritet i deo poslovne strategije jer se na taj način stvara dugoročno poverenje potrošača, što je neosporna konkurentska prednost.

Savremeno društvo, iako potrošačko i okrenuto zadovoljenju sopstvenih potreba, u mnogome je zainteresovano za okruženje i posledice preterane potrošnje. KDO je trenutno vrlo aktuelna tema u literaturi naročito kada se radi o stejkholderima. Fokus istraživanja najčešće su potrošači i zaposleni. Značajne rezultate u oblasti ispitivanja uticaja KDO aktivnosti neposredno na stejkholdere i posredno na rezultate poslovanja postigli su Eunil Park i njegovi saradnici (Park et al., 2015; Park et al., 2017; Park 2019) fokusirajući se na potrošače. Kao nedostatke u efikasnoj primeni KDO Park i saradnici (2017) navode slabu percepcije potrošača o KDO naporima kompanija, te posledično i nezadovoljavajuće rezultate. Ukazuje se da je neophodno pažnju usmeriti na oblikovanje lojalnosti potrošača kroz fokus na više etičke norme i usklađivanje KDO ciljeva sa onim što potrošači smatraju vrednošću. Viši etički standardi u kompaniji vode

verovanju potrošača da je kompanija posvećena KDO te osećaju jače poverenje i lojalnost. Dokazana je osnovna pretpostavka istraživanja (Baskentli et al., 2019) da potrošači smatraju KDO aktivnosti moralnim postupcima kompanije i da se ukoliko se moralne osnove potrošača podudaraju sa onim koje promoviše kompanija javlja poželjno pozitivno ponašanje.

Zaposleni predstavljaju ključne partnere kompaniji u nastojanju da ispuni svoje društvene odgovornosti te je stoga jako značajno da ciljevi i vrednosti budu jasno definisani i predstavljeni. Zaposleni u promenljivom modernom poslovnom okruženju mogu biti pod stalnim pritiskom da ostvare svoje ambicije i finansijsko blagostanje ali po cenu ugrožavanja svog privatnog života. Novi izazovi pojavili su se sa informacionim i komunikacionim tehnologijama (IKT) koje menjaju dostupnost ali i nezavisnost obavljanja posla od vremena ili mesta (Dhanesh, 2020). Uspostavljanje balansa između posla i rada (engl. *work-life balance*) postaje novi imperativ u radnom okruženju koje postavlja povećana očekivanja i omogućava stalnu dostupnost i fleksibilno radno vreme. Zadatak KDO u ovim situacijama je da sagleda novonastajuće probleme i da proaktivno predloži forme za ublažavanje ovih negativnih posledica. Zaposleni su u današnje vreme svesniji potrebe da se poštuju određene vrednosti te su bliži kompanijama koje u kontinuitetu i dosledno ispoljavaju određena ponašanja i zadovoljavaju ne samo ekonomska već i društvena očekivanja (Sharma, 2019). Napori kompanije da se osigura dobrobit zaposlenih najčešće rezultiraju povećanim angažovanjem zaposlenih i jačim vezama koje se ostvaruju sa kompanijom (Story & Neves, 2015).

Ako bi se razmatrale druge grupe stejkholdera, moglo bi se reći da je učešće vlasnika u KDO aktivnostima motivisano brigom da njihova kompanija bude uključena u ispunjavanje društvenih obaveza kako bi izbegli negativnu reputaciju ili iz uverenja da KDO može poboljšati poslovne performanse.

Uloga menadžera kompanije je najkompleksnija obzirom da sa jedne strane mogu donesiti odluke koje su previše skupe i ambiciozne a da rezultati izostanu. Sa druge strane, menadžeri su odgovorni za ukupne performanse kompanije i maksimiziranje profita.

Već je pokazano da je KDO važna za upravljanje odnosima sa stejkholderima, kako unutrašnjim, tako i spoljašnjim. Kada se kreira KDO program, menadžment kompanije treba da razmotri učešće stejkholdera. Dobrovoljno angažovanje stejkholdera, osim što ispunjava primarnu svrhu - rešavanje određenog problema, podstiče volonterizam, olakšava komunikaciju o kompaniji kao integralnom i odgovornom članu zajednice i stvara zadovoljavajuća emotivna iskustva kod svih uključenih strana. Aktivnosti koje se tiču društvene odgovornosti sprovode se uz podršku i svest o integritetu menadžmenta i zaposlenih a u skladu sa korporativnom kulturom (Wan et al., 2020). Integritet kompanije zasnovan na KDO omogućava stvaranje pozitivnih veza sa stejkholderima koji grade visoka društveni odgovorna očekivanja te je samim time implementacija KDO olakšana. Za kompaniju ovo može da znači bolju reputaciju, indentifikaciju stejkholdera sa vrednostima kompanije i povećan stepen lojalnosti (Dhanesh, 2020). Na ovaj način kompanija utiče na kreiranje društveno odgovornih i osvešćenih pojedinaca koji su voljni da doprinesu globalnoj dobrobiti.

7.5. Dimenzija dobrovoljnosti

Bez obzira na različita shvatanja i definicije, KDO se suštinski odnosi na one aktivnosti koje se implementiraju dobrovoljno, iznad nivoa propisanog zakonom. Samo poštovanje zakona i regulativa, zapošljavanje, stvaranje vrednosti za potrošače, ispunjavanje ugovorenih obaveza i stvaranje profita jesu korisni za sve uključene strane ali ne mogu biti smatrane korporativnom društvenom odgovornošću (Freeman et al., 2006). Ono što izdiže društveno odgovorno poslovanje od poslovanja koje se zasniva na nivou propisanog legalnog okvira, su diskrecione aktivnosti usmerene na anticipirane potrebe okruženja od strane poslovnih sistema koji poseduju visoku svest o uticaju i ulozi u okruženju.

Carroll (2016) dobrovoljnost poistovećuje sa filantropijom kao najvišim nivoom odgovornosti koji se u bukvalnom smislu i ne shvata kao društvena odgovornost već kao želja poslovnog sistema da doprinese dobrobiti društva u okviru koga obavlja svoje poslovne aktivnosti. Dok su pojedine odgovornosti poslovnog sistema neophodne, zasnovane na zakonima i potrebi održivosti poslovanja, KDO se zasniva na

dobrovoljnosti. Kompanije svojim dobrovoljnim angažovanjem postaju pokretači poboljšanja uslova i standarda društvenog razvoja, ekološke zaštite na višem nivou i poštovanja osnovnih prava i slobode poslovanja (European Commission, 2001)

Ipak, neki autori favorizuju stav da se KDO aktivnosti sprovode sa oportunističkom pozadinom gde kompanije koriste prednosti odgovornog angažovanja i promovišu pozitivnu sliku među stejkholderima, umanjuju poslovne konflikte, štite se od izlaganja kaznama i penalima za neetičko ponašanje (Hickman et al., 2021) čime se dobrovoljnost dovodi u pitanje.

8. Korporativna društvena odgovornost u post-tranzicionim državama

U vreme globalizacije, kada se u zemljama u procesu tranzicije formira tržišno orijentisana ekonomija očekivano je da se prenose i implementiraju ustaljene prakse upravljanja kompanijama iz razvijenih tržišnih ekonomija. Prilagođavanje na nov menadžment pristup u zemljama koje su imale centralizovano upravljanje doneo je sa sobom brojne izazove. Kontekst u kome se KDO praksa primenjuje u tranzicionim, manje razvijenim i zemljama u razvoju, uslovljava rešavanje problema koji se razlikuju od onih sa kojima se suočavaju kompanije u razvijenim državama. Kada sa praksa KDO prihvata u određenim državama, neizostavno se vrši njena transformacija u skladu sa lokalnom uslovima i u zavisnosti od nacionalne tradicije i trenutnog stanja (Golob et al., 2018). Samim time glavna pretpostavka je da kontekst oblikuje način na koji se KDO primenjuje.

Podela država na razvijene i zemlje u razvoju česta je u literaturi (Jamali, 2014) gde se izraz „zemlje u razvoju“ koristi kako bi se opisale nacije koje imaju nizak prihod po glavi stanovnika. Detaljniju klasifikaciju daje Svetska Banka po kojoj su post tranzicione države Istočne i Centralne Evrope, danas, u grupi visokog i višeg srednjeg dohotka (engl. *High* ili *Upper middle income*) (World Bank Group, 2020). Ova podela je značajna zbog toga što se u zapadnim poslovnim kulturama KDO razvijao kao dobro planiran deo strateškog menadžmenta i marketinga (Morozova & Britvin, 2013) dok u zemljama u razvoju ova praksa nije privlačila toliku pažnju te nije bila ugrađena u poslovne strategije već su sporadično samoinicijativno sprovodila u vidu filantropskih aktivnosti (Sarfraz et al., 2018). U američkom poslovnom okruženju smatra se da KDO treba da bude prihvaćen potpuno dobrovoljno ali je ipak podstaknut određenim intervencijama države i kulturološkim normama. Što se tiče evropskog pristupa, naročito u EU, pojedini delovi KDO su duboko integrisani u postojeće norme i regulisani zakonima (Fijałkowska et al., 2018). Ipak, KDO se ne može posmatrati samo kao tvorevina zapadnog sistema poslovanja obzirom da brojni primeri KDO aktivnosti nastaju kao posledica nasleđenih socijalističkih vrednosti i institucionalnih promena u

post-tranzicionim državama. U samim kulturama ovih država je ugrađen određeni nivo filantropije i socijalne jednakosti te se od kompanija očekuje da budu uključene u uspostavljanje ovih načela.

Države koje se nalaze na teritoriji Centralne i Jugoistočne Evrope kao i države bivšeg Sovjetskog Saveza, iako uglavnom spadaju u grupu bivših socijalističkih država, danas su na vrlo različitim nivoima društveno političkog razvoja (Silova, 2009). Nakon propasti socijalizma 1989. godine ove države prošle su kroz dramatične društvene, ekonomske i političke promene. Sam proces prihvatanja novih kapitalističkih i tržišnih vrednosti nije podjednako zahvatio čitav region. Do 2020. godine deset zemalja postale su članice Evropske Unije: Bugarska, Estonija, Hrvatska, Mađarska, Letonija, Litvanija, Poljska, Rumunija, Republika Slovačka, Češka Republika i Slovenija. Prilikom pristupanja Evropskoj Uniji države kandidati su morale da zadovolje određene uslove i standarde, koji uključuju slobodno tržište, stabilnu demokratiju, vladavinu prava i prihvatanje zakona EU. Trenutno je pet zemalja iz grupe post-socijalističkih u procesu pridruživanja EU: Albanija, Crna Gora, Severna Makedonija, Srbija i Turska. Bosna i Hercegovina je potencijalni kandidat. Postoji i grupa post-socijalističkih država koje se u procesu tranzicije suočavaju sa ozbiljnim političkim i ekonomskim problemima te se prelazak na slobodno tržište još uvek dovodi u pitanje.

Obzirom na velike različitosti među post-socijalističkim državama danas, ne može se govoriti o jedinstvenoj grupaciji. Uopšteno govoreći pojedine zemlje Centralne i Jugoistočne Evrope u poslednjim decenijama ekonomski jačaju brzo, dok se druge suočavaju sa znatno sporijim ekonomskim rastom i razvojem. U svakom slučaju, u navedenoj grupaciji zemalja, koncept i praksa KDO su slabije razvijeni nego u zemljama Zapadne Evrope (Fijałkowska et al., 2018). Ipak, ove države dele slične nasleđene karakteristike kao i nameru da prihvate vrednosti savremenog poslovanja. Kao pozitivna nasleđena karakteristika može se izdvojiti društvena empatija i očekivanje da određeni društveni problemi budu rešeni od strane kompanija. Naime, tokom socijalizma društvena odgovornost kompanija bila je očekivana u oblastima koje se tiču blagostanja i jednakosti zaposlenih. Uprkos tome, jaka centralizacija i birokratizacija rezultirale su neefikasnim sistemom za implementaciju socijalnih vrednosti (Silova, 2009). Sa propašću socijalizma stvorile su se nove šanse za

ekonomski i društveni razvoj čije su osnove primeri iz razvijenih kapitalističkih ekonomija.

Sa druge strane proces promena bio je ograničen socijalističkim nasleđem te su države Centralne i Jugoistočne Evrope, pored promena u ekonomiji i poslovnoj praksi, suočene su sa brojnim sistemskim društvenim, pravnim i kulturološkim promenama u nastojanju da se priključe razvijenim tržištima. KDO se u zemljama u tranziciji i razvoju bori sa usklađivanjem sa poslovnim strategijama, slabijom regulativom i korenima koji su duboko vezani za socijalizam i kvazi filantropiju (Chaudhary, 2018). Sporije prihvatanje KDO, od očekivanog, javlja se često usled i dalje negativne predstave koja se ima o kapitalističkom sistemu poslovanja, nedostatku institucionalne podrške kompanijama koje implementiraju KDO, nedostatku etičkih standarda, teškoj ekonomskoj situaciji mnogih kompanija, nemogućnost da se vide direktni efekti, i nedostatka kvalifikovanog osoblja (Fijałkowska et al., 2018). Kako bi se prevazišle ove barijere, uspostavlja se saradnja sa lokalnim organizacijama i institucijama upoznavajući na taj način potrebe i očekivanja zajednice, dok se aktivnosti koje se sprovode usmeravaju na rešavanje konkretnih problema u užem okruženju. Na taj način se KDO prilagođava i transformiše uvažavajući društvenu i poslovnu kulturu kao i okruženje u kom se implementira.

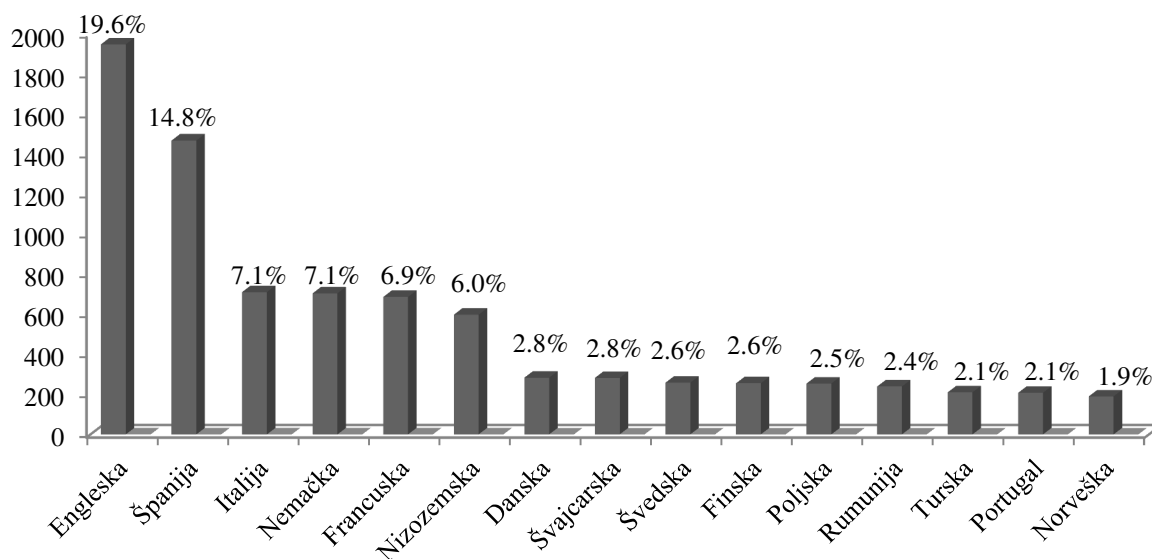
Danas, države koje su manje ili više uspešno prošle kroz period tranzicije, imaju uspostavljeno slobodno tržište, proces privatizacije je završen, a prilagođavanje novim uslovima još uvek traje.

8.1. Pregled istraživanja u post-socijalističkim državama

Istraživanja o KDO su brojna ali se uočava manjak istraživanja u zemljama u razvoju i onim zemljama koje koncept KDO preuzimaju i razvijaju u skladu sa specifičnostima svoje trenutne društvene, ekonomske i političke situacije (Jamali & Karam, 2018). Boubakri i saradnici (2021) ističu da je u zemljama koje imaju razvijenu tržišnu ekonomiju KDO široko prihvaćen jer kompanije razumeju potrebu da budu u dobrim odnosima sa okruženjem ali i zato jer se to očekuju stejholderi. Sa druge strane, autori naglašavaju da su na tržištima koja su u razvoju slabi ekonomski i

institucionalni preduslovi za ovakvo ponašanje, te da se KDO koristi na nivou prevazilaženja ovih barijera, zbog čega se naglašava potreba da se istražuje KDO u zemljama u čije je tržište u razvoju.

Proučavanjem literature utvrđeno je da dominiraju istraživanja koja se odnose na razvijene ekonomije Evrope i SAD (Matten & Moon, 2008; Pisani et al., 2017). Po procentu objavljenih radova o KDO iz grupe zemalja koje pripadaju Centralnoj i Istočnoj Evropi, tek na jedanaestom mestu nalazi se Poljska sa 2.5% od ukupnog broja objavljenih radova u periodu 2000-2020, slika 2. Zasnovano na literaturnom pregledu, kao ključni nedostatak u literaturi o menadžmentu, identifikuju se istraživanja o KDO u post-tranzicionim zemljama.



Slika 2. Procent objavljenih radova o KDO po državama u odnosu na ukupan broj radova (izvor: Web of Science, pristupljeno 01.03.2021.)

Postojeća istraživanja ukazuju da postoje značajne razlike u KDO prioritetima u zemljama Zapadne Evrope i Centralne i Istočne Evrope (Furrer et al., 2010) kao i u zemljama u razvoju upoređeno sa razvijenim zemljama (Jamali, 2014). Kada se razmatraju KDO izvesne razlike u razvijenim i zemljama u razvoju nalaze se čak i kada se opšte-prihvaćeni koncept KDO, piramida korporativne društvene odgovornosti (Carroll, 1999) primeni kao osnova pri čemu svi nivoi KDO imaju svoju ulogu ali se njihov značaj razlikuje u određenim državama i kulturama (Crane & Matten, 2007).

Proces tranzicije socijalističkih država bio je snažno podržan od strane zapadnih zemalja i izazvao je promene u svim segmentima poslovanja, politike ekonomije i društva. Tokom procesa prelaska na tržišni princip upravljanja ekonomijom post-socijalističke zemlje otvorile su svoje ekonomije stranom kapitalu i direktnim investicijama. Pored ekonomskog, značajni doprinos stranih kompanija ogleda se i u implementaciji KDO pristupa koji uvodi ekološki i društveno odgovoran i održivi razvoj u poslovanje.

U razvijenim zemljama se kao ključno pitanje nameće smanjenje zagađenja a kompanije su pod stalnim pritiskom da smanje emisiju štetnih materija i smanje upotrebu fosilnih goriva (Sharma, 2019). U razvijenim zemljama postoji izgrađena svest o moralnim obavezama kompanija prema okruženju dok se u zemljama u razvoju, KDO se naknadno inkorporira u postojeće tradicije i poslovne kulture (Sharma, 2019). Čini se da KDO ima veći značaj u razvijenim zemljama obzirom na njihovu uspostavljenu legalnu i ekonomsku osnovu i veliku posvećenost da se KDO popularizuje, te se sa višim nivoom stabilnosti i ekonomske sigurnosti pažnja usmerava na ekologiju, društveno blagostanje i održivost (Fijałkowska et al., 2018). Sa druge strane zemlje Centralne i Istočne Evrope, gde se novi sistem formira u duhu ličnih postignuća, uspostavljanja legalnih okvira i ekonomskog rasta, još uvek se prednost daje finansijskim aspektima poslovanja nad KDO (Fijałkowska et al., 2018). Dakle, u ovim zemljama naglašena je, najpre, ekonomska komponenta koja podrazumeva povećanje kapaciteta za stvaranje vrednosti i prihoda, stvaranje radnih mesta, povezivanje sa lokalnim poslovnim akterima, transfer znanja i tehnologija i menadžerske infrastrukture (Nelson, 2003). Tu se nalazi još jedna razlika sa zemljama sa dugom KDO tradicijom. Dok je u post socijalističkim državama socijalna komponenta KDO sastavni deo društvenih očekivanja, u razvijenim evropskim državama, ona je danas više legalna obaveza nego dobrovoljni akt (Crane & Matten, 2007).

Razlike u kulturama u post-socijalističkim državama izazvane su najpre samim načinom upravljanja kompanijama ali i sistemom obrazovanja i edukacije zaposlenih koji se, takođe, odvijao pod okriljem planske ekonomije. Stavovi i vrednosti koji su se razvijali kod zaposlenih u post-socijalističkim zemljama su ključni elementi u načinu

prihvatanja upravljanja u kontekstu tržišne ekonomije. Rezultati istraživanja potvrđuju da su u proces prihvatanja novih vrednosti zaposleni ušli sa nasleđenim stavovima i pogledom na slobodno tržište (Alas & Rees, 2006). Tako u pogledu trenutnog stanja u društvu u kom žive i vrednosti koje preferiraju, u post-socijalističkim državama, ocenjuju se značajnijim životni standard, red i društveni poredak, dobro uspostavljene vrednosti i etika. U državama koje imaju kapitalističku tradiciju vrednosti kao što su kooperacija, socijalna jednakost i mogućnost za lični razvoj sa većim brojem šansi, su cenjenije. Takođe, kada se posmatraju stavovi i vrednosti povezani sa poslom uočava se da su u post-socijalističkim zemljama niži rezultati u odnosu na razvijene kapitalističke tradicije. Može se reći da prilikom transfera poslovnih praksi iz razvijenih ekonomija u tranzicione pitanja konteksta postaju izuzetno važna. Zaposleni u post-tranzicionim državama se još uvek fokusiraju na „niže potrebe“ kao što su sigurnost zaposlenja, blagostanje i platu dok su vrednosti kojima teže u razvijenim ekonomijama „više potrebe“ kao što je zadovoljstvo poslom (Alas & Rees, 2006). Posvećenost organizaciji se, takođe razlikuje u post-tranzicionim zemljama i uslovljena je platama i benefitima koji mogu biti ostvareni. Stavovi zaposlenih u post-socijalističkim državama o poslu se bliže usklađuju sa preovladavajućim društvenim vrednostima nego u kapitalističkim državama što se može objasniti time da su ove vrednosti dobro uspostavljene u razvijenijem poslovnom okruženju te ih kao takve zaposleni ne razmatraju. U post-socijalističkim državama, društvene vrednosti se menjaju u skladu sa promenama u smeru tržišne ekonomije te se stalno preispituju.

Postoje razlike i između samih post-socijalističkih zemalja u zavisnosti od stepena prihvatanja kapitalističkih vrednosti. Tako se u komparativnom istraživanju koje je sprovedeno u Sloveniji i Turskoj došlo do zaključka da su dve osnovne i zajedničke asocijacije na KDO ekološka orijentacija i doprinos društvu. Međutim, naredne asocijacije se značajno razlikuju gde su u Turskoj naglašene filantropske aktivnosti, dok su u Sloveniji, koja je označena kao neo-korporativna, izdvajaju pojmovi povezani sa normama i pravilima kompanija i globalnom značenju KDO (Golob et al., 2018).

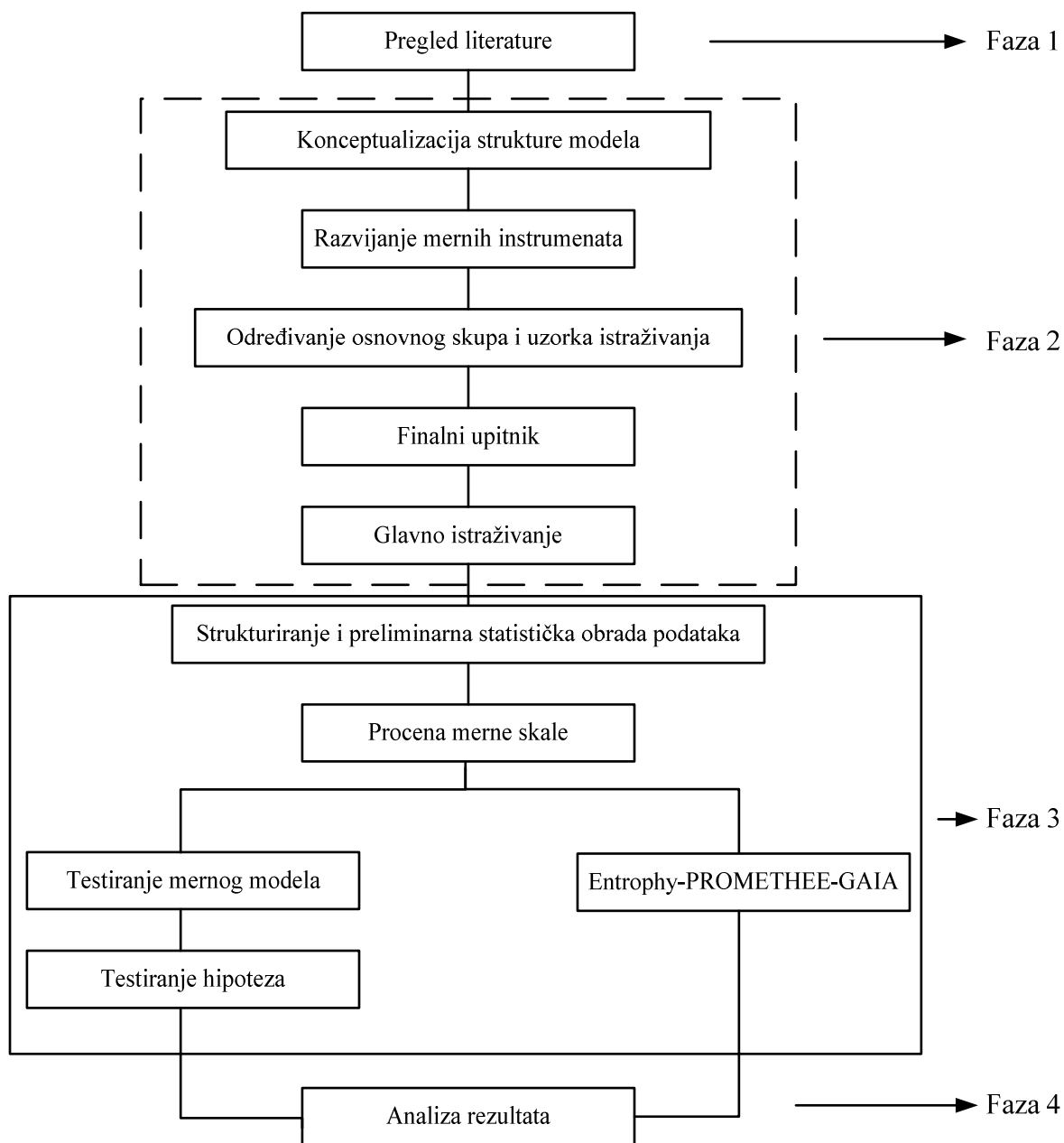
Kompanije se u implementaciji KDO i materijalizaciji rezultata susreću sa nizom institucionalnih ograničenja i određenim nivoom podozrivosti prema KDO zbog čega izostaje tržišna nagrada za kompanije. Zaključuje se da u zemljama koje kasnije

prihvataju i prilagođavaju KDO praksu nije moguće pratiti pokazatelje na isti način kao u razvijenim zemljama te je potrebno realizovati prilagođena istraživanja kako bi se dobili adekvatni rezultati i zaključci.

9. Metodologija istraživanja

U dosadašnjim istraživanja o KDO razvijeno je više mernih skala (Turker, 2009a; Gallardo-Vázquez, & Sanchez-Hernandez, 2014; Saeidi et al., 2015; Fung Wong & Kim, 2020). Ipak, u ovoj disertaciji, predlaže se merna skala usklađena sa potrebama ovog istraživanja kojom se generalizovane skale prilagođavaju razmatranom poslovnom okruženju. Cilj je da se razvije skala kojom se procenjuje percepcija zaposlenih o KDO na njihovim radnim mestima i posledično merni instrument kojim se procenjuje percipirani uticaj KDO na poslovne performanse kompanije. Zaposleni su izabrani kao stejkholderi koji su direktni učesnici u KDO implementaciji ali i indirektni kada su deo okruženja u kojem kompanija implementira svoje KDO aktivnosti. Na slici 3 predstavljen je proces razvoja merne skale i realizacije istraživanja.

Dodatna analiza je izvedena kako bi se utvrdila percepcija zaposlenih u odnosu na veličinu kompanije u kojoj su ispitanici zaposleni.



Slika 3. Proces razvoja merne skale i realizacije istraživanja

Faza 1: Prikupljanje i proučavanje relevantne literature

Analizom literaturnih izvora utvrđeno je da su predložene brojne merne skale, podaci, obim i ciljevi u istraživanju KDO. Izvedena je klasifikacija istraživanja prema ključnim pravcima koji su se pojavili u KDO istraživanjima.

U literaturi preovladava nekoliko načina za evaluaciju KDO. Jedan od metoda je procena efektivnosti KDO praćenjem određenih indikatora, baza i standarda (Menichini & Rosati, 2014; Price & Sun, 2017) kao što su: Kinder, Lydenberg, Domini (KLD), United Nations Global Compact, ISO 26000, ISO 14001 GRI (engl. *Global Reporting Initiative*) itd. Putem ovih indeksa KDO se ocenjuje kao više-dimenzioni pristup u okviru koga se procenjuju ključne vrednosti KDO angažovanja kompanije u oblastima kao što su ekologija, društvo, zaposleni, upravljanje, potrošači, konkurentnost itd. Ovakav pristup je jednostavan jer postoji kompatibilnost prikupljenih podataka, ali su baze ograničene time što ih definišu određene organizacije pa samim time za prikupljanje podataka koriste svoje metode i imaju ograničen obuhvat kompanija koji se odnosi na određeni region ili državu (Turker, 2009a; Galant & Cadez, 2017). Primena ovih metoda u istraživanjima često obuhvata samo pojedine, zemlje, regione ili određene kategorije kompanija te se time ograničava njihova učinkovitost (Visser, 2008).

Dodatno, samo usvajanje standarda ne mora rezultirati primenom u realnosti i priznanjem napora kompaniji od strane stejkholdera.

Druga grupa metoda posvećena je analizi KDO izveštaja, izveštaja o održivosti, kao i bilo kojeg drugog vida komunikacije kompanija o KDO (Duff, 2014; Dare, 2016). Korporativno društveno izveštavanje u mnogim državama nije obavezno ali su mnoge kompanije usvojile ovaj vid nefinansijskog izveštavanja kao ustaljenu poslovnu praksu i način komuniciranja sa stejkholderima.

U istraživanjima je pokazano da ne postoji direktna veza između KDO izveštavanja i performansi kompanije naročito zbog činjenice da podaci koji se predstavljaju u korporativnim izveštajima mogu značajno da se razlikuju od stvarne primene KDO (Turker, 2009a).

Često se osim KDO izveštaja koriste izveštaji o održivosti (Fijałkowska et al., 2018), i drugi vidovi izveštavanja koje kompanije koriste. Problem koji se javlja kod analiziranja ovih izveštaja sa aspekta merenja KDO je najpre nedoslednost u definisanju koncepta KDO kao i elemenata koje on obuhvata. Konfuzija se javlja i kod samih praktičara oko izbora adekvatnog sredstva za KDO izveštavanje obzirom da se nudi veći broj alata i indikatora koje treba uključiti (Olanipekun et al., 2021). Takođe,

KDO rezultati se najčešće odnose na nefinansijske i kvalitativne mere, izveštaji nisu standardizovani (Galant & Cadez, 2017) i nisu obavezni u mnogim državama ili za mnoge kategorije kompanija. Kada je reč o dostupnosti podataka vezanih za finansijske pokazatelje, njih je moguće pribaviti iz redovnih finansijskih izveštaja. Međutim javljaju se različiti različiti finansijski i tržišni pokazatelji poput povraćaja kapitala, troškova kapitala (Matthiesen & Salzmann, 2017), prodaje, cena deonica (Fijałkowska et al., 2018) i td. Ovakvim pristupom dobijaju se različiti rezultati o uticaju KDO na performanse kompanije koje je teško međusobno upoređivati.

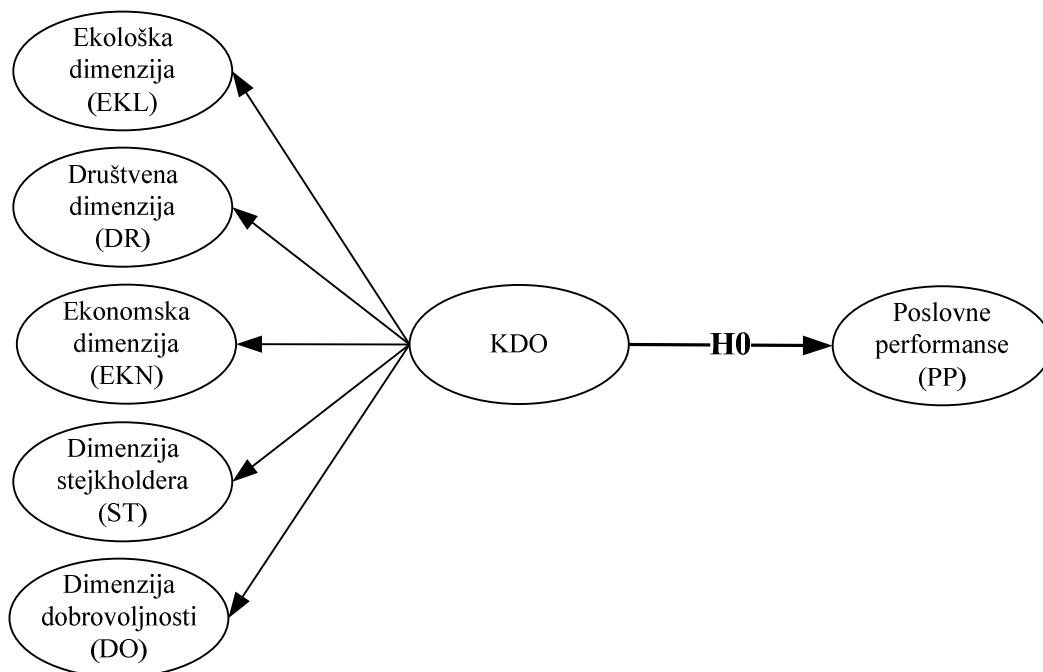
Treća grupa istraživanja, kojoj pripada i istraživanje sprovedeno u ovoj disertaciji, je merenje KDO na individualnom nivou. Ova istraživanja se najčešće fokusiraju na jednu grupu ili grupe stejkholdera čiji se stavovi i percepcija mere koristeći metodu anketiranja ili intervjua. Istraživanja zasnovana na upitnicima su česta prilikom istraživanja KDO pri čemu se prikupljaju primarni podaci o KDO od različitih grupa ispitanika. Ovakav metod je koristan istraživačima jer mogu sami da odrede dimenzije i uzročne veze koje žele da ispituju. Glavni nedostatak ovog metoda je mogućnost dobijanja pristrasnih odgovora jer ispitanici mogu davati poželjnije odgovore koji ne odlikavaju stvarno stanje ili davati odgovore i kada nemaju jasnu sliku o stvarnom stanju. Ovi nedostaci se prevazilaze direktnim intervjuima sa strukturiranim upitnikom gde je prilikom anketiranja ispitaniku garantovana anonimnost, a anketar služi kao moderator koji dodatno pojašnjava potencijalne nejasnoće ispitaniku i stratifikovanim uzorkom.

Faza 2: Definisane metode za sprovođenje istraživanja

- Konceptualizacija strukture modela

Prvi korak u definisanju merne skale je utvrđivanje osnovnih konstrukta. Može se uočiti da su česta istraživanja koja se bave samo jednom dimenzijom KDO. Putem ovih istraživanja može se steći jasnija slika o određenim vezama, ali sa druge strane, KDO je višedimenzionalni koncept pa jednodimenzionalnost može dovesti do netačnih zaključaka (Turker, 2009a). U ovom istraživanju KDO se razmatra kao višedimenzionalni koncept koristeći peto-dimenzionu strukturu koju je predložio

Dahlsrud (2008), koja podrazumeva KDO fokus na ekonomiji (EKN), ekologiji (EKL), društvu (DR), stejkholderima (ST) i dobrovoljnosti (DO). Pored pet dimenzija predloženih od strane Dahlsruda razmatraju se i dva konstrukta proistekla iz literature: zadovoljstvo zaposlenih i performanse kompanije. Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih (ZZ) je prihvaćen iz Turker (2009b), Fortier (2013) i Glavas & Kelley, (2014) dok je uticaj na poslovne performanse (PP) proistekao iz rada Madueño et al., (2016). KDO je, samim time, predstavljen kao konstrukt drugog nivoa reflektivne prirode (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014), koji se ogleda u primarnim pokazateljima - KDO dimenzijama. Kako bi se empirijski potvrdila merna skala uspostavljaju se veze između promenljivih zasnovane na teorijskim pretpostavkama i literaturi i predlaže konceptualni model predstavljen na slici 4.



Slika 4. Konceptualni model istraživanja

- Razvijanje mernih instrumenata istraživanja (anketa)

Pregledom i analizom relevantne literature generisana su pitanja (izjave) koja su proistekla iz prethodnih istraživanja. Kako bi se definisao početni set pitanja korišćene su modifikovane skale iz literature (Stoian & Zaharia, 2012; Zhu et al., 2013; Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014; Park et al., 2015; Madueño et al., 2016). EKL

uključuje aktivnosti koje se posvećuju očuvanju životne sredine, efikasnoj upotrebi resursa i korišćenju ekoloških proizvoda. DR se odnosi na učešće u društvenim aktivnostima, društveno angažovani marketing i partnerstva u realizaciji društvenih projekata. EKN se podrazumeva transparentnost informacija koje se odnose na proizvode i usluge, prava potrošača. STE su programi koji se fokusiraju na dobrobit zaposlenih kao što su fer tretman, mogućnost i podrška napredovanju u karijeri. DO razrađuje percepciju filantropije i društvenih vrednosti kao i podršku učešću u KDO aktivnostima.

Zadovoljstvo zaposlenih (ZZ) mereno je skalom formiranom na osnovu istraživanja Turker, (2009b) i Glavas-a i Kelley-a (2014). Kako je već navedeno, značajno istraživanje u polju uticaja KDO na zaposlene sproveda je Turker (2009a,b) koristeći teoriju društvenog identiteta kako bi se utvrdio uticaj KDO na organizacionu posvećenost. Turker je definisala mernu skalu kojom je potvrdila da KDO aktivnosti usmerene na društvene stejkholdere, „ne-društvene“ stejkholdere (u koje je uvrstila ekologiju, buduće generacije i nevladine organizacije), zaposlene i potrošače imaju uticaj i predstavljaju značajne prediktore organizacione posvećenosti zaposlenih (Turker, 2009b). Istaknuto je da su KDO aktivnosti usmerene na zaposlene, zapravo imale najjači uticaj na posvećenost organizaciji. Fortier (2013) predlaže model kojim ispituje uticaj percepcije KDO na zadovoljstvo poslom testirajući dodatno doživljaj kolektivizam i nivoa hijerarhije i autoritativnosti u kompaniji. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje jakih pozitivnih veza između KDO i zadovoljstva zaposlenih i da viši nivo individualizma zaposlenih umanjuje snagu veze KDO i zadovoljstva. Glavas i Kelley (2014) ispituju uticaj na stavove zaposlenih na osnovu toga kako se tretiraju drugi izvan organizacije u odnosu na njihove stavove, u odnosu na to kako se ponašaju prema njima u kompaniji. Rezultati ukazuju na pozitivnu vezu KDO i organizacione posvećenosti koja se postiže kroz osećaj smislenosti posla koji zaposleni obavljaju kao i uočene organizacione podrške.

Madueño i saradnici (2016) su se bavili vezom između KDO i kompetitivnih performansi malih i srednjih preduzeća predloživši mernu skalu kojom se ove veze ispituju. U njihovom istraživanju, zasnovanom na idejama teorije stejkholdera, predloženim modelom razmatraju se direktne veze između KDO i performansi ali i

benefiti koji nastaju kao posledica reakcije stejkholdera na KDO aktivnosti. KDO aktivnosti mere se sa aspekta ekološke prakse, prakse vezane za zaposlene, društvenu zajednicu i potrošače. Termin performanse odnosi se na uspeh poslovnog sistema i mogu se koristiti različite mere kako bi se utvrdilo u kojim oblastima je poslovni sistem uspešan. Rezultati su, pored potvrđivanja merne skale, pokazali da KDO ima i direktni i indirektni uticaj na kompetitivne performanse malih i srednjih preduzeća. Takođe, utvrđeno je da KDO aktivnosti usmerene na zaposlene, ekologiju i potrošače značajno utiču na KDO rezultate i posledično na performanse poslovanja.

Veze između KDO i poslovnih rezultata su mnogo kompleksnije nego što pojedina istraživanja pretpostavljaju. Direktno veze često ne mogu biti jednoznačno uspostavljene te se pretpostavlja da postoji veza preko drugih uticajnih faktora. Saeidi i saradnici (2015) su pretpostavili da su konkurentska prednost, reputacija i zadovoljstvo kupaca tri medijatora u vezi CSR i performansi preduzeća. Predložili su i potvrdili mernu skalu za KDO zasnovanu na piramidi društvene odgovornosti koju je predložio Carroll i merne skale za konkurentsku prednost, reputaciju i zadovoljstvo korisnika za a performanse kompanije korišćeni su finansijski indikatori. Istraživanje pokazuje da su veze između CSR i performansi preduzeća potpuno posredovane. Pozitivni uticaj CSR na performanse preduzeća je posledica pozitivnog uticaja CSR na konkurentsku prednost, reputaciju i zadovoljstvo korisnika.

Zasnovano na navedenim razmatranjima, kreiran je upitnik koji je korišćen u ovoj disertaciji (Prilog 1). Istraživanje o KDO temi, predstavljeno u disertaciji, pokrenuto je od strane Akademske mreže za preduzetništvo i inovacije – RESITA (Academic Entrepreneurship and Innovation Network of Universities- RESITA Network), koja se sastojala od 16 univerziteta iz Istočne i Južne Evrope i koju je finansirala Nemačka služba za akademsku razmenu (DAAD). Ideje ove mreže, posebno istraživanje KDO, proširene su i na partnerske institucije iz Rusije.

Da bi se obezbedila validnost, upitnik su razmatrali eksperti iz oblasti menadžmenta kako bi se utvrdilo da li je lista pitanja kojima se određuju konstrukti adekvatna. Korišćen je kvalitativni pristup koji je podrazumevao intervju i radne grupe eksperata iz Nemačke i pet zemalja Jugoistočne Evrope koje pripadaju grupi post-tranzicionih zemalja (Srbija, Bugarska, Rumunija, Severna Makedonija, Albanija). U ovom procesu

učestvovali su profesori sa više naučno-istraživačkih institucija iz pomenutih zemalja kako bi se eliminisala potencijalna pristrasnost istraživača sveobuhvatno pristupilo temi i generisala adekvatna skala za primenu u internacionalnom istraživanju. Nakon nekoliko iteracija i usklađivanja polaznih verzija predložen je upitnik koji se sastoji od četiri celine (Prilog 1):

1. Pitanja u ovoj celini imala su za cilj da utvrde opšti nivo poznavanja korporativne društvene odgovornosti i njenih dimenzija;
2. Pitanja u drugoj celini odnosila su se na organizacioni nivo i mesto koje zauzima KDO u strukturi organizacije;
3. Treća celina sastojala se od 54 izjave koje se odnose na KDO aktivnosti i kojima treba utvrditi nivo svesti zaposlenih o implementaciji KDO u kompanijama;
4. Poslednju celinu čine demografskih pitanja koja se odnose na informacije o ispitanicima kao i opšte informacije o kompanijama u kojima rade.

Stavovi ispitanika ocenjivani su putem petostepene Likertove skale u kojoj je kvantitativna vrednost 1 dodeljena izjavi „u potpunosti se ne slažem“ dok je vrednost 5 označavala „u potpunosti se slažem“ (Ho, 2017; Park et al., 2017).

– Određivanje osnovnog skupa i uzorka istraživanja

Istraživanja koja se sprovode na individualnom nivou su česta, međutim za ispitivanju stavova i percepcije zaposlenih o KDO još uvek ima prostora (Glavas, 2016). Ispitivanje uticaja KDO na zadovoljstvo zaposlenih i poslovne performanse sa aspekta zaposlenih je značajno jer KDO predstavlja mehanizam uspostavljanja veza između kompanije i zaposlenih ali i veza sa ostalim stejkholderima. Populacija koja je u fokusu ovog istraživanja jesu zaposleni u kompanijama širokog opsega u pogledu veličine kompanije i poslovnog sektora. Cilj je da se obuhvati što heterogenija populacija kako bi rezultati bili generalizovani.

– Sprovođenje istraživanja i prikupljanje podataka

Nakon utvrđivanja strukture upitnika, glavno istraživanje je izvršeno u Srbiji, Rusiji i Bugarskoj, gde su istraživači iz partnerskih institucija pomogli u sprovođenju anketiranja u svojim državama. Upitnici su prevedeni na jezike država u kojima se istraživanje sprovodilo i samo anketiranje realizovano je uglavnom putem direktnih intervjua a manji deo je distribuiran i prikupljen on-line. Glavno istraživanje sprovedeno je tokom 2018 godine. Trebalo je da ispitanici ispunjavaju određene preduslove a glavni je bio da je ispitanik zaposlen u organizaciji koja implementira određeni vid KDO prakse.

Istraživači iz partnerskih organizacija su dobili instrukcije da biraju ispitanike iz kompanija različitih veličina, iz različitih industrijskih sektora i na različitim pozicijama u kompaniji kako bi se dobio uzorak koji odgovara ciljevima istraživanja.

Ukupno je prikupljeno 467 validnih upitnika. Veliki broj pravilno popunjenih upitnika posledica je korišćenja direktnog intervjuisanja ispitanika čime su obezbeđeni visoko razumevanje postavljenih pitanja i mali broj nedostajućih odgovora. Takođe, da bi se izbegla pristrasnost kod davanja odgovora, anketiranje nije sprovedeno unutar kompanija i ispitanici nisu morali da navode za koju kompaniju rade. Na taj način obezbeđena je anonimnost i poverljivosti te su ispitanici mogli da odgovaraju slobodno i bez ikakvih pritisaka.

Faza 3: Obrada i modelovanje podataka

– Strukturiranje i preliminarna statistička obrada podataka

Nakon prikupljanja podataka iz sve tri države, formirana je zajednička baza. Demografska analiza izvršena je na osnovu demografskih pitanja iz upitnika ali i pitanja koja se odnose na opšti nivo poznavanja korporativne društvene odgovornosti i njenih dimenzija. Pitanja vezana za organizacioni nivo i mesto koje zauzima KDO u strukturi organizacije takođe su analizirana u ovoj fazi.

– Procena merne skale

U ovoj fazi najpre je proverena validnost i pouzdanost predloženog konceptualnog modela zasnovanog na teorijskim osnovama iz literature. Iskazi koji određuju pretpostavljene faktore takođe su proistekli iz pregleda literature (Turker, 2009b; Stoian & Zaharia, 2012; Zhu et al., 2013; Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014; Glavas & Kelley, 2014; Park et al., 2015; Madueño et al., 2016).

Eksploratorna faktorska analiza (EFA) korišćena je kako bi se redukovao broj promenljivih i kako bi se konstruisalo nekoliko pouzdanih faktora koji se mogu dalje koristiti za analizu (Ho, 2006). Faktorska analiza zasniva se na pretpostavci da između posmatranih promenljivih postoje određene korelacije i da one promenljive koje mere istu dimenziju međusobno imaju jake veze. Dakle, primarni zadatak bio je da se identifikuju grupe povezanih promenljivih koje određuju nezavisne faktore. Postupak EFA se sastoji od računanja matrice korelacije kako bi se utvrdilo da li je opravdano sprovesti faktorsku analizu; izdvajanja faktora, kojim se utvrđuje broj faktora; i rotacije faktora kojim se pojednostavljuje postupak interpretacije pripadnosti ispitivane promenljive određenom faktoru (Coakes, 2013). Da bi se dobili početni faktori potrebno je izabrati određeni metod ekstrakcije i onaj broj faktora koji na adekvatan način opisuju prikupljene podatke. Kada se polazi od pretpostavke da se faktori formiraju bez prethodne teorijske validnosti, adekvatan metod ekstrakcije je analiza glavnih komponenti (principal component analysis - PCA). Da bi se utvrdio početni broj nerotiranih faktora koristi se „*Eigenvalues*“ kriterijum (Ho, 2006). Faktori sa vrednošću „*Eigenvalues*“ većom od 1 smatraju se značajnim. Kako bi se vrednosti dobijene primarnom ekstrakcijom jednostavnije interpretirale sprovodi se rotacija faktora. Rotacija služi kako bi se izoštrili faktori tako da jedna promenljiva ima faktorsko opterećenje samo na jednom faktoru a ne i na ostalim faktorima (Ho, 2006). Postoje dve osnovne metode rotacije faktora, ortogonalna i kosa. Ortogonalna rotacija se koristi kada faktori nisu među sobom korelisani dok se kosa rotacija koristi kada su faktori korelisani (Coakes, 2013). Postoji više metoda ortogonalne rotacije od kojih je varimax rotacija najšire korišćena zbog toga što se njome dobija najjasnije razgraničenje među faktorima.

Ho (2006) navodi da je prilikom definisanja faktora, faktorsku analizu potrebno sprovesti najmanje dva puta. Prvi put se koriste sva pitanja i analiza omogućava da se izdvoje faktori sa „Eigenvalues“ većom od 1 i da se izvrši njihova rotacija. Nakon ovoga se odbacuju one promenljive koje imaju niska faktorska opterećenja (kao granična vrednost preporučuje se 0.33) i oni faktori koji nemaju teorijskog smisla.

Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) test korišćen je kako bi se utvrdila adekvatnost uzorka. Statistika KMO testa je mera odnosa varijansi između promenljivih. KMO test može imati vrednost između 0 i 1, ali se vrednost veća od 0.80 smatra graničnom, iznad koje se uzorak smatra adekvatnim. Takođe, procenjuje se vrednost Bartlettovog testa sferičnosti kojim se proverava da li su podaci pogodni za faktorsku analizu to jest da li su korelacije između promenljivih statistički značajne. Ako su promenljive zavisne Bartlettov test sferičnosti ima visoku vrednost i nizak nivo značajnosti ($p < 0.05$) (Ho, 2006).

Eksploratorna faktorska analiza (EFA) je sprovedena, najpe, korišćenjem analize glavnih komponentata (PCA) sa *varimax* rotacijom kako bi se ispitali predloženi konstrukti i utvrdila adekvatnost mernih struktura za svaki konstrukt.

Kako bi se utvrdila konzistentnost dobijenih faktora korišćen je koeficijent pouzdanosti Cronbach's alpha. Granična vrednost za Cronbach's alpha iznosi 0.70 ali u eksploratornim istraživanjima može biti prihvatljiva i vrednost 0.60 (Robinson et al., 1991).

– Razvoj modela strukturnih jednačina

Značajan napredak u društvenim naukama predstavlja razvoj softvera koji mogu da opišu i analiziraju modele u kojima se vrši predviđanje latentnih (neposmatranih) promenljivih na osnovu definisanih hipoteza. Modelovanje strukturnih jednačina (engl. *SEM – Structural Equation Modeling*) je popularna multivarijantna tehnika koja se koristi kako bi se testirale teorijski postavljene hipoteze. Kada se teorijske pretpostavke izraze vezama između posmatranih i latentnih promenljivih SEM omogućava da se utvrdi koliko teorija odgovara stvarnosti koja je predstavljena kroz prikupljene podatke (Hair et al., 2014). SEM predstavlja kombinaciju konfirmatorne faktorske analize

(CFA) kojom se ispituje koliko dobro posmatrane promenljive opisuju latentne promenljive i višestruke regresije kojom se omogućava ispitivanje veza između latentnih promenljivih (Schreiber et al, 2006; Hair et al., 2014). Dakle, modelovanje strukturnih jednačina se sastoji od dve komponente (Anderson & Gerbing, 1988): prva je merni model koji u suštini predstavlja konfirmatornu faktorsku analizu (CFA) i druga, strukturni model kojim se procenjuju pretpostavljene veze između latentnih konstrukta. Modelovanje strukturnih jednačina omogućava da se testiraju teorijske pretpostavke o tome kako su konstrukti povezani, pravac veza kao i njihovu značajnost. Prednost strukturnog modelovanja u odnosu na druge statističke tehnike ogleda su u tome da je omogućeno simultano ispitivanje međusobnih zavisnosti serija veza između promenljivih (Hair et al., 2014).

Konfirmatorna faktorska analiza (engl. *CFA – Confirmatory factor analysis*) je tehnika potvrđivanja pretpostavki utemeljenih u teoriji i pretpostavlja postojanje teorijskih veza između posmatranih i neposmatranih (latentnih) promenljivih u predloženom modelu.

Dok EFA omogućava da se utvrdi broj faktora potrebnih da bi se najbolje predstavili podaci i prilikom izvođenja svaka promenljiva smatra se povezanom sa svakim faktorom, kod CFA se broj faktora zadaje unapred kao i set posmatranih promenljivih koje određuju svaki od faktora (Hair et al., 2014). Jednodimenzionalnost kod CFA predstavlja značajan element analize i podrazumeva da se svaka izmerena promenljiva povezuje sa samo jednim konstruktom. Nakon definisanja promenljivih koje opisuju faktore dobijene sprovođenjem eksploratorne faktorske analize (EFA) formira se merni model. Merni model prikazuje na koji način posmatrane promenljive opisuju latentne promenljive u predloženom modelu.

Najznačajnija komponenta konfirmatorne faktorske analize je provera pouzdanosti posmatranih promenljivih i nivo međusobne povezanosti i određivanje kovarijanse između latentnih promenljivih. Osnovna provera adekvatnosti predloženog modela odnosi se na faktorska opterećenja. Preporučena visina standardizovanog faktorskog opterećenja kod sprovođenja CFA je najmanje 0.50, dok je idealna 0.70 i više (Hair et al., 2014). Visoka faktorska opterećenja potvrđuju da su indikatori jako povezani sa konstruktima te se stoga potvrđuje njihova validnost. Takođe, posmatra se i statistička

značajnost procenjenih koeficijenata i odbacuju se oni iskazi koji nemaju vrednost $p < 0.05$. Prilikom razmatranja mera promenljivih posmatraju se i koeficijenti determinacije (R^2) kojima se određuje koliki je procenat varijanse je objašnjen latentnom promenljivom (Hair et al., 2014).

Validnost konstrukta proverava se pomoću konvergentne validnosti. Uslovi za konvergentnu validnost su najpre, da su sva faktorska opterećenja statistički značajna, zatim da imaju vrednost minimalno 0.50, idealno preko 0.70. Prosečna procenjena varijansa (engl. *AVE - average variance estimate*) se izračunava kao srednja vrednost varijansi koje su dobijene za svaki faktor. Vrednost AVE bi trebalo da bude veća od 0.50 jer to znači da je veći deo varijabiliteta objašnjen predloženim indikatorima (Hair et al., 2014). Pouzdanost konstrukta (engl. *CR- construct reliability*) se takođe koristi za proveru konvergentne validnosti i visoke vrednosti (između 0.60 i 0.70 i više) znače da svi indikatori dosledno predstavljaju istu latentni konstrukt (Hair et al., 2014). Na kraju se proverava diskriminantna validnost koja predstavlja meru različitosti konstrukta. To znači da svaki konstrukt meri određeni fenomen koji ostali konstrukti ne mere. Kako bi se utvrdila diskriminantna validnost razmatraju se korelacije između bilo koja dva konstrukta i vrednosti procenjene prosečne varijanse (AVE). Kvadratni koren od vrednosti AVE bi trebalo da bude veći od procenjene vrednosti korelacije između dva konstrukta (Fornel & Larcker, 1981; Hair et al., 2014).

Najznačajniji cilj CFA je odgovor na pitanje: „Da li je merni model, u celini, validan?“. U procesu testiranja modela, pored provere validnosti konstrukta, koriste se određeni indeksi fitovanja kako bi se potvrdila validnost mernog modela. Indeksi fitovanja modela podeljeni su u tri opšte grupe: apsolutne mere, inkrementalne mere i mere jednostavnosti. Ustaljena istraživačka praksa preporučuje barem tri prihvatljiva indeksa fitovanja, po jedan iz svake grupe (Hatcher, 1994). Najpre se kao osnovna mera fitovanja proveravaju χ^2 i stepeni slobode. Osnovna pretpostavka χ^2 je da model fituje savršeno te je potrebno da vrednost p (statistička značajnost) bude što veća. Ipak, korišćenje samo χ^2 može biti problematično kada se ispituju veliki uzorci pa se stoga koriste i alternativne mere fitovanja. Apsolutni indeksi fitovanja su direktna mera za ocenjivanje koliko predloženi model odslikava posmatrane podatke i iz ove grupe se najčešće procenjuju: Goodnes-of-Fit Index (GFI) i Root Mean Square Error of

Approximation (RMSEA). Granična vrednost GFI je 0.90 dok RMSEA vrednost između 0.055 i 0.08 sugerije dobro fitovanje modela (Cangur & Ercan, 2015). Inkrementalni indeksi fitovanja ukazuju koliko je merni model koji se ocenjuje usklađen sa alternativnim osnovnim modelom (engl. *null model*), u kome su predpostavljene posmatrane promenljive međusobno bez korelacija (Hair et al., 2014). Najčešće korišćeni inkrementalni indeksi fitovanja su: Comparative Fit Indeks (CFI), Incremental Fit Indeks (IFI), Tucker-Lewis Index (TLI) i Root Mean Square Residual (RMR). Preporučene vrednosti za indekse CFI, IFI, i TLI su <0.90 dok je za RMR preporučena granična vrednost >0.08 (Hu & Bentler, 1995; Gunzler & Morris, 2015). Treća grupa indeksa fitovanja se odnosi na analizu više modela različite kompleksnosti kada treba utvrditi da li jednostavniji model bolje fituje. Ovi indeksi primenjuju se kada treba uporediti više modela i nemaju smisla kada se razmatra samo jedan model. Iz ove grupe indeksa koristi se Akaike information criterion (AIC) kojim upoređuju modeli sa različitim brojem konstrukta. Niže vrednosti AIC ukazuju na bolje fitovanje modela i veću jednostavnost (Ho, 2006). AIC favorizuje modele koji su manje kompleksni i nema preporučenu vrednost.

Strukturnim modelom proveravaju se uticaji egzogenih (nezavisnih) promenljivih na endogene (zavisne ili izlazne) promenljive. Dakle, nakon potvrđivanja mernog modela, definiše se strukturni model tako što se uspostavljaju veze između konstrukata. Strukturno modelovanje omogućava da se ispituju uticaji kako egzogenih, tako i drugih endogenih promenljivih na endogene promenljive (Schreiber et al., 2006). Strukturni model izvođenjem nekoliko sukcesivnih regresionih jednačina određuje karakteristike veza između promenljivih. Ove veze su direktni uticaji promenljivih i pretopstavljene su u istraživačkom modelu kroz definisane hipoteze. Testiranje strukturnog modela je ujedno testiranje veza indikatora sa konstruktima kao i strukturnih veza između konstrukata koje su predstavljene hipotezama (Hair et al., 2014).

Osnovni model strukturnih jednačina predpostavlja direktne veze između posmatranih promenljivih. Ipak, interes istraživanja često zahteva ispitivanje indirektnih uticaja određenih varijabli za šta se koriste određene moderatorske varijable. Pristup modelovanja strukturnih jednačina istraživači često koriste kako bi testirali indirektne uticaje gde se „indirektni uticaj nezavisne promenljive (X) na

zavisnu promenljivu (Y) ostvaruje putem medijatora (M)“ (Gunzler et al., 2013; Ryu & Cheong, 2017). Korišćenjem ovog pristupa omogućava se testiranje predloženih teorijskih odnosa kako direktno, tako i indirektno i jasnija interpretacija ostvarenih veza.

Kako bi se i predloženi strukturni model smatrao adekvatnim i validnim potrebno je da budu zadovoljene određene pretpostavke koje se odnose na indekse fitovanja. Fitovanje strukturnog modela se sagledava pomoću istih indeksa kao i kod mernog modela a provera se vrši zbog činjenice da prilikom testiranja strukturnog modela postoje veze između konstrukata. Strukturni model se smatra prihvatljivim ukoliko ima prihvatljivo fitovanje i procenjene vrednosti veza su statistički značajne i imaju pravac koji je teorijski predviđen. Takođe se procenjuje objašnjeni varijabilitet endogenih konstrukta (R^2) (Hair et al., 2014).

9.1. Ispitivanje uticaja veličine kompanije na KDO

Mnoge specifičnosti organizacije mogu da utiču na vezu između KDO i poslovnih rezultata. Stoga je prilikom razmatranja nivoa uključenosti KDO u poslovne aktivnosti kompanija važno uzeti u obzir veličinu kompanije. Najčešće se korporativna odgovornost očekuje od velikih kompanija jer je njihov obim poslovanja i uticaj mnogo očigledniji globalno, nego kod ostalih grupa kompanija koje češće deluju lokalno. Ipak, obzirom da mikro, mala i srednja preduzeća imaju značajan udeo u ekonomijama, učestvuju u porastu zaposlenosti i smanjenju siromaštva, ne može se zanemariti njihov uticaj na društvo i okruženje (Mihajlović & Stojanović, 2019). Mala i srednja preduzeća imaju specifične karakteristike, strategije i strukturu. Njihovo učešće u KDO aktivnostima može se značajno razlikovati od onog koje primenjuju velike kompanije. Kao barijere uspešnoj implementaciji KDO u malim i srednjim kompanijama navode se nedostatak znanja menadžera o prednostima primene KDO, manje formalni odnosi i komunikacija sa stejkholderima (Madueño et al., 2016)

Velike kompanije su, takođe, mnogo više uslovljene regulativama i obavezom podnošenja izveštaja o uticaju na životnu sredinu i izveštaja o održivosti i korporativnoj odgovornosti. Mala i srednja preduzeća često nisu uslovljena zakonima ili ih propisi

obavezuju u manjoj meri, ali samoinicijativno implementiraju KDO kao način diferencijacije od konkurenata, kao posledicu ugrađenih etičkih i kulturnih vrednosti ili kao mogućnost za dobijanje određenih benefita kroz inovativne pristupe u rešavanju uočenih problema (Stojanović et al., 2016). Sa druge strane, velike kompanije poseduju značajne resurse te stoga mogu da vrše mnogo širi uticaj, istaknu pozitivne i umanje negativnih posledica izvođenja poslovnih operacija i implementacije KDO.

Obzirom na značaj implementacije KDO i pomenute razlike koje nastaju usled razlika u veličini kompanija, u ovom istraživanju predlaže se pristup kojim se nivo implementacije KDO procenjuje u zavisnosti od stavova zaposlenih u mikro/malim, srednjim i velikim kompanijama. Primenjuje se integrisana metodologija više-kriterijumske analize (engl. *Multi Criteria Decision Analysis - MCDA*) na način koji nije primenjivan u literaturi o KDO ranije. Stavovi zaposlenih o implementaciji KDO u kompanijama rangiraju u odnosu na važnost pet definisanih dimenzija KDO. Izbor ove metodologije opravdava se činjenicom da statističke metode potvrđuju ili odbacuju postojanje veza između istraživanih promenljivih ali ne prave razliku između nivoa percepcije o samoj pojavi.

9.2. Primena više-kriterijumskih alata u analizi KDO

Poslovni sistemi koji implementiraju KDO aktivnosti mogu da imaju značajne benefite od ovakvog načina kreiranja i sprovođenja poslovne strategije, u vidu poboljšanja reputacije, povećanom zadovoljstvu korisnika i konkurentskoj prednosti a posredno imaju efekte na povećanje prodaje, profit i druge performanse (Saeidi et al., 2015). Zato je i za same kompanije i za okruženje bitno da se evaluiira KDO aktivnost kompanija kao i uticaj koji kompanija ostvaruje u svom okruženju. Ocenjivanje KDO podrazumeva ukupnost finansijskih, socijalnih i ekoloških performansi kompanije (Dos, 2017) ali i angažovanje dragocenih resursa te se predlažu različiti alati kako bi se poboljšale menadžerske odluke koje se tiču KDO. Predlaže se više-kriterijumski pristup i koriste se razvijeni MCDM alati za donošenje odluka kao i različiti hibridni modeli (Wang et al., 2015).

Za analizu implementacije KDO u mikro/malim, srednjim i velikim kompanijama primenjena je integrisana Entropy-PROMETHEE-GAIA metodologija kako bi se rangirali stavovi zaposlenih iz država obuhvaćenih istraživanjem. Više-kriterijumski koncepti zahtevaju indentifikaciju većeg broja kriterijuma i njihovih težina kako bi se prioritetizovale ispitivane opcije.

Kako bi se uspostavio adekvatan model, kriterijumi za ocenu KDO koncepta definisani su kroz pet ispitivanih dimenzija: ekološka, društvena, ekonomska dimenzija stejkholdera i dimenzija dobrovoljnosti. Koristeći rezultate eksploratorne faktorske analize, za kriterijume u više-kriterijumskom modelu uzeto je 17 iskaza koji svojim faktorskim opterećenjima na najbolji način opisuju dimenzije KDO.

Zbog kompleksnosti istraživanja alternative su definisane kao kombinacija više promenljivih, korišćenjem dva demografska pitanja iz upitnika - Država iz koje ispitanici dolaze i Veličina kompanije u kojoj ispitanici rade. Veličina preduzeća određena je na osnovu broja zaposlenih. Mikro preduzeća koja broje manje od 10 zaposlenih i male kompanje sa manje od 50 zaposlenih su svrstane u jednu grupu. Kompanije koje broje do 250 zaposlenih predstavljaju srednju veličinu dok su kompanije sa preko 250 zaposlenih definisane kao velike (European Comission, 2003). Na taj način dobijeno je 9 alternativa koje predstavljaju kombinacije država/veličina_kompanije.

Ocena značaja svakog kriterijuma u modelu izvršena je entropijskom metodom na osnovu podataka koji su prikupljeni anketiranjem zaposlenih. Postoje dva načina za određivanje težina kriterijuma:

- Direktni pristup kada se težine dodeljuju od strane eksperata, anketama i drugim uobičajenim metodama. U ovom slučaju težine kriterijuma dobijaju se nezavisno od prikupljanja podataka o alternativama. Direktnan pristup određivanju težina kriterijuma je subjektivan, jer se težine kriterijuma određuju na osnovu subjektivnih procena donosilaca odluke.
- Indirektni pristup gde se težine određuju iz prikupljenih podataka i predstavljaju mere informacija koje su sadržane u samim podacima. Indirektni pristup objektivn jer se težine kriterijuma određuju na osnovu

proučavanja matrice odlučivanja i koriste se informacije koje su sadržane u samim kriterijumima (Kao, 2010; Milićević & Župac, 2012).

Jedna od često korišćenih metoda za objektivno određivanje težine kriterijuma je entropijska metoda kod koje se težine dobijaju kao vrednosti distinkcije između alternativa. Što je distinkcija veća to znači da su vrednosti alternativa po kriterijumu u većem kontrastu i više doprinose procesu rangiranja, te takvi kriterijumi imaju veće težine.

Izračunavanje težina kriterijuma $W=\{w_1, w_2, \dots, w_n\}$ korišćenjem entropije, gde $C=\{C_1, C_2, \dots, C_n\}$ predstavljaju kriterijume, $A=\{A_1, A_2, \dots, A_m\}$ alternative matrice odlučivanja, i x_{ij} indikatore vrednosti alternative i po kriterijumu j , vrši se u nekoliko koraka. Najpre se vrši normalizacija vrednosti matrice odlučivanja, jednačina [1].

$$p_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad [1]$$

Potom se izračunava mera entropije korišćenjem jednačine [2].

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m p_{ij} \ln(p_{ij}), \quad [2]$$

gde je $k=1/\ln(m)$. Vrednosti težina kriterijuma dobijaju se pomoću jednačine [3] (Hafezalkotob & Hafezalkotob, 2016).

$$w_j = \frac{1 - E_j}{\sum_{j=1}^n (1 - E_j)} \quad [3]$$

Rangiranje alternativa vrši se pomoću PROMETHEE (engl. *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation*) metode. Grafička prezentacija rezultata rangiranja realizuje se pomoću GAIA ravni (Mareschal & Brans, 1988). Implementacija PROMETHEE-GAIA metoda se sastoji od nekoliko koraka (Nikolić et

al., 2009; Živković, et al., 2017). PROMETHEE metoda se zasniva na „*outranking*“ pristupu gde se alternative upoređuju tako što se utvrđuje dominacija jedne alternative u odnosu na drugu uzevši u obzir sve definisane kriterijume.

Najpre se na osnovu svih definisanih elemenata (set kriterijuma, set alternativa, značajnost svakog kriterijuma, smer kriterijuma) formira matrica odlučivanja. Potom se svakom kriterijumu dodeljuje funkcija preferencije. Funkcija preferencije predstavlja razliku između alternative a u odnosu na alternativu b koja je prevedena u jedinstveni parametar kojim se definiše stepen preferentnosti. Na osnovu upoređivanja alternativa, funkcija preferencije za svaki kriterijum i težina kriterijuma izračunava se indeks preferencije $\pi(a,b)$ za svaki par alternativa, jednačina [4].

$$\pi(a,b) = \sum_{j=1}^n w_j \cdot P_j(a,b) \quad [4]$$

PROMETHEE II metod omogućava sveukupno rangiranje alternativa koje se dobija izračunavanjem pozitivnih (Φ^+) i negativnih (Φ^-) outranking tokova za svaku alternativu. Pozitivnim tokom utvrđuje se koliko jedna alternativa nadmašuje ostale alternative, jednačina [5], dok negativni tok pokazuje koliko je alternativa nadmašena od ostalih alternativa, jednačina [6].

$$\Phi^+(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(a,x) \quad [5]$$

$$\Phi^-(a) = \frac{1}{n-1} \sum_{x \in A} \pi(x,a) \quad [6]$$

Konačno se na osnovu outranking tokova izračunava ukupni „*net flow*“ (Φ), jednačina [7], koji daje konačan poredak alternativa.

$$\Phi(a) = \Phi^+(a) - \Phi^-(a) \quad [7]$$

Na kraju se razmatra GAIA ravan koja omogućava bolje razumevanje odnosa između rangiranih alternativa, kriterijuma i najboljeg mogućeg rezultata.

10. Rezultati istraživanja

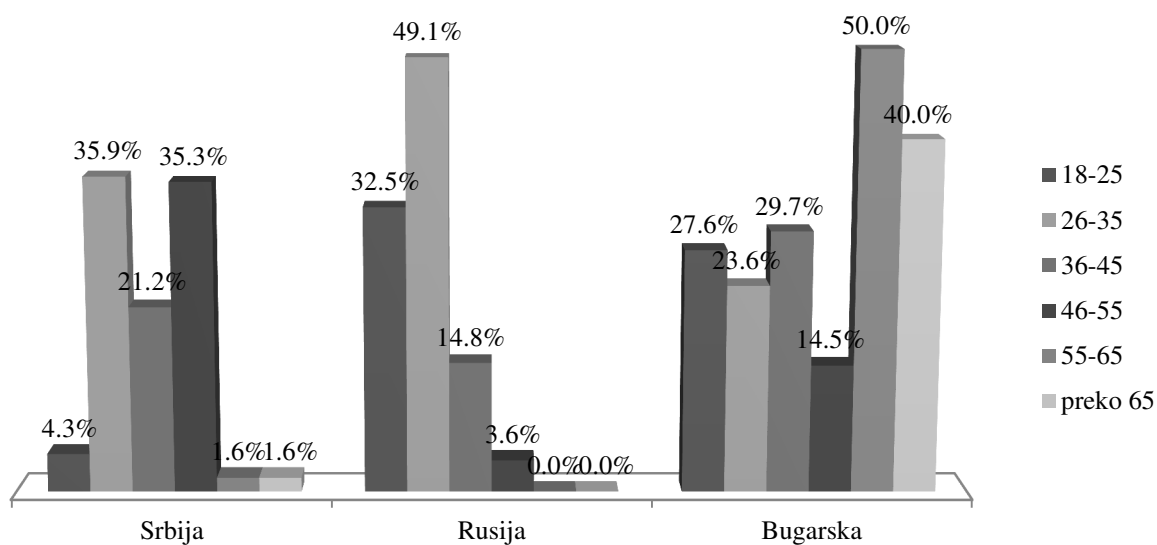
U okviru istraživanja sprovedenog u disertaciji, definisan je istraživački model koji se bavi implementacijom i implikacijama KDO u post-tranzicionim zemljama. Na osnovu teorijskih veza proisteklih iz postojeće literature (Dahlsrud, 2008; Turker, 2009b, Fortier, 2013; Glavas & Kelley, 2014; Madueño et al., 2016), predložena je merna skala koja se sastojala od tvrdnji koje opisuju pretpostavljene konstrukte u modelu. Merna skala kojom se meri korporativna društvena odgovornost sastojala se od iskaza koji se odnose na pet dimenzija ekološku (EKL), društvenu (DR), ekonomsku dimenziju (EKN), dimenziju stejkholdera (ST) i dimenziju dobrovoljnosti (DO). Pored navedenih, razmatraju se konstrukti zadovoljstvo zaposlenih (ZZ) i performanse kompanije (PP). Istraživanje je sprovedeno pomoću upitnika kojim su ispitani stavovi zaposlenih iz tri post-tranzicione države, Srbije, Rusije i Bugarske.

Prikupljeni podaci analizirani su korišćenjem statističkih (EFA, CFA, SEM) i više-kriterijumskih tehnika (Entropy-PROMETHEE-GAIA).

10.1. Deskriptivna statistika

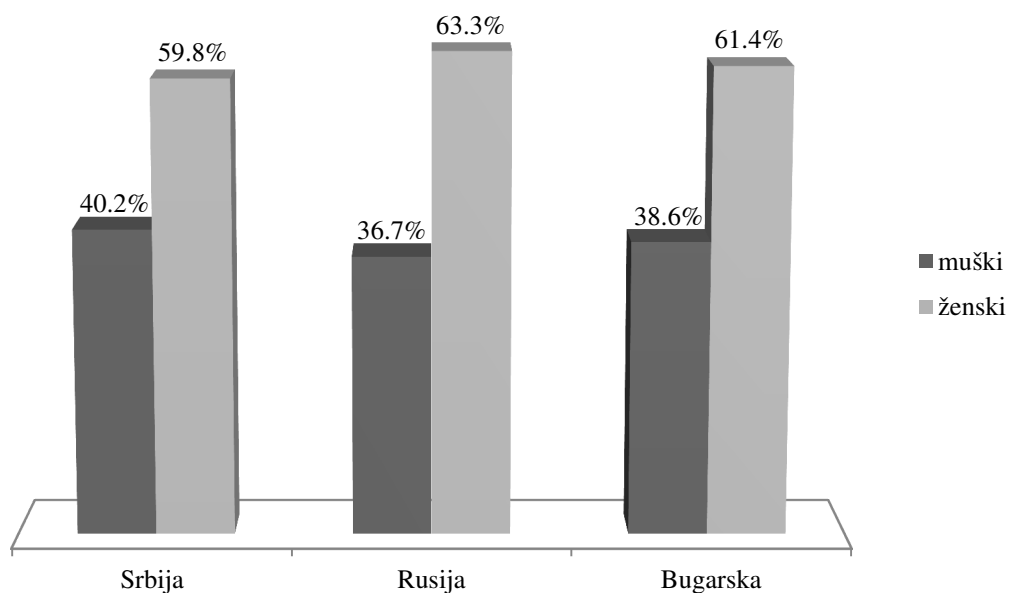
Nakon prikupljanja podataka i eliminisanja nepotpunih upitnika prikupljeni uzorak sadržao je 467 pravilno popunjenih upitnika. Od ukupnog broja 184 ispitanika bilo je iz Srbije što čini 39.4%, 169 iz Rusije što čini 36.2%, i 114 iz Bugarske što čini 24.4% od ukupnog broja ispitanika.

Deskriptivni podaci o ispitanicima predstavljeni su kao procenti u okviru države i procenti u okviru svih grupa. Na slici 5 su predstavljeni podaci o starosti grupa u okviru država. Što se tiče samih starosnih grupa, najviše ispitanika u uzorku je starosti od 26 do 35 godina sa 41.8%, dok je druga starosna grupa 36-45 godina zastupljena sa 19.5%. Najmanje ispitanika pripadalo starosnoj grupi preko 65 godina koja čini svega 1.1% ukupnog broja ispitanika.



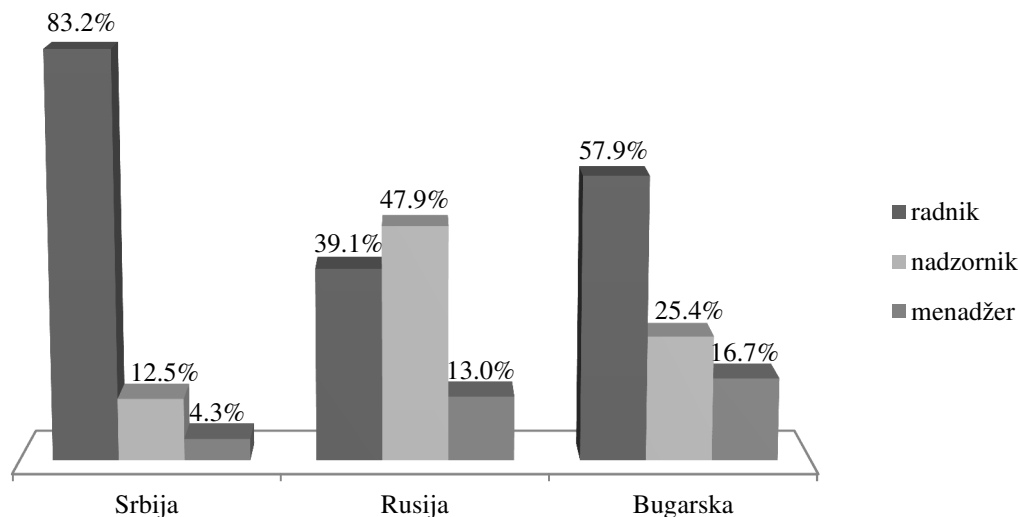
Slika 5. Struktura ispitanika prema starosti

Struktura ispitanika prema polu, po državama, prikazana je na slici 6. U celom uzorku 61.5% ispitanika činile su žene, dok je 38.5% ispitanika bilo muškog pola.



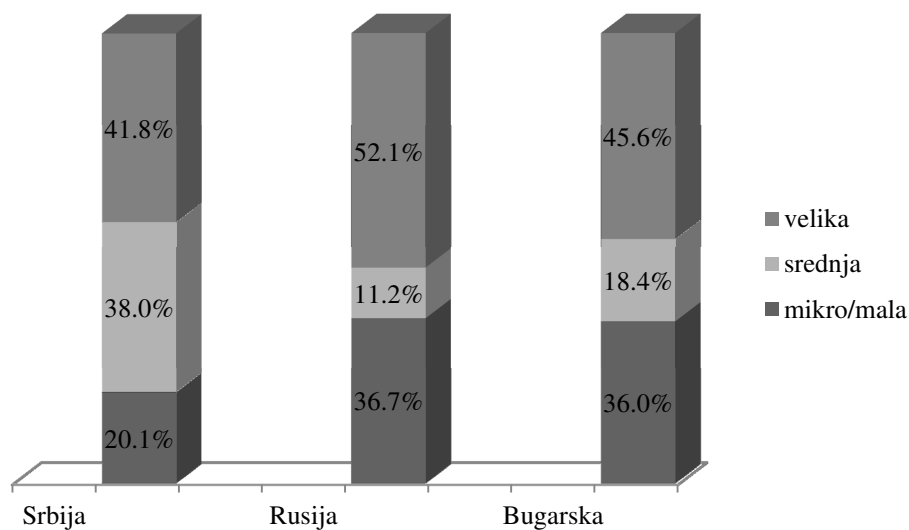
Slika 6. Struktura ispitanika prema polu

U istraživanju su učestvovali zaposleni koji rade na različitim pozicijama u kompaniji, isključujući najviše menadžerske pozicije. U celokupnom uzorku 61.0% činili su radnici, 28.5% nadzornici i 10.5% menadžeri. Struktura ispitanika prema pozicijama u kompaniji, u svakoj državi predstavljena je na slici 7.



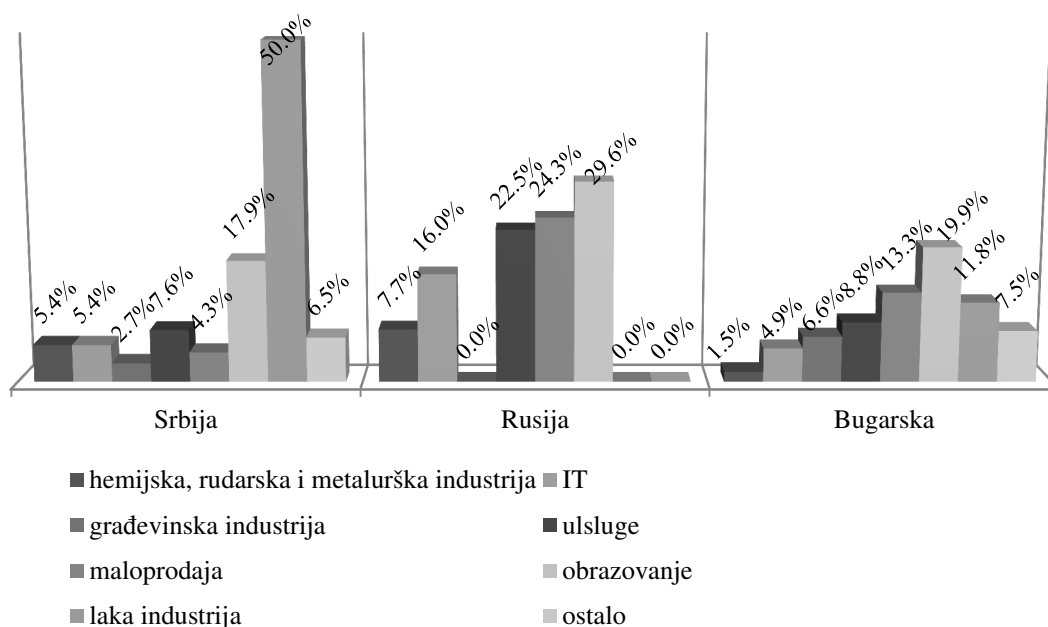
Slika 7. Struktura ispitanika prema pozicijama u kompaniji

Klasifikacija kompanija prema veličini izvedena je prema broju zaposlenih na osnovu preporuke EU 2003/361. Prema ovoj klasifikaciji izdvojene su tri grupe: mikro preduzeća sa manje od 10 zaposlenih i mala preduzeća sa manje od 50 zaposlenih svrstana su u jednu grupu; drugu grupu čine kompanije srednje veličine koje zapošljavaju do 250 radnika; kompanije sa preko 250 zaposlenih svrstavaju se u velike kompanije (European Commission, 2003). Struktura kompanija u kojima su ispitanici bili zaposleni, po državama, predstavljena je na slici 8. Prema rezultatima na slici, 30% od svih ispitanih bilo je zaposleno u mikro i malim preduzećima, 23.6% u kompanijama srednje veličine i 46.4% u velikim kompanijama.



Slika 8. Struktura kompanija prema veličini

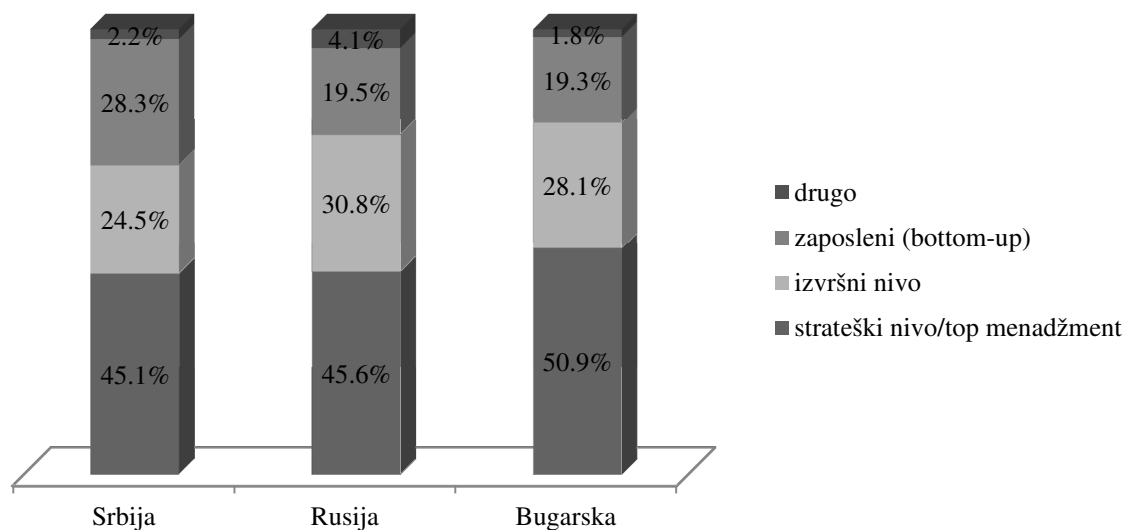
Klasifikacija kompanija prema sektorima u kojima su ispitanici bili zaposleni predstavljena je na slici 9. Prikupljeni uzorak je pokazao veliku heterogenost sa ispitanicima iz različitih poslovnih sektora.



Slika 9. Struktura kompanija prema sektoru

Sledeća grupa pitanja imala je za cilj da se ispita organizacioni i institucionalni nivo na kome se KDO aktivnosti implementiraju, tj. da li kompanije u ispitivanim državama imaju usvojene pravilnike ili sisteme za praćenje KDO aktivnosti i način na koji se KDO integriše u poslovanje, i koliko su zaposleni upoznati sa ovim strukturama .

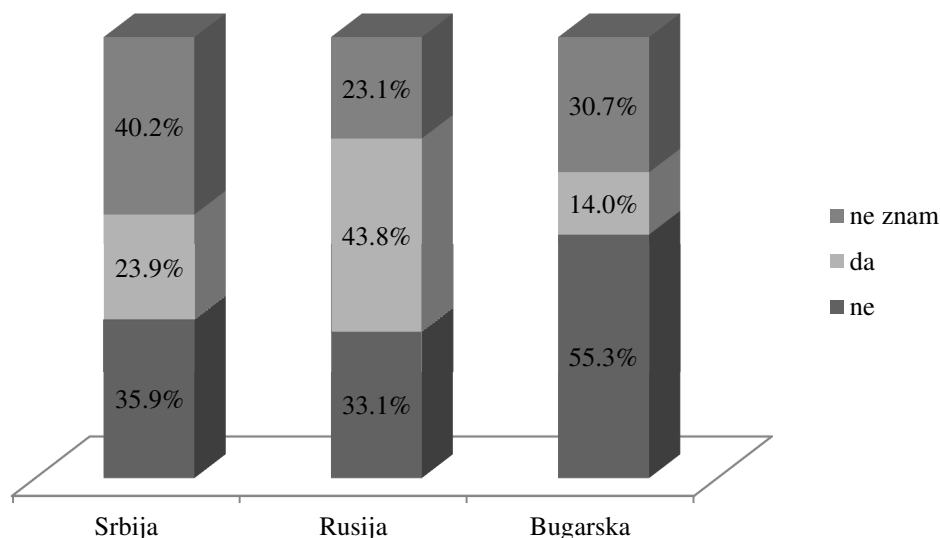
Implementacija KDO aktivnosti u kompaniji može biti sprovedena sa više nivoa. Pristup odozgo na dole (engl. *top-down*) podrazumeva fokus na razvoj upravljačkih strategija i inicijativa koje se prenose kroz kompaniju. Pristup u kome se KDO aktivnostima upravlja od strane menadžmenta može dovesti do toga da se zanemare potrebe zaposlenih u pokušajima da se zadovolje potrebe eksternih stejkholdera (Naccache et al., 2017). Da bi se postigao adekvatan nivo pravednosti i uspešno integrisale i implementirale KDO strategije, uključivanje zaposlenih u različite aktivnosti i na različitim nivoima donošenja odluka postaje sve češća poslovna praksa. Zaposleni, prateći globalne ekonomske i tehnološke promene, postaju sve obavešteniji i svesniji benefita KDO te stoga žele da se angažuju i pravcu obezbeđivanja produktivnosti, kvaliteta i održivosti. Na taj način, kroz osnaživanje, nagrađivanje i uključenost u odlučivanje, zaposleni predstavljaju i pokretače KDO što predstavlja odozdo na gore (engl. *bottom-up*) pristup. Na pitanje: „Na kom nivou su KDO aktivnosti organizovane u kompaniji za koju radite?“, najveći broj ispitanika je izdvojio strateški nivo kao mesto gde se planiraju i implementiraju KDO aktivnosti čak 43.9% ispitanika iz čitavog uzorka. Za izvršni nivo opredelilo se 29.4% ispitanika dok su inicijative odozdo na gore, koje potiču od zaposlenih izabrane u 23.8% slučajeva, slika 10.



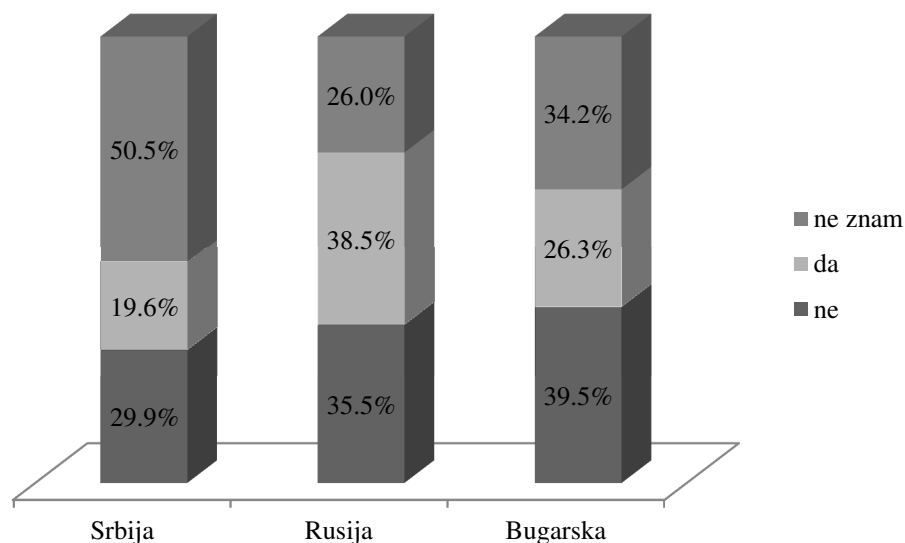
Slika 10. Organizacioni nivo na kome se inicira implementacija KDO u kompanijama

Na pitanje: „Da li kompanija u kojoj radite ima u organizacionoj strukturi jedinicu ili osobu koja se bavi KDO?“ gledano sa aspekta celog uzorka 39.6% ispitanika odgovorilo je sa „Ne“, 26.2% ispitanika dalo je odgovor „Da“, dok je preostalih 34.2% reklo da ne zna. Analizirajući države pojedinačno, slika 11, uočava se da je kod ispitanika iz Rusije 43.8% odgovor pozitivan, dok je u Bugarskoj 55.3% odgovora negativno. U Srbiji je preovlađujući odgovor ispitanika da ne znaju da li postoji osoba koja se bavi KDO u kompaniji, 40.2%.

U savremenom poslovanju KDO je integrisan u lanac vrednosti kompanije i postala je široko prihvaćena praksa da se propisuju kodeksi ponašanja i izveštavaju i čak sertifikuju društveno odgovorne aktivnosti (Manasakis, 2018). Dodatno, trend je da se objavljuju nefinansijski pokazatelji, zajedno sa finansijskim u izveštajima kompanija. Na pitanje: „Da li kompanija u kojoj radite ima uspostavljenu KDO politiku?“, u ukupnom uzorku najveći procenat ispitanika nije upoznat 38.2%, 35.8% ispitanika odgovorilo je da kompanija u kojoj radi nema formalno definisanu KDO politiku i 25.9% je odgovorilo pozitivno, slika 12.



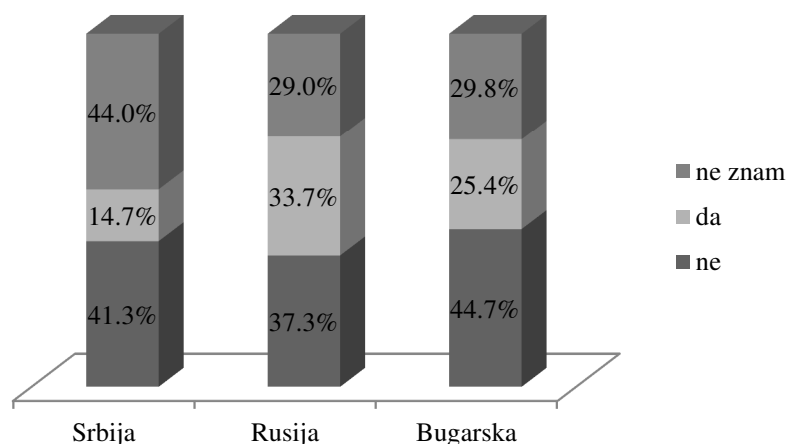
Slika 11. Organizaciona struktura za implementaciju KDO u kompanijama



Slika 12. Postojanje formalne KDO politike u kompanijama

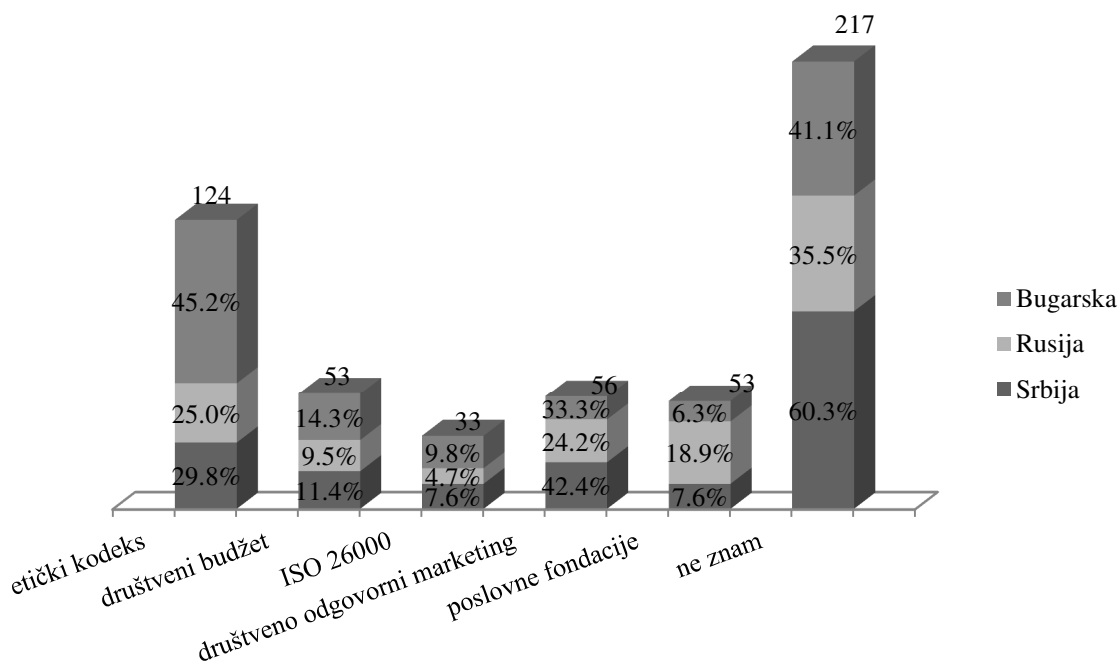
Pitanje formalnog izveštavanja o KDO: „Da li kompanija u kojoj radite objavljuje izveštaje o KDO praksi i njenom uticaju?“ dalo je sledeće rezultate, slika 13. Ukupno posmatrano 43.3% ispitanika je odgovorilo „Ne“, dok je 20.1% ispitanika dao potvrđan odgovor.

MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA



Slika 13. Objavljivanje izveštaja o KDO praksi

Kada se razmatraju odgovori na pitanje: „Da li kompanija u kojoj radite koristi neke od vidova KDO praksi/sertifikaciju?“, prevladavaju odgovori kojima ispitanici potvrđuju da nisu upoznati 46.7% dok je na drugom mestu postojanje etičkog kodeksa sa 26.7%. Najmanji procenat ima standard ISO 26000 7.1% koji ne predstavlja pravu sertifikaciju već smernice koje se predlažu kompanijama kako da uključe u poslovanje pitanja održivosti, slika 14.



Slika 14. Primena KDO praksi i sertifikacije

10.2. Rezultati testiranja predloženih modela i hipoteza

Prvi korak u statističkoj analizi predloženih modela je potvrđivanje pouzdanosti i validnosti samog istraživanja. Razmatranjem matrice korelacija potvrđuje se postojanje velikog broja korelacija koje imaju vrednost veću od 0.33 čime se potvrđuje da je istraživački model adekvatan za faktorsku analizu. Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) test kojim se utvrđuje adekvatnost uzorka ima visoku vrednost 0.901 dok je Bartlettov test sferičnosti statistički značajan ($p < 0.001$) što ukazuje da su podaci pogodni za faktorsku analizu (Ho, 2006; Coakes, 2013).

Eksploratorna faktorska analiza (EFA) je sprovedena sa svih pitanja 54. Nakon toga uklonjena su pitanja sa faktorskim opterećenjima manjim od 0.6 i konačno je, na osnovu vrednosti „Eigenvalues“ i teorijske prihvatljivosti, izdvojeno 8 različitih faktora. Ukupna objašnjena varijansa iznosi 70.37% i označava kumulativni procenat objašnjenog varijabiliteta (Ho, 2006).

Za kreiranje istraživačkog modela prihvaćeno je 8 konstrukta pri čemu je: ekološka dimenzija (EKL) ispitivana pomoću 3 iskaza, društvena (DR) sa 3, ekonomska (EKN) sa 3, dimenzija stejkholdera (ST) sa 5, dimanzija dobrovoljnosti (DO) sa 4, zadovoljstvo zaposlenih (ZZ) sa 5 i performanse, koje su podeljene na finansijske performanse (FP) 3 izjave i nefinansijske performanse (NFP) sa 3 izjave. Svi iskazi korišćeni za formiranje modela u istraživanju predstavljeni su u Prilogu 2. Faktorska opterećenja ekstrahovana iz rotirane matrice predstavljena su u tabeli 2.

Tabela 2. Rotirana matrica komponenti i ekstrahovana faktorska opterećenja

	Faktori							
	1 (ST)	2 (ZZ)	3(DO)	4 (NFP)	5 (FP)	6(EKL)	7(DR)	8(EKN)
fp1					0.839			
fp2					0.833			
fp3					0.614			
nfp1				0.802				
nfp2				0.820				
nfp3				0.799				
dr1							0.743	
dr2							0.806	

MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

dr3								0.745
zz1		0.677						
zz2		0.734						
zz3		0.778						
zz4		0.809						
zz5		0.752						
ekl1						0.753		
ekl2						0.749		
ekl3						0.745		
st1	0.749							
st2	0.717							
st3	0.777							
st4	0.767							
st5	0.658							
ekn1								0.671
ekn2								0.489
ekn3								0.717
do1			0.806					
do2			0.690					
do3			0.788					
do4			0.712					
Cronbach's	0.872	0.848	0.840	0.876	0.812	0.808	0.840	0.679
α								

Za proveru interne pouzdanosti mernih skala analizirane su vrednosti koeficijenta za EKL 0.808, EKN 0.679; DR 0.790; ST 0.872; DO 0.840; ZZ 0.848; FP 0.812; NFP 0.876 (tabela 2). Sve merne skale, osim ekonomske dimenzije, imaju visoku pouzdanost obzirom na visoke vrednosti koeficijenta α čije se vrednosti iznad 0.70 smatraju prihvatljivim (Cronbach, 1951).

Konfirmatorna faktorska analiza (CFA) sprovedena je kako bi se potvrdilo da posmatrane promenljive (indikator) adekvatno mere ispitivane latentne promenljive. Merni model je procenjen korišćenjem metoda maksimalne verovatnoće. Najpre su sagledavani χ^2 i odnos kojim se potvrđuje da li model odgovara podacima. Dobijene su vrednosti $\chi^2 = 810.704$ i stepeni slobode $df = 349$ ukazuju da je odnos $\chi^2 / df = 2.32$ što ukazuje na prihvatljivo uklapanje (fitovanje) (Schermelel-Engel & Moosbrugger, 2003) Rezultati su pokazali da χ^2 ima statističku značajnost $p < .001$ što bi moglo da

znači da model nije adekvatan za analizu prikupljenih podataka. Ipak prilikom donošenja zaključka o prihvatanju modela ne razmatra se samo χ^2 obzirom da je ovaj indikator vrlo osjetljiv na veličinu uzorka te bi skoro svaki model bio odbačen (Ho, 2006) te se razmatraju i dodatni indeksi fitovanja.

Ne postoji univerzalni pokazatelj koji odslikava na najbolji način koliko je model pouzdan, već se koristi nekoliko tipova indeksa fitovanja od kojih najmanje po jedan iz svake grupe treba da potvrdi fitovanje. Iz grupe apsolutnih mera fitovanja procenjeni su Goodnes-of-Fit Index (GFI=0.89) i Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA=0.053) koji pokazuju prihvatljiv nivo fitovanja. Iz grupe inkrementalnih mera fitovanja procenjuju se Comparative Fit Indeks (CFI=0.931), Incremental Fit Indeks (IFI=0.931) i Tucker-Lewis Index (TLI=0.919) gde je tradicionalno granična vrednost 0.90 dok je za Root Mean Square Residual (RMR=0.078) vrednost manja od 0.08 potrebna za dobro fitovanje. Na osnovu vrednosti posmatranih indikatora može se zaključiti da struktura predloženog modela odgovara posmatranim podacima te merni model ima sveukupnu validnost.

Nakon sveopšte validnosti, proverava se validnost konstrukta pojedinačno. Posmatrana standardizovana faktorska opterećenja imaju vrednosti u opsegu 0.513-0.865 dok su t vrednosti u opsegu 9.32-20.85 sa statističkom značajnošću $p < 0.001$. Indikator EKN3 čija je vrednost faktorskog opterećenja 0.513 uklonjen je iz predloženog modela i merni model je ponovo testiran. Faktorska opterećenja i t vrednosti za svaku posmatranu promenljivu predstavljeni su u tabeli 3. Indeksi fitovanja za merni model su poboljšani i sada iznose: $\chi^2 = 727.422$ i stepeni slobode $df=322$; $\chi^2 / df = 2.26$; $p=0.000$; GFI=0.897; RMSEA=0.052; CFI=0.938; IFI=0.938; TLI=0.927; RMR=0.074.

Tabela 3. Procenjeni parametri posmatranih promenljivih

		Standardizovano faktorsko opterećenje	Standardna greška	t vrednost	R^2	CR	AVE
EKL	ekl1	0.749	0.076	14.36***	0.561	0.81	0.59
	ekl2	0.827	0.078	15.31***	0.685		
	ekl3	0.718			0.516		
EKN	ekn1	0.645	0.064	11.91***	0.416	0.68	0.52
	ekn2	0.788			0.621		
DR	dr1	0.792	0.086	13.47***	0.627	0.79	0.56

MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

	dr2	0.779	0.086	13.37***	0.606		
	dr3	0.673			0.452		
ST	st1	0.772	0.061	16.08***	0.596	0.87	0.58
	st2	0.813	0.062	16.93***	0.661		
	st3	0.758	0.065	15.77***	0.574		
	st4	0.736	0.070	15.32***	0.542		
	st5	0.729			0.532		
DO	do1	0.786	0.080	14.45***	0.618	0.84	0.57
	do2	0.795	0.074	14.57***	0.632		
	do3	0.762	0.082	14.11***	0.581		
	do4	0.678			0.460		
ZZ	zz1	0.663			0.440	0.85	0.53
	zz2	0.747	0.090	13.57***	0.559		
	zz3	0.736	0.080	13.40***	0.541		
	zz4	0.788	0.084	14.12***	0.621		
	zz5	0.709	0.075	13.01***	0.503		
FP	fp1	0.821			0.674	0.82	0.61
	fp2	0.866	0.057	18.10***	0.750		
	fp3	0.644	0.056	13.98***	0.415		
NFP	nfp1	0.843			0.710	0.88	0.70
	nfp2	0.819	0.048	20.02***	0.670		
	nfp3	0.850	0.047	20.87***	0.723		

Pored Cronbach's α za procenu pouzdanosti mera vrši se i procena kompozitne pouzdanosti (engl. *CR - construct reliability*). Kompozitne pouzdanosti prevazilaze minimalnu graničnu vrednost 0.70 pa čak i vrednost 0.80 koja se smatra poželjnom, osim ekonomske dimenzije, gde iznosi 0.68. Za procenu validnosti merne skale koriste se konvergentna validnost za svaki konstrukt i diskriminantna validnost za različite konstrukte, pomoću procene prosečne varijanse (engl. *AVE- average variance estimate*). Konvergentna validnost merne skale proverava se analizom vrednosti procenjene prosečne varijanse za konstrukte koji bi trebalo da budu veći od granične vrednosti 0.50 što je u slučaju predloženog modela ispunjeno kod svih konstrukta. Diskriminantna validnost potvrđuje se na osnovu kvadratnog korena vrednosti procenjene prosečne varijanse (AVE) čija vrednost bi trebalo da bude veća od korelacija između konstrukta (Fornel & Larcker, 1981). Razmatrajući vrednosti u korelacionoj matrici, tabela 4, utvrđeno je da je diskriminantna validnost potvrđena za sve konstrukte sem ekonomske i dimenzije stejkholdera koje su rezultirale jakom pozitivnom korelacijom.

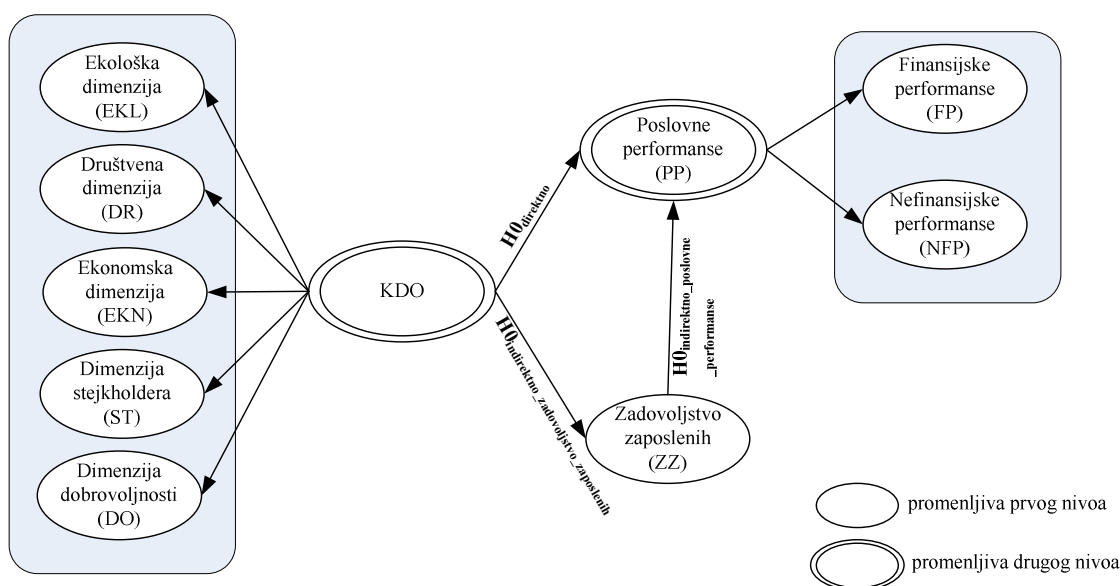
MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

Tabela 4. Korelaciona matrica i kvadratni koren AVE

	EKL	EKN	DR	ST	DO	ZZ	FP	NFP
EKL	0.768							
EKN	0.627	0.721						
DR	0.367	0.241	0.748					
ST	0.652	0.808	0.326	0.762				
DO	0.628	0.476	0.450	0.601	0.755			
ZZ	0.343	0.290	0.459	0.468	0.358	0.728		
FP	0.197	0.221	0.528	0.286	0.270	0.320	0.781	
NFP	0.258	0.099	0.524	0.363	0.307	0.484	0.603	0.837

Razmatranjem svih indikatora, može se doneti zaključak da je predloženi merni model prihvatljiv kako sa aspekta pouzdanosti tako i sa aspekta validnosti.

Sledeća faza bila je utvrđivanje veza između promenljivih i testiranje predloženih teorijskih odnosa. Obzirom na široki spektar uticaja KDO na više aspekata poslovanja poslovnih sistema u ovoj fazi definisano je i testirano nekoliko strukturnih modela. Najpre je za ispitivanje hipoteze H0 koja pretpostavlja uticaj KDO na rezultate poslovanja testiran model predstavljen na slici 15. Opsežnim pregledom istraživanja koja su do sada sprovedena o uticaju KDO došlo se do zaključka da je uticaj KDO na performanse često posredovan određenim medijatorima (Saeidi et al., 2015; Madueño et al., 2016). Prihvatajući ovu pretpostavku testiran je direktan uticaj KDO na rezultate poslovanja kao i indirektan uticaj preko medijatora, zadovoljstva zaposlenih. Opravdanje za ovakvu vezu, pored literature, nalazi se i u činjenici da je istraživanje posvećeno percepciji zaposlenih o istraživanom fenomenu.

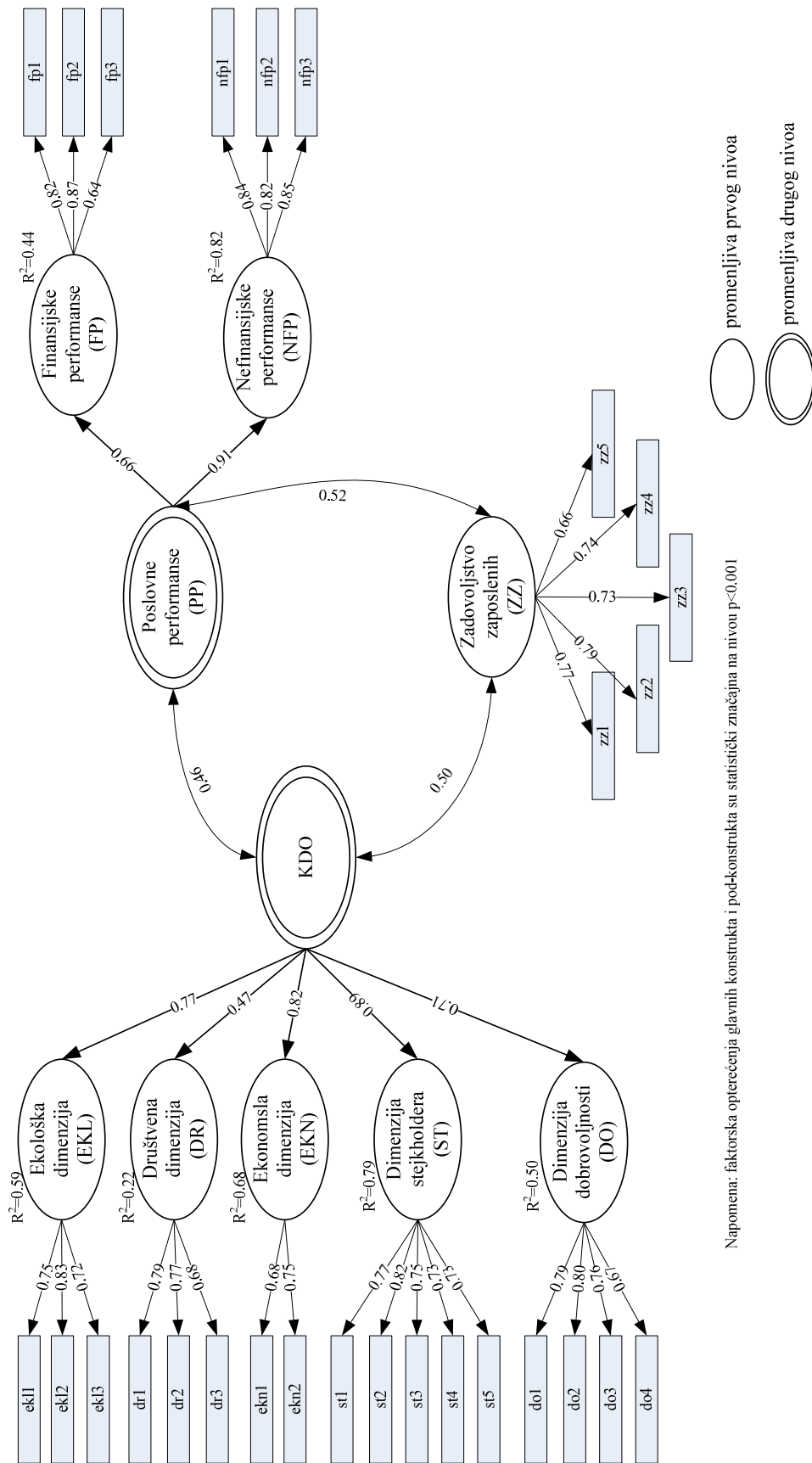


Slika 15. Konceptualni model uticaja KDO na poslovne performanse

Ovim strukturnim modelom meri se uticaj varijable KDO na poslovne rezultate i na zadovoljstvo zaposlenih na poslu. Najpre su definisane dve nove promenljive drugog nivoa. Konstrukti drugog nivoa su KDO (korporativna društvena odgovornost) koji predstavlja jedinstveni više-dimenzioni konstrukt koji obuhvata sve dimenzije KDO i PP (poslovne performanse) u kome su spojeni konstrukti FP (finansijske performanse) i NFP (ne finansijske performanse) dobijeni kao dva faktora nakon sprovedene EFA.

Dobijeni rezultati novog mernog modela i sprovedene CFA drugog nivoa, ukazuju da predloženi model ima prihvatljive indekse fitovanja (GFI=0.876; RMSEA=0.059; CFI=0.914; IFI=0.914; TLI=0.904) i visoka faktorska opterećenja glavnog konstrukta na pod konstrukte (slika 16). Dakle, kao glavni faktori mogu se definisati KDO (korporativna društvena odgovornost) sa pod-faktorima koji su mereni kao dimenzije korporativne odgovornosti: EKL, EKN, DR, ST i DO, i PP (poslovne performanse) koji su mereni preko pod-faktora FP i NFP.

MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA



Slika 16. Rezultati testiranja mernog modela uticaja KDO na poslovne performanse

Testiranjem strukturnog modela kojim se proveravaju predloženi odnosi dobijeni su χ^2 statistika fitovanja, indeksi fitovanja i statistika upoređenja direktnog i indirektnog modela dati u tabeli 5.

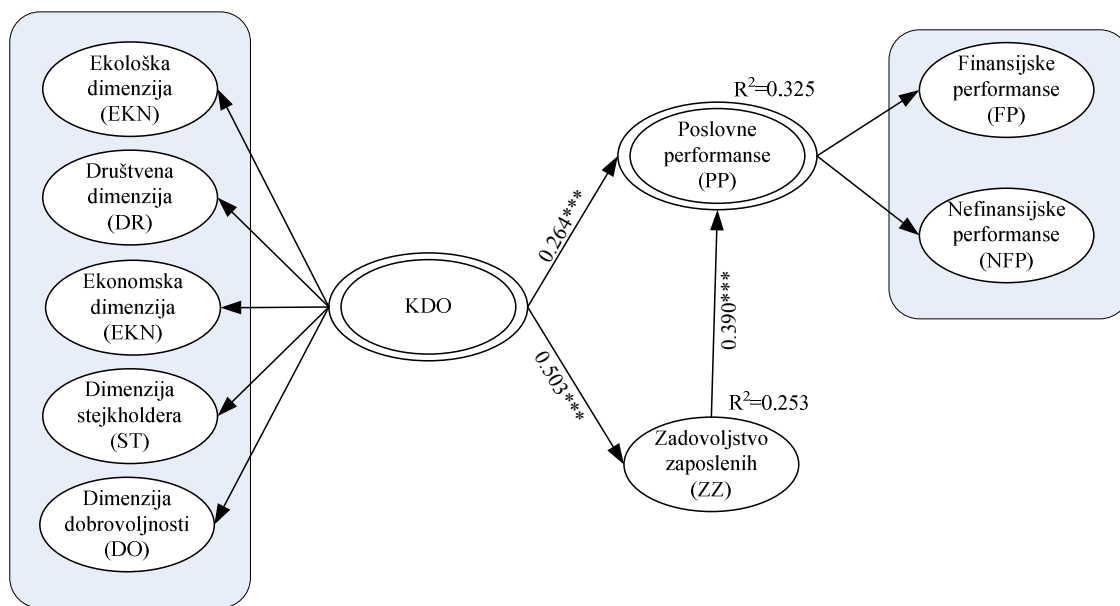
Tabela 5. Indeksi fitovanja direktnog i indirektnog modela uticaja KDO na poslovne performanse.

Model	χ^2	χ^2/df	GFI	RMSEA	CFI	IFI	TLI
direktni model	$\chi^2 = 899.841$ df= 340 (p<0.001)	2.65	0.876	0.059	0.914	0.914	0.904
indirektni model	$\chi^2 = 916.365$ df= 341 (p<0.001)	2.69	0.875	0.060	0.911	0.912	0.902

Oba modela pokazuju adekvatno fitovanje podataka. Kada je reč o tome koji od modela je bolji posmatra se razlika χ^2 za oba modela ($916.365 - 899.841 = 16.524$) sa 1 stepenom slobode (341-340) koja je značajna na nivou 0.001. To znači da je direktni model predstavlja značajno bolje fitovanje od indirektnog modela. Takođe, za upoređivanje modela se posmatra i indeks fitovanja iz treće grupe mera fitovanja koje se odnose na jednostavnost modela *Akaike Criterion Information (AIC)* čija je vrednost za direktni model 1031.841 manja od vrednosti za indirektni model 1046.365 ukazujući da pored toga što direktni model bolje fituje i da je jednostavniji od indirektnog modela (Ho, 2006).

Kao što je prikazano na slici 17 hipoteza H0 je potvrđena. Kada se radi o direktnom uticaju, korporativna društvena odgovornost (KDO) pozitivno utiče na poslovne rezultate ($\beta = 0.264$, $p < 0.001$). Takođe KDO pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih ($\beta = 0.503$, $p < 0.001$) i zadovoljstvo zaposlenih utiče pozitivno na poslovne rezultate ($\beta = 0.390$, $p < 0.001$). Indirektnim modelom se procenjuje uticaj KDO na poslovne rezultate samo preko zadovoljstva zaposlenih dok je direktan uticaj isključen. U ovom slučaju KDO pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih ($\beta = 0.519$, $p < 0.001$) dok zadovoljstvo pozitivno utiče na poslovne rezultate ($\beta = 0.528$, $p < 0.001$). Ključni kriterijum za procenu strukturnog modela je određivanje koeficijenta determinacije R^2 za endogenu latentnu promenljivu poslovni rezultati čijim se zadovoljavajućim nivoom smatra vrednost 0.30 (Loke et al., 2018). Zajednički uticaj KDO i zadovoljstva

zaposlenih, ostvaren u direktnom modelu, objašnjava 33% varijabiliteta poslovnih rezultata ($R^2=0.325$) dok je indirektnim uticajem objašnjeno 28% varijabiliteta ($R^2=0.278$). Ovi rezultati ukazuju da je uspostavljena pozitivna relacija između KDO i poslovnih performansi.

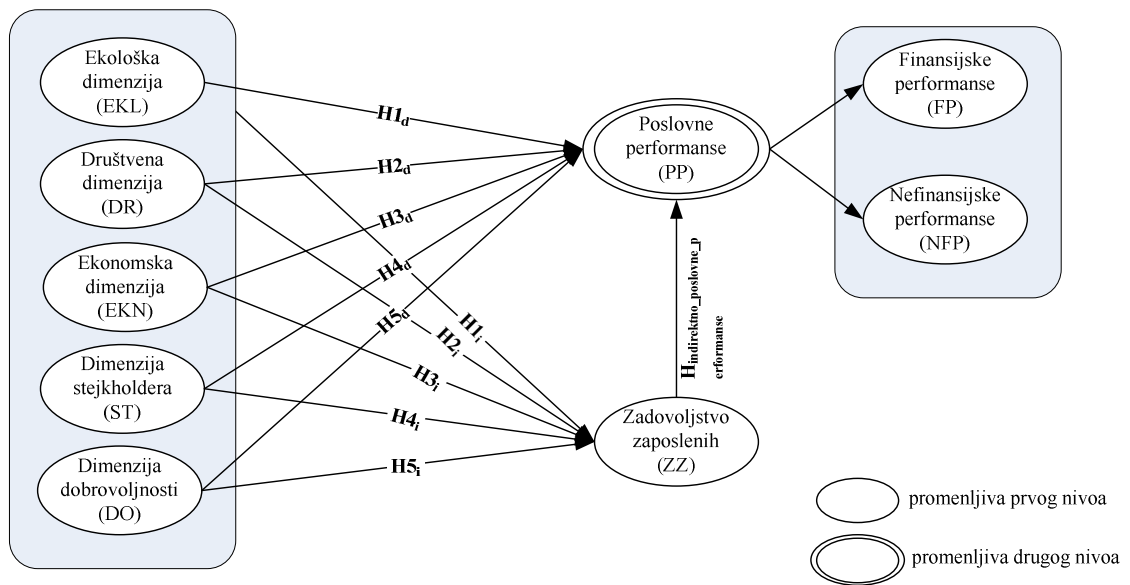


*** statistička značajnost na nivou $p < 0.001$

Slika 17. Rezultati testiranja strukturalnog modela uticaja KDO na poslovne performanse

Kako bi se testirale ostale hipoteze, koje pretpostavljaju uticaj pojedinih elemenata KDO na poslovne rezultate predložen je i testiran strukturalni model prikazan na slici 18.

Indeksi fitovanja modela za ovako uspostavljene relacije između promenljivih su zadovoljavajući, tabela 6.



Slika 18. Konceptualni model uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse

Tabela 6. Indeksi fitovanja direktnog i indirektnog modela uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse

Model	χ^2	χ^2/df	GFI	RMSEA	CFI	IFI	TLI
direktni model	$\chi^2 = 739.793$ df= 327 (p<0.001)	2.26	0.895	0.052	0.936	0.937	0.926
indirektni model	$\chi^2 = 813.934$ df= 332 (p<0.001)	2.45	0.885	0.056	0.926	0.926	0.915

Dok je ukupni uticaj KDO na poslovne rezultate nedvosmisleno potvrđen, kada se radi o pojedinačnom uticaju elemenata KDO grupisanih u pet dimenzija, rezultati su mešoviti, tabela 7, slika 19.

MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

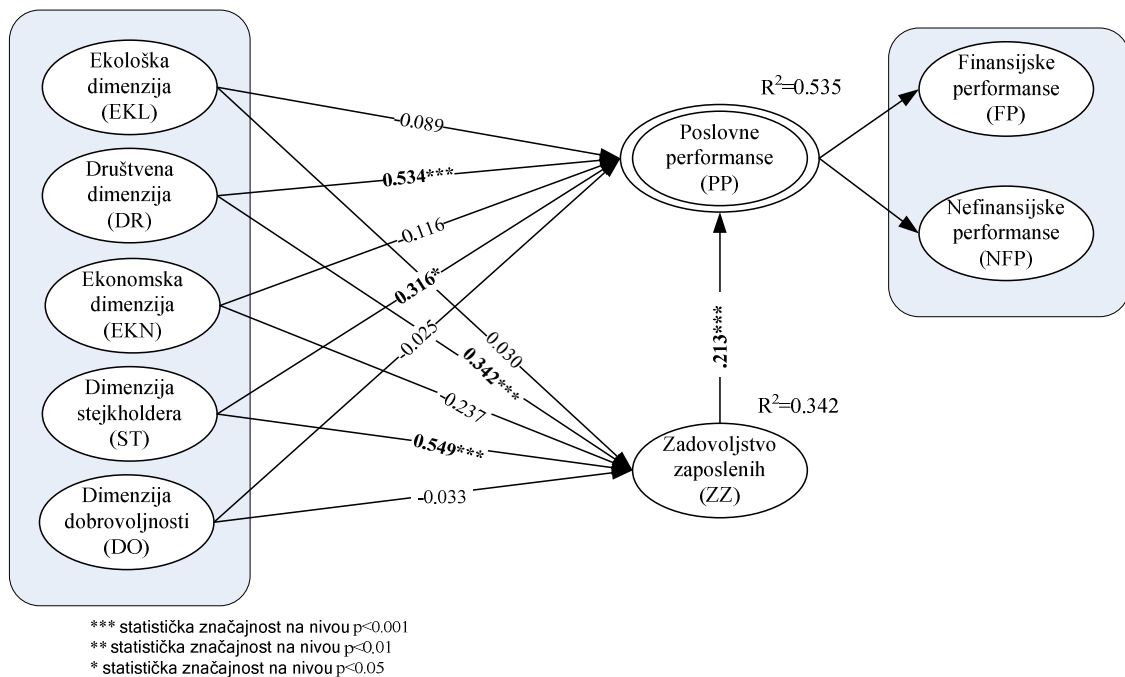
Tabela 7. Rezultati testiranja hipoteza direktnog i indirektnog uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse

		Relacija		Standardizovani regresioni koeficijent	t	Status
Direktni model		R²=0.535				
H1 _d	Ekološka dimenzija	→	Poslovne performanse	-0.089	-1.004	
H2 _d	Društvena dimenzija	→	Poslovne performanse	0.534	6.524***	prihvaćeno
H3 _d	Ekonomska dimenzija	→	Poslovne performanse	-0.116	-0.837	
H4 _d	Dimenzija stejkholdera	→	Poslovne performanse	0.316	2.173*	prihvaćeno
H5 _d	Dimenzija dobrovoljnosti	→	Poslovne performanse	-0.025	-0.310	
	Ekološka dimenzija	→	Zadovoljstvo zaposlenih	0.030	0.351	
	Društvena dimenzija	→	Zadovoljstvo zaposlenih	0.342	5.331***	prihvaćeno
	Ekonomska dimenzija	→	Zadovoljstvo zaposlenih	-0.237	-1.754	
	Dimenzija stejkholdera	→	Zadovoljstvo zaposlenih	0.549	4.058***	prihvaćeno
	Dimenzija dobrovoljnosti	→	Zadovoljstvo zaposlenih	-0.033	-0.424	
	Zadovoljstvo zaposlenih	→	Poslovne performanse	0.213	3.044**	prihvaćeno
Indirektni model		R²=0.308				
H1 _i	Ekološka dimenzija	→	Zadovoljstvo zaposlenih	.021	0.247	
H2 _i	Društvena dimenzija	→	Zadovoljstvo zaposlenih	0.379	5.880***	prihvaćeno
H3 _i	Ekonomska dimenzija	→	Zadovoljstvo zaposlenih	-0.247	-1.855	
H4 _i	Dimenzija stejkholdera	→	Zadovoljstvo zaposlenih	0.568	4.253***	prihvaćeno
H5 _i	Dimenzija dobrovoljnosti	→	Zadovoljstvo zaposlenih	-0.035	-0.447	
	Zadovoljstvo zaposlenih	→	Poslovne performanse	.0555	6.364***	prihvaćeno

*** statistička značajnost na nivou p<0.001

** statistička značajnost na nivou p<0.01

* statistička značajnost na nivou p<0.05



Slika 19. Rezultati testiranja strukturalnog modela uticaja dimenzija KDO na poslovne performanse

Razmatranjem odnosa između dimenzija KDO i poslovnih performansi uočava se pozitivna veza između društvene dimenzije ($\beta=0.534$, $p < 0.001$) i dimenzije stejkholdera ($\beta=0.316$, $p < 0.05$) sa poslovnim performansama. Takođe, pokazan je pozitivan uticaj ove dve dimenzije na zadovoljstvo zaposlenih, društvena dimenzija ($\beta=0.342$, $p < 0.001$) i dimenzija stejkholdera ($\beta=0.549$, $p < 0.001$). Ostale ispitivane dimenzije nisu pokazale statistički značajne uticaje bilo na poslovne performanse, bilo na zadovoljstvo zaposlenih. Konačno, uticaj zadovoljstva zaposlenih na poslovne performanse je značajan i pozitivan ($\beta=0.213$, $p < 0.01$).

Kod modela kojim se meri indirektni uticaj dimenzija KDO na poslovne rezultate posredstvom zadovoljstva zaposlenih, kao i kod direktnog modela pozitivan i značajan uticaj imaju društvena dimenzija ($\beta=0.379$, $p < 0.001$) i dimenzija stejkholdera ($\beta=0.568$, $p < 0.001$) kao i uticaj zadovoljstva zaposlenih na poslovne performanse ($\beta=0.555$, $p < 0.001$). Na osnovu rezultata može se zaključiti da su hipoteze H2 i H4 potvrđene dok su hipoteze H1, H3, H5 kojima se označava postojanje odnosa između ekološke, ekonomske i dimenzije dobrovoljnosti, respektivno, odbijene. Takođe, obzirom da su isti uticaji potvrđeni direktnim i indirektnim modelom gde su vrednosti determinacije

53.5% za direktni i 30.8% za indirektni model, može se zaključiti da je odnos između KDO i poslovnih performansi parcijalno posredovan zadovoljstvom zaposlenih.

10.3. Rezultati PROMETHEE-GAIA

Početni podaci za predloženi model predstavljeni su u tabeli 8, i predstavljaju srednju vrednost odgovora ispitanika za svako pitanje.

Proračun težine svakog kriterijuma izvršen je primenom entropijske metode. Obzirom da se težinski koeficijenti za kriterijume određuju entropijskom metodom kao distinkcije izražene u podacima, mogu se, najpre, analizirati dobijene vrednosti težina predstavljene u tabeli 9. Može se zaključiti da su stavovi zaposlenih najhomogeniji kod odgovora na pitanja vezanih za dimenziju dobrovoljnosti obzirom da su težinski koeficijenti za ova pitanja najniži, dok je najuticajnije pitanje u modelu EKN2 ($w=0.15$) jer su odgovori na ovo pitanje imaju najveću raznolikost.

MODELOVANJE FAKTORA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U
USLOVIMA DINAMIČKOG POSLOVNOG OKRUŽENJA

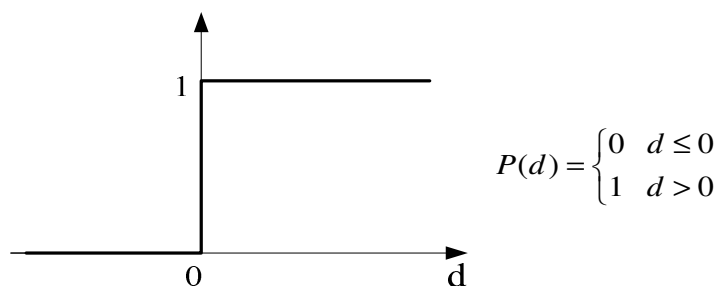
Tabela 8. Polazni podaci za izvođenje PROMETHEE-GAIA analize

Kriterijumi →	Ekološka dimenzija			Društvena dimenzija			Ekonomska dimenzija		Dimenzija stekholdera					Dimenzija dobrovoljnosti				
	Ek11	Ek12	Ek13	Dr1	Dr2	Dr3	Ek1	Ek2	St1	St2	St3	St4	St5	Do1	Do2	Do3	Do4	
↓ Alternative																		
SR/Mala	3.35	3.62	3.73	2.62	2.57	2.54	3.46	3.86	3.27	3.46	3.73	3.32	3.19	2.97	2.92	2.49	2.76	
SR/Srednja	2.91	3.77	3.51	3.04	2.94	2.84	3.17	4.49	3.64	3.29	3.86	3.80	2.80	3.24	3.56	2.90	3.10	
SR/Velika	3.16	3.40	3.39	2.70	2.97	2.81	3.42	3.64	2.88	3.10	3.34	2.92	2.68	3.08	3.29	2.99	2.71	
RU/Mala	2.84	3.24	3.15	3.13	3.08	2.95	3.94	4.16	4.00	3.94	4.00	3.85	3.94	2.89	3.50	2.94	3.02	
RU/Srednja	2.79	3.89	3.32	2.79	2.74	2.53	3.89	4.05	3.79	3.26	3.47	3.63	3.58	2.89	3.42	3.00	2.79	
RU/Velika	3.77	4.14	3.90	3.10	3.22	2.72	3.93	4.38	3.93	4.00	4.11	3.86	3.80	3.86	4.18	3.58	3.09	
BG/Mala	2.71	2.71	2.61	2.05	2.17	1.54	2.73	2.27	2.85	2.78	2.71	2.56	2.95	3.39	3.32	3.20	3.22	
BG/Srednja	2.62	2.38	2.76	2.24	2.14	1.86	2.90	2.33	2.81	2.81	2.81	2.48	2.57	2.52	2.71	2.33	2.71	
BG/Velika	2.63	2.50	2.65	2.98	3.38	2.48	2.88	2.71	2.75	2.79	2.81	2.90	3.02	2.83	2.81	2.69	2.77	

Tabela 9. Težinski koeficijenti dobijeni metodom entropije

Kriterijum	Ekološka dimenzija			Društvena dimenzija			Ekonomska dimenzija			Dimenzija stejkholdera					Dimenzija dobrovoljnosti			
	Ek11	Ek12	Ek13	Dr1	Dr2	Dr3	Ek11	Ek12	Ek13	St1	St2	St3	St4	St5	Do1	Do2	Do3	Do4
Težinski koeficijenti	0.04	0.09	0.05	0.05	0.06	0.09	0.05	0.15	0.06	0.05	0.06	0.07	0.06	0.04	0.04	0.04	0.01	

Pored već definisanih vrednosti u početnoj tabeli, za realizaciju PROMETHEE metodologije neophodno je utvrditi tip funkcije preferencije za svaki kriterijum. Svi kriterijumi su određeni kao rastuće funkcije preferencije (max) kod kojih se veća vrednost smatra boljom. Za tip funkcije preferencije izabran je „Usual“ predstavljen na slici 20.



Slika 20. Funkcija preferencije “Usual”

Rangiranje stavova zaposlenih o implementaciji KDO u odnosu država/veličina preduzeća, koristeći „outranking“ metodu PROMETHEE-GAIA koja omogućava upoređivanje parova alternativa po svakom kriterijumu predstavljeno je u tabeli 10.

Tabela 10. Rezultati PROMETHEE II rangiranja

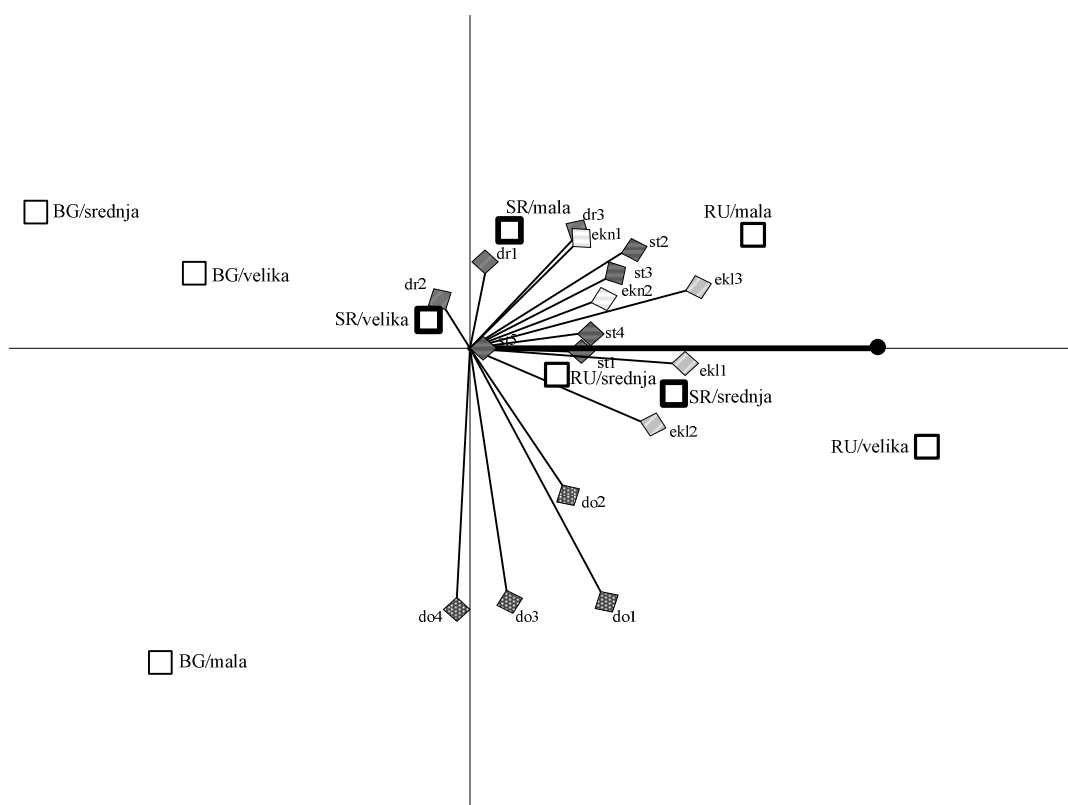
Rang	Alternativa	Φ	Φ^+	Φ^-
1	RU/velika	0.8125	0.9063	0.0938
2	RU/mala	0.5096	0.7524	0.2428
3	SR/srednja	0.4255	0.7127	0.2873
4	RU/srednja	0.1683	0.5817	0.4135
5	SR/mala	0.0313	0.5156	0.4844
6	SR/velika	-0.0841	0.4555	0.5397
7	BG/velika	-0.4615	0.2656	0.7272
8	BG/mala	-0.5841	0.2079	0.7921
9	BG/srednja	-0.8173	0.0853	0.9026

Sudeći po rezultatima dobijenim PROMETHEE II rangiranjem, zaposleni koji rade u velikim kompanijama u Rusiji ($\Phi=0.8125$) prepoznaju najviši stepen KDO angažovanja u odnosu na ostale kategorije. Generalno gledano, kompanije koje posluju u Rusiji pokazale su viši stepen KDO angažovanja u odnosu na ostale države zauzevši prvu, drugu i četvrtu poziciju u rangiranju. Od kompanija iz Srbije, najbolje je rangirana grupa kompanija srednje veličine ($\Phi=0.4255$). Kompanije iz Bugarske su najlošije rangirane sa vrlo negativnim Φ skorom.

Razmatrajući GAIA ravan (slika 21) mogu se uočiti tri komponente koje određuju ispitivani model i doprinose razumevanju odnosa između elemenata. Kada je reč o kriterijumima (predstavljeni kvadratićima) GAIA ravan ukazuje da ne postoje konflikti između kriterijuma obzirom da su sve ose kriterijuma usmerene na istu stranu. Međusobno su najbliže pozicionirane ekonomska i dimenzija stejkholdera što znači da ispitanici na sličan način vrednuju ove dve dimenzije KDO.

Na GAIA ravni pozicija alternativa (predstavljene rombovima) je takva da su alternative koje imaju slične profile u odnosu na kriterijume pozicionirane bliže jedna drugoj. GAIA ravan prikazuje da su sve kategorije preduzeća iz Bugarske pozicionirane nasuprot alternativama sa preduzećima iz Rusije i Srbije što implicira da su stavovi zaposlenih iz Bugarske razlikuju od stavova zaposlenih u druge dve države.

Štap odluke (linija sa kružićem na vrhu) predstavlja težine kriterijuma i ukazuje na njihovu pouzdanost. Duži štap odluke predstavlja veću pouzdanost a pravac ose pokazuje koji su kriterijumi usklađeni sa rangiranjem dobijenim PROMETHEE metodom. U slučaju predloženog modela, obzirom da su težine kriterijuma određene objektivnom metodom entropije, GAIA ravan prikazuje veliku usklađenost težina sa preferencijama dobijenim na osnovu odgovora ispitanika.



Slika 21. GAIA ravan

Analiza osetljivosti sprovodi se na kraju kako bi se proverila stabilnost dobijenih rezultata. Naime, kada se primenjuju više-kriterijumske metode koje razmatraju težine kriterijuma korisno je utvrditi da li promene ovih koeficijenata dovode do drugačijeg rangiranja alternativa (Pamučar et al., 2017). Da bi se potvrdila stabilnost dobijenog rezultata testiraju se intervali stabilnosti za pojedine ili za sve alternative. U ovom slučaju testirana je stabilnost za prve tri pozicije u rangiranju. Rezultati analize osetljivosti predstavljeni su u tabeli 11. Uski intervali stabilnosti znače da će se pozicije tri prvo-rangirane alternative promeniti ukoliko se promeni težinski koeficijent većine kriterijuma.

Tabela 11. Analiza osetljivosti

Kriterijum	Početni težinski koeficijent	Interval stabilnosti za tri prvorangirane alternative
ek11	0.04	0.00 - 0.28
ek12	0.09	0.00 - 0.18
ek13	0.05	0.00 - 0.14
dr1	0.05	0.00 - 0.57
dr2	0.06	0.00 - 0.50
dr3	0.09	0.00 - 0.35
ekn1	0.05	0.00 - 0.29
ekn2	0.15	0.00 - 0.27
st1	0.06	0.00 - 0.53
st2	0.05	0.00 - 0.63
st3	0.06	0.00 - 1.00
st4	0.07	0.00 - 1.00
st5	0.06	0.02 - 0.25
do1	0.04	0.00 - 0.12
do2	0.04	0.00 - 0.28
do3	0.04	0.00 - 0.28
do4	0.01	0.00 - 0.18

11. Diskusija

Prilikom realizacije istraživanja prikupljeni su podaci iz: Srbije, Rusije i Bugarske čime se popunjava nedostatak u literaturi koji se odnosi na evropske post-tranzicione države. Sve tri države imaju sličnu društveno-političku istoriju ali se danas nalaze na različitom stepenu ekonomskog razvoja. Države u kojima je istraživanje sprovedeno u svom post-socijalističkom sistemu imaju ugrađene vrednosti koje su usmerene ka harmoniji, jednakosti i autonomiji što predstavlja čvrstu osnovu za prihvatanje KDO. U kompanijama koje već imaju razvijenu društvenu odgovornost KDO aktivnosti su ugrađene u upravljačke sisteme. Prilikom definisanja KDO strategija, kako bi napori bili adekvatno percipirani, menadžment treba da vodi računa o balansu između univerzalnih KDO vrednosti koje su već ugrađene u internacionalne standarde poslovanja, i lokalnih vrednosti i potrebom da se kulturološki kontekst razmotri u svakoj sredini gde kompanija posluje. Ipak, u praksi se prihvatanje KDO susrelo sa zabudama i sumnjama poslovne i društvene okoline te se postavlja pitanje da li se KDO koncept zaista razume. Ovo je upravo razlog što je način primene KDO u post-tranzicionim zemljama izmenjen u odnosu na njegove zapadne korene, što se razlikuje nivo razumevanja KDO koncepta od strane stejkholdera i što se ne postižu očekivani rezultati. Obzirom da institucionalni sistem i zakoni u velikoj meri postoje, stiče se utisak da mehanizmi za sprovođenje i kontrolu zakona nisu u potpunosti uspostavljeni. U ovakvoj situaciji neophodno je da se razvije samodisciplina i naglasi dobrovoljna posvećenost KDO (Wan et al., 2020) kako bi kompanije bile u stanju da ispune svoje društvene odgovornosti.

Analizirajući rezultate dobijene za prvu grupu pitanja iz upitnika, može se uopšteno zaključiti da postoji veliki broj odgovora ispitanika koji potvrđuju da ispitanici nisu dovoljno upoznati sa organizacionom KDO strukturom, tj. sa institucionalizovanjem KDO kroz određene pravilnike, izveštaje i druge vidove formalne komunikacije. Ovaj trend je naročito uočljiv kod ispitanika iz Srbije gde su najčešći odgovori na pitanja bili „Ne znam“ dok se za ispitanike iz Rusije može uočiti izbalansiranje davanje odgovora. Objašnjenje za ovakav rezultat može se tražiti u činjenici da ruska ekonomija ima jaku

tendenciju internacionalizovanja svog poslovanja te se stoga brže prihvataju poslovne norme razvijenih kapitalističkih ekonomija. Takođe, ovaj problem može se posmatrati i sa aspekta komunikacije između kompanija i stejkholdera, u ovom slučaju zaposlenih, o inicijativama koje kompanije implementiraju.

Na mikro nivou istraživanje doprinosi razumevanju kako pojedinci reaguju na uspostavljanje KDO praksi i otkriva na koji način implementacija i komunikacija o KDO utiču na individualnu percepciju o poslovnim rezultatima. Tako rezultati testiranja strukturnih modela ukazuju da postoje pozitivne veze između KDO i performansi poslovnog sistema. Takođe, rezultati ukazuju da je uticaj društvenih aktivnosti i aktivnosti usmerenih na stejkholdere zapravo ključan kako za zadovoljstvo zaposlenih, tako i za poslovne performanse.

Kultura može biti značajna za utvrđivanje karakteristika koje su poželjne u okruženju i načina na koji se ljudi u različitim društvima ponašaju. U različitim kulturama se različito doživljava i očekuje društveni angažman kompanija. Matthiesen i Salzmann (2017) su potvrdili da u zemljama u kojima kulturu čini visok nivo kolektivismu i humanosti postoji jača veza KDO i poslovnih performansi dok je slabija u zemljama u kojima postoji veća svest o sopstvenim pravima i vrednosti. Kompanije ne mogu da nesmetano obavljaju svoje poslovne aktivnosti u društvima koje propadaju, stoga je ulaganje u KDO u skladu sa kulturom direktan način da se poboljšaju šanse kompanije za dugoročni uspeh na svakom tržištu.

Rezultatima nisu potvrđeni značajni uticaji aktivnosti usmerenih na ekologiju, ekonomske aktivnosti u domenu KDO, kao ni činjenica da se KDO aktivnosti imaju filantropsku i diskrecionu pozadinu. Ovakvi rezultati mogu biti povezani sa uslovima koji su trenutno preovladavajući u post-tranzicionim državama, obzirom da su i prethodna istraživanja pokazala da su KDO aktivnosti u društvenom i stejkholder domenu uticanije od ekoloških i ekonomskih (Alas & Rees, 2006; Fijałkowska et al., 2018).

Slabi rezultati ekološke dimenzije mogu biti objašnjeni činjenicom da je „zeleno“ poslovanje više okrenuto ka eksternim stejkholderima te da tek kroz uspostavljanje saradnje sa društvom i vlastima indirektno utiče na performanse (Wei et al., 2017). Takođe, KDO je u razvijenim zemljama sastavni deo obavljanja poslovnih

aktivnosti, uvršten u jezgro poslovnih strategija i otelotvoren u misiji i porukama koje se šalju okruženju. U zemljama gde je KDO u razvoju, obzirom na smanjen uticaj društva u donošenju odluka, kompanije su pod manjim ekološkim pritiskom nego one u razvijenim zemljama. Sa druge strane, u post-tranzicionim zemljama se suočavaju sa većim internim pritiscima koji dolaze od zaposlenih naročito u malim i srednjim kompanijama jer, za razliku od velikih kompanija, zaposleni često utiču na donošenje odluka (Hadj, 2020). Nasuprot ovome Turker (2009a) u svom istraživanju zaključuje da su KDO naponi usmereni na eksterne stajkholdere, uključujući i ekologiju, rezultirali većom značajnošću i objašnjava ovo činjenicom da je briga za globalne probleme u poslednjim decenijama značajno pojačana čak i u post-tranzicionim društvima. U današnje vreme pojave velikih ekoloških i društvenih kriza, KDO može pomoći kompanijama da razviju održive programe poslovanja koji će biti usklađeni sa nastojanjima da se nastali globalni i lokalni problemi umanje. Takođe, teorija o uključivanju ekološkog aspekta u proizvodnju potiče još od Portera (Porter & Van der Linde, 1995) i ističe da se na ovaj način podstiče inovativnost čije su posledice diferenciranje i konkurentna prednost ostvareni kroz KDO.

Dimenzije korporativne društvene odgovornosti su duboko povezane jer najznačajniji problemi današnjice predstavljaju izazov kako za ekologiju tako i za društvo (Ortar, 2014). Zato, uprkos rezultatima koji pokazuju da KDO u oblasti ekologije nema ili čak ima negativan uticaj na poslovne rezultate, kompanije i dalje sprovode aktivnosti u ovoj oblasti svesne preliivanja pozitivne percepcije na druge dimenzije i ozbiljnih negativnih posledica ekološke neodgovornosti.

Ekonomska komponenta KDO nije pokazala uticaj na poslovne performanse iako se ciljevi aktivnosti odnose na uticaj na potrošače i prodaju kroz ispunjavanje visokih standarda kvaliteta i poslovanja. Istraživanje Han-a i saradnika(2018) je takođe pokazalo da angažovanje u društveno odgovornim aktivnostima zapravo smanjuje rezultat proizvoda na tržištu naročito u industrijama koje su nekonkurentne, dok se u konkurentnim industrijama ovaj negativni uticaj smanjuje.

Prilikom razmatranja rezultata koji se odnose na dimenziju dobrovoljnosti može se dovesti u pitanje razumevanje ove dimenzije od strane ispitanika obzirom da su sve ostale dimenzije definisane kao aktivnosti koje već imaju za cilj ispunjavanje određenih

zahteva stejkholdera koji su iznad nivoa propisanog zakonskim i ekonomskim normama. Takođe, dobrovoljnost iako neizostavni pojam skoro svake definicije KDO nije istaknut kao aspekt KDO koji se može ocenjivati i meriti.

Konačno, zaposleni su ključni stejkholderi i od njihovih stavova i ponašanja zavisi uspeh kompanije. Kada zaposleni pozitivno percipiraju implementaciju KDO očekuje se da formiraju pozitivno mišljenje o poslu, kompaniji i svim njenim aktivnostima. Utvrđeno je da u svakom predloženom modelu zadovoljstvo zaposlenih igra značajnu ulogu u pribavljanju benefita od implementacije KDO. Veze između percepcije zaposlenih o KDO i organizacione posvećenosti i zadovoljstva poslom potvrđene su u radovima Aguilera i saradnici (2007), Sarfraz i saradnici (2018) i Appiah, (2019). Sa ovim rezultatima konzistentni su rezultati dobijeni u ovom istraživanju. Dalje je u ovom istraživanju ispitano koji su to elementi KDO koji najjače utiču na stavove i ponašanje zaposlenih i zaključeno je da su to aktivnosti iz domena društvene dimenzije i dimenzije stejkholdera. I ovde se dovodi u pitanje komunikacija sa zaposlenima o KDO aktivnostima kompanije obzirom da su najbolje rezultate dale one aktivnosti koje su očigledne, usmerene na društvenu zajednicu ili na same zaposlene, dok napori u drugim oblastima nisu percipirani na adekvatan način. Efektivna komunikacija je vrlo značajna za kompanije te ne sme biti zanemarena kako bi stejkholderi bili svesni KDO inicijativa koje se sprovode. Ipak u komunikaciji o KDO treba biti na oprezu da se ne bi stekao uticaj da se koristi samo u marketinške svrhe ili za takozvani „*greenwashing*” kompanija.

U istraživanju se posvećuje pažnja uticaju veličine kompanije na KDO implementaciju. Williams i Aguilera (2008) navode da je trošak implementiranja KDO aktivnosti u velikim kompanijama prosečno niži od onog u manjim kompanijama upravo zbog činjenice da poseduju veću resursnu osnovu, bilo da se posmatraju materijalni resursi ili zaposleni. Fifka i Pobizhan (2014) koji su istraživali implementaciju KDO u ruskim kompanijama fokusirali su se na velike kompanije zaključujući da su nosioci razvoja te preuzimaju ulogu predvodnika u KDO u Rusiji. Ove rezultate objašnjavaju kao posledicu međunarodnih aktivnosti, zbog čega velike ruske kompanije preduzimaju korake u smeru transparentnosti, podrške zajednici i izveštavanju o zaštiti životne sredine. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju tendenciju

velikih kompanija ka većoj KDO angažovanosti. Prema rezultatima istraživanja Madueño i saradnici (2016) razlike efekata KDO prakse na mala i srednja preduzeća se neznatno razlikuju. Jamali i saradnici (2017) naglašavaju značaj koji ima usmeravanje pažnje na primenu KDO u malim i srednjim preduzećima. Kao osnovni pokretači poslovne aktivnosti, povećanja zaposlenosti i smanjenja siromaštva mala i srednja preduzeća predstavljaju okosnicu budućeg razvoja, naročito u slabije razvijenim ekonomijama. Rezultati ovog istraživanja takođe ukazuju na slabiju primenu KDO, naročito u malim preduzećima. Mala preduzeća su značajno ograničena finansijskim i ljudskim resursima i stalno su u rastrzana između smanjenja troškova i usklađivanja sa društvenim očekivanjima. Sa druge strane mala preduzeća posluju u sektorima sa značajnim inovativnim potencijalima i poslovnim mogućnostima te mogu biti važni inicijatori i korisnici društveno odgovornog poslovanja.

Istraživanje predstavljeno u disertaciji rezultiralo je sa nekoliko ključnih nalaza:

- moguće je uspostaviti direktnu vezu između implementacije društveno odgovornih aktivnosti i poslovnih performansi;
- u post-tranzicionim zemljama najjači uticaj na poslovne rezultate ostvaruje se aktivnostima usmerenim na društvenu zajednicu i stejkholdere;
- zaposleni u post-tranzicionim državama još uvek pokazuju određeni nivo nepoznavanja KDO koncepta;
- poslovna kultura i tradicija utiču na razlike u prihvatanju i percepciji KDO u post-tranzicionim državama u odnosu na države sa kapitalističkom poslovnom tradicijom.

12. Zaključak

Ovo istraživanje može pružiti istraživačima i onima koji praktično koriste KDO, uvid u kompleksan sistem modernog poslovanja sa aspekta očekivanja i rezultata. Alas i Rees (2006) ukazuju da je potrebno prilagođavati elemente korporativne prakse, ili bar uspostaviti KDO na način osetljiv na post-tranzicioni kontekst, obzirom na razlike u stavovima u odnosu na države odakle KDO potiče. U uslovima gde se menja i menadžment praksa potrebno je tako koncipirati promene da se smanje strahovi i nedoumice o efektivnosti implementacije KDO prakse. Takođe, kompanije ne trebaju biti oblikovane isključivo očekivanjima i prihvaćenim značenjem KDO, već trebaju da iskoriste svoju snagu, resurse i reputaciju kako bi uticale na poslovno okruženje da prihvati najadekvatniji KDO put.

U skladu sa suštinskim razumevanjem korporativne društvene odgovornosti je da se aktivnosti koje se preduzimaju kako bi se ispunili zahtevi propisani zakonima i regulativama ne smatraju KDO aktivnostima. Jedan od razloga da se kompanije dobrovoljno posvete praksi društvene odgovornosti je kako bi dobili i zadržali društvenu licencu za rad (engl. *social licence to operate*). Ovaj pojam se koristi kako bi se naglasilo da poslovne operacije ne samo da treba da se pokoravaju zakonima već i da budu društveno prihvaćene. Prihvatanje poslovanja od strane društva je preduslov za održivost.

Sagledavanje nivoa KDO aktivnosti i razumevanje veze sa postignutim rezultatima, značajno je za definisanje adekvatnih programa i politika kako u samim kompanijama, tako i u industrijskim granama pa i na nacionalnom i internacionalnom nivou. U modernom poslovanju sa jakim konkurentskim okruženjem neophodno je da kompanije ne samo održavaju postojeći, već i da uvećavaju nivo KDO.

Povećana popularnost KDO posledica je i ekspanzije informaciono komunikacionih tehnologija i globalnog povezivanja putem društvenih mreža. Prepoznavanje kompanija i brendova povezano je sa načinom na koji se kreiraju vrednosti i održava društveno odgovorna reputacija. Pozitivna KDO reputacija rezultuje većom kredibilnošću,

vidljivošću a na kraju i uvećanim profitom kompanije. Na ovim osnovama će se KDO i u budućnosti nametati kao strateški imperativ a vodeće kompanije biće one koje kroz transparentnost svog poslovanja iniciraju promene i održivi razvoj. Takođe, KDO u oblasti društvenog angažovanja, naročito u uslovima globalne komunikacije i deljenja informacija omogućava kompanijama da pokrenu kampanje kojima grade određene stavove među potrošačima te od aktera koji se adaptiraju mogu postati akteri inicanja promena u svom okruženju.

Kompanije u državama koje su kasnije prihvatile KDO poslovnu filozofiju, kako bi postale i ostale kompetitivne moraće da u svoje poslovne strategije uvrste i podignu nivo implementacije KDO aktivnosti. Proces uticaja KDO na poslovne performanse pretpostavljen u ovom istraživanju je linearan, gde se na početku nalaze KDO aktivnosti kompanije, dok su u sredini percepcija zaposlenih o KDO praksi i efekti na zadovoljstvo zaposlenih, a na kraju poslovne performanse. Međutim proces bi trebalo transformisati u cikličan (Weber & Glynn, 2006) jer su KDO aktivnosti svakako uslovljene očekivanjima stejkholdera a rezultati vezani za percepciju nivoa implementiranih KDO aktivnosti. Cikličan redosled bi trebalo da bude razmatran od strane menadžmenta gde bi se vršile takve modifikacije KDO prakse kako bi se uspostavo održivi sistem na dobrobit svih.

Za buduća istraživanja ostaju pitanja: Da li KDO postaje već prevaziđen koncept koji ne uspeva na globalnom nivou, iako doprinosi poslovanju i društvu? Inkrementalni pomaci učinjeni putem KDO ne omogućuju da se načini značajan pomak u obezbeđivanju globalne održivosti. Zatim, mnoge kompanije se bave KDO na periferiji svojih poslovnih aktivnosti sakrivajući na taj način svoje profitom-vođene težnje jer KDO nema neosporno pozitivan efekat na rezultate, naročito kratkoročno (Visser 2010). Visser (2010) je predložio koncept KDO 2.0 koji se zasniva na principima kreativnosti, prilagodljivosti, odzivnosti, globalne lokalizacije i cirkularnosti sa ciljem da redizajnira svrhu poslovanja i stvori održivi i odgovorni poslovni mode. Ipak, dok nova paradigma ne zauzme svoje mesto, postojeće KDO doktrine, vrednosti i prakse ostaju da se postaraju za stvaranje boljeg sveta.

Ograničenja istraživanja

Istraživanje predstavlja stavove zaposlenih koji su jedna grupa većeg broja grupacija stejkholdera, tako da rezultat ne može biti generalizovan na stavove ostalih ključnih stejkholdera. Takođe, iako su preduzete sve potrebne aktivnosti da se dobiju što tačniji odgovori postoji mogućnost da su ispitanici davali nekompletne informacije o implementaciji KDO u kompanijama za koje rade, što je generalno problem kod ove vrste istraživanja (Turker, 2009a).

Podaci su prikupljeni iz tri post-tranzicione države i ne može se u potpunosti tvrditi da su primenljivi na ostale post-tranzicione države obzirom na njihove značajne razlike u procesu sprovođenja tranzicije, početnih uslova i trenutnu ekonomsku poziciju.

Ovim istraživanjem nije konačno razrešena problematika mehanizma uticaja KDO na poslovne performanse ali rezultati ukazuju da i u post-tranzicionim zemljama implementacija KDO utiče na poslovne rezultate te da prihvatanjem KDO koncepta mogu uživati u višestrukim dugoročnim koristima kako za kompanije tako i za ekonomiju, ekologiju i društvo u celini. U uslovima globalizacije i dramatičnog uticaja koji poslovanje i brze promene imaju na okruženje KDO može biti prilika da se osigura kretanje koje vodi ekonomskom rastu i dugoročnoj održivosti.

Literatura

- Adamik, A., & Nowicki, M. (2019). Pathologies and Paradoxes of Co-Creation: A Contribution to the Discussion about Corporate Social Responsibility in Building a Competitive Advantage in the Age of Industry 4.0. *Sustainability*, 11, 4954.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In Zedeck S. (ed), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. (855-879). American Psychological Association. Washington, DC.
- Alas, R., & Rees, C. (2006). Work-related Attitudes, Values and Radical Change in Post-Socialist Contexts: A Comparative Study. *Journal of Business Ethics*, 68, 181–189.
- Ali, I., Ur Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- An, Y. (2021). Corporate social responsibility and overseas income. *Finance Research Letters*, 39, 101594.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Appiah, J. (2019). Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 140–148.
- Aravossis, K., Panayiotou, N., & Tsousi, K. (2006). A proposed methodological framework for the evaluation of corporate social responsibility. In Aravossis, K. Brebbia, C.A., Kakaras, E., & Kungolos, A.G. (Eds.), *Environmental economics and investment assessment* (87–95). WIT Press. Southampton, Boston.

- Arrive, T., Feng, M., Yan, Y., & Chege, S. (2019). The involvement of telecommunication industry in the road to corporate sustainability and corporate social responsibility commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 152-158.
- Bae, K., Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C., & Zheng, Y. (2019). Does corporate social responsibility reduce the costs of high leverage? Evidence from capital structure and product market interactions. *Journal of Banking and Finance*, 100, 135–150.
- Baskentli, S., Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C.B. (2019). Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains. *Journal of Business Research*, 95, 502-513.
- Benitez, J., Ruiz, L., Castillo, A., & Llorens, J. (2020). How corporate social responsibility activities influence employer reputation: The role of social media capability. *Decision Support Systems*, 129, 113223.
- Boubakri, N., Ghoul, S.E., Guedhami, O., & Wang, H. (2021). Corporate social responsibility in emerging market economies: Determinants, consequences, and future research directions, *Emerging Markets Review*, 46, 100758.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (1st ed.). Harper & Brothers, New York, USA
- Brower, J., & Dacin, P. (2020). An Institutional Theory Approach to the Evolution of the Corporate Social Performance – Corporate Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 57(4), 805-836.
- Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document A/42/427. Preuzeto sa <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating Corporate Social Responsibility to Internal Stakeholders: Walking the Walk or Just Talking the Talk? *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48.

- Burke, L., Logsdon, J.M., Mitchell, W., Reiner, M., & Vogel, D. (1986). Corporate community involvement in the San Francisco Bay area. *California Management Review*, 28(3), 122–141.
- Calabrese, A., Costa, R., Menichini, T., & Rosati, F. (2013-a). Does Corporate Social Responsibility Hit the Mark? A Stakeholder Oriented Methodology for CSR Assessment. *Knowledge and Process Management*, 20(2), 77-89.
- Campbell, J.L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy Of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), 152-167.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *Carroll International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 3.
- Cazeri, G., Anholon, R., da Silva, D., Ordonez, R., Quelhas, O., Filho, W., & de Santa-Eulalia, L. (2018). An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 182, 746-754.
- Cha, M.K., Yi, Y., & Bagozzi, R.P. (2016). Effects of customer participation in corporate social responsibility (CSR) programs on the CSR-brand fit and brand loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57 (3), 235–249.
- Chang, Y., Ohb, W., & Messersmith, J. (2013). Translating corporate social performance into financial performance: exploring the moderating role of high-

- performance work practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3738-3756.
- Chao, A., & Hong, L. (2019). Corporate Social Responsibility Strategy, Environment and Energy Policy. *Structural Change and Economic Dynamics*, 51, 311-317.
- Chaudhary, R. (2018). Corporate social responsibility and employee performance: a study among indian business executives. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(21), 2761-2784.
- Coakes, S.J. (2013). *SPSS 20.0 for Windows, Analysis without Anguish*. Wiley Publishing, Inc.
- Cole, M.S., Walter, F., Bedeian, A.G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement a meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38(5), 1550–1581.
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40, 150–161.
- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business Ethics*, 2nd edn. Oxford University Press. Oxford, UK.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dare, J. (2016). Will the Truth Set Us Free? An Exploration of CSR Motive and Commitment. *Business and Society Review*, 121(1), 85–122.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16 (2), 312-322.

- Dawkins, C.E., Jamali, D., Karam, C., Lin, L., & Zhao, J. (2016). Corporate Social Responsibility and Job Choice Intentions: A Cross-Cultural Analysis. *Business & Society*, 55(6), 854-888.
- De Roeck, K.D., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating role of overall justice and organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112.
- Dhanesh, G. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*, 63, 585-594.
- Dos, A. (2017). Multi-criteria decision methods for CSR management –literature review. *Managerial Economics*, 18(1), 63–86.
- Du, S., Bhattacharya, C.B., & Sen, S., (2011). Corporate social responsibility and competitive advantage: overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), 1528-1545.
- Duff, A. (2014). Corporate social responsibility reporting in professional accounting firms. *The British Accounting Review*, 48(1), 74-86.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- El Akremi, A., Gond, J.P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, second ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford
- Energetski portal. (2021). I obnovljivi izvori energije mogu imati negativan uticaj na biodiverzitet. Preuzeto sa <https://www.energetskiportal.rs/i-obnovljivi-izvori-energije-mogu-imati-negativan-uticaj-na-biodiverzitet/>

- European Commission. (2001). Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility. Brussels: European Commission. Preuzeto sa https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
- European Commission. (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises. (2003/361/EC). Official Journal of the European Union, L 124/36. Preuzeto sa http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- European Commission. (2021, Mart 5). 2030 climate & energy framework. Preuzeto sa [ec.europa.eu: https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en](https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en)
- Farooq, O., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). Employees' response to corporate social responsibility: An application of a non linear mixture REBUS approach. In Abdi, H., Chin, W.W., Esposito Vinzi, V., Russolillo, G., & Trinchera, L. (Eds.). *New perspectives in partial least squares and related methods* (257–268). Springer. New York
- Ferrell, O.C., Harrison, D.E., Ferrell, L., & Hair, J.F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501.
- Fifka, M., & Pobizhan, M. (2014). An institutional approach to corporate social responsibility in Russia. *Journal of Cleaner Production*, 82, 192-201.
- Fijałkowska, J., Beata Zyznarska-Dworczak, B., & Garsztka, P. (2018). Corporate Social-Environmental Performance versus Financial Performance of Banks in Central and Eastern European Countries. *Sustainability*, 10 (83), 772.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Fortier, A.-P. (2013). *The Effects of Corporate Social Responsibility on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study with Cross Cultural Dimensions*. Curtin University.

- Freeman, E., Velamuri, R., & Moriarty, B. (2006). *Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR*. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, Virginia.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc. Boston
- Freeman, R.E., Harrison, J., Hicks, A., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory -The State of the Art*. Cambridge University Press, The Edinburgh Building, Cambridge, UK
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press. Chicago.
- Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*, Section SM, 17.
- Fung Wong, A., & Kim, S. (2020). Development and validation of standard hotel corporate social responsibility (CSR) scale from the employee perspective. *International Journal of Hospitality Management* , 87, 102507.
- Furrer, O., Egri, C.P., Ralston, D.A., Danis, W.M., Reynaud, E., Naoumova, I., Molteni, M., Starkus, A., Darder, F.L., Dabic, M., & Furrer-Perrinjaquet, A. (2010). Attitudes toward corporate responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. *Management International Review*, 50(3), 379–398.
- Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska istraživanja*, 30(1), 676-693.
- Gallardo-Vázquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22.
- Ghobakhloo, M., & Fathi, M. (2019). Corporate survival in Industry 4.0 era: the enabling role of lean-digitized manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(1), 1-30.

- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers in Psychology*, 7, 796.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Golob, U., Turkel, S., Kronegger, L., & Uzunoglu, E. (2018). Uncovering CSR meaning networks: A cross-national comparison of Turkey and Slovenia. *Public Relations Review*, 44, 433–443.
- Gunzler, D., Chen, T., Wu, P., & Zhang, H. (2013). Introduction to mediation analysis with structural equation modeling. *Shanghai archives of psychiatry*, 25(6), 390–394.
- Gunzler, D.D., & Morris, N. (2015). A Tutorial on Structural Equation Modeling for Analysis of Overlapping Symptoms in Co-occurring Conditions Using MPlus. *Statistics in Medicine*, 34(24), 3246–3280.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.
- Hadj, T. (2020). Effects of corporate social responsibility towards stakeholders and environmental management on responsible innovation and competitiveness. *Journal of Cleaner Production*, 250, 119490.
- Hafezalkotob, A., & Hafezalkotob, A. (2016). Extended MULTIMOORA method based on Shannon entropy weight for materials selection. *Journal of Industrial Engineering International*, 12, 1-13.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis (Seventh Edition)*. Pearson Education Limited. Harlow, England
- Han, W., Zhuangxiong, Y., & Jie, L. (2018). Corporate social responsibility, product market competition, and product market performance. *International Review of Economics and Finance*, 56, 75–91.

- Hatcher, L. (1994). A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling. SAS Institute, Cary, NC.
- Hawn, O., & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2569–2588.
- Hemingway, C.A., & MacLagan, P.W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33–44.
- Hickman, E.L., Iyer, S.R., & Jadiyappa, N. (2021). The effect of voluntary and mandatory corporate social responsibility on earnings management: Evidence from India and the 2% rule. *Emerging Markets Review*, 46, 100750.
- Hillman, A.J., & Keim, G.D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Ho, G.W.K. (2017). Examining Perceptions and Attitudes: A Review of Likert-Type Scales Versus Q-Methodology. *Western Journal of Nursing Research*, 39(5). 674-689.
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton, FL.
- Hou, T.C. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 19–28.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. (1995). Evaluating model fit, In Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural Equation Modeling. Concepts, Issues and Applications*, 76-99. Sage, London.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231
- Jamali, D. (2014). CSR in developing countries through an institutional lens. In Eweje, G. (ed.). *Corporate social responsibility and sustainability: Emerging trends in developing economies* (21–44). Emerald Group Publishing Limited. Bingley, UK.

- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72, 243–262.
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56 (1), 11–22.
- Jones, S., Frost, G., Loftus, J., & Laan, S. (2007). An empirical examination of the market returns and financial performance of entities engaged in sustainability reporting. *Australian Accounting Review*, 17(41), 78–87.
- Kanji, G., & Chopra, P. (2010). Corporate social responsibility in a global economy. *Total Quality Management*, 21(2), 119-143.
- Kao, C. (2010). Weight determination for consistently ranking alternatives in multiple criteria decision analysis. *Applied Mathematical Modelling*, 34(7), 1779-1787.
- Kitzmueller, M., & Shimshack, J. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. *Journal of Economic Literature*, 50(1), 51–84.
- Koleva, P., Rodet-Kroichvili, N., David, P., & Marasova, J. (2010) Is corporate social responsibility the privilege of developed market economies? Some evidence from Central and Eastern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 274-293.
- Kraus, S., Ur Rehman, S., & García, F. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120262.
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?-Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453– 467.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industrie 4.0 (nemački). *Wirtschaftsinf*, 56, 261–264.

- Lee, E.M., Park, S.Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724.
- Li, Z., Liao, G., & Albitar, K. (2020). Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1045–1055.
- Lioui, A., & Sharma, Z. (2012). Environmental corporate social responsibility and financial performance: disentangling direct and indirect effects. *Ecological Economics*, 78(c), 100–111.
- Loke, W., Abu, N.H.B., & Lim, F. (2018) Electrical and Electronics Global Supply Chain: The Significance Effect of Psychological Empowerment on Organizational Business Performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(1), 65-76.
- Madueño, J.H., Jorge, M.L., Conesa, I.M., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19 (1), 55-72.
- Mahoney, J.T. (2012). Towards a stakeholder theory of strategic management. In Ricart, J.E., & Rosanas, J.M. (Eds.), *Towards a new theory of the firm: Humanizing the firm and the management profession*. Fundación BBVA. Ch.5. Bilbao
- Maignan, I., & Ferrell, O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3–19.
- Manasakis, C. (2018). Business ethics and corporate social responsibility. *Managerial and Decision Economics*, 39(4), 1-12.
- Maqbool, S., & Zameer, M. (2018). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. *Future Business Journal*, 4, 84–93.

- Mareschal, B., & Brans, J. (1988). Geometrical representations for MCDA. *European Journal of Operational Research*, 34(1), 69-77.
- Martos-Pedrero, A., Cortés-García, F.J., & Jiménez-Castillo, D. (2019). The Relationship between Social Responsibility and Business Performance: An Analysis of the Agri-Food Sector of Southeast Spain. *Sustainability*, 11, 6390.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Matthiesen, M., & Salzman, A. (2017). Corporate social responsibility and firms' cost of equity: how does culture matter? *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(1), 105-124.
- Mc Williams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Menichini, T., & Rosati, F. (2014). A fuzzy approach to improve CSR reporting: an application to the Global Reporting Initiative indicators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 355 - 359.
- Mihajlović, I., & Stojanović, A. (2019). How to address and understand the failure of SMEs: framework and factors. In: Mihajlović, I. (ed), *How to prevent SMEs failure (Action based on comparative analysis in Visegrad countries and Serbia)* (663 – 694). University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia.
- Milićević, R., & Župac, Ž.G. (2012). An objective approach to determining criteria weights. *Military Technical Courier*, 60(1), 39-56.
- Miller, S., Eden, L., & Li, D. (2020). CSR Reputation and Firm Performance: A Dynamic Approach. *Journal of Business Ethics*, 163, 619–636.
- Milne, M.J. (2002). Positive accounting theory, political costs and social disclosure analysis: A critical look. *Critical Perspectives on Accounting*, 13(3), 369-395.
- Morozova, I.A., & Britvin, I.A. (2013). Basic Forms of Corporate Social Responsibility in Russia. *World Applied Sciences Journal*, 25(3), 441-445.

- Mory, L., Wirtz, B.W., & Göttel, V. (2015). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S.O. & Lin-Hi, N. (2012). The Effects of Corporate Social Responsibility on Employees' Affective Commitment: A Cross-Cultural Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200.
- Naccache, P., Leca, B., & Kazmi, B.A. (2017). Corporate Social Responsibility: The Need for a Bottom-up Approach. *The European Financial Review*, 51-53.
- Nelson, J. (2003). Economic Multipliers: Revisiting the Core Responsibility and Contribution of Business to Development. *International Business Leaders Forum (IBLF)*. London, UK.
- Newman, C., Rand, J., Tarp, F., & Trifkovic, N. (2020). Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*, 56(8), 1455-1472.
- Nielsen, A.E., & Thomsen, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: a European Review*, 18(1), 83–93.
- Nikolić, D., Jovanović, I., Mihajlović, I., & Živković, Ž. (2009). Multi-criteria ranking of copper concentrates according to their quality – An element of environmental management in the vicinity of copper – Smelting complex in Bor, Serbia. *Journal of Environmental Management*, 91(2), 509-515.
- Olanipekun, O.A., Omotayo, T., & Saka, N. (2021). Review of the Use of Corporate Social Responsibility (CSR) Tools. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 425-435.
- Ortar, L. (2014). *Climate Change and CSR: Can Voluntarism Pay?* Konrad-Adenauer-Stiftung Israel and The College of Law and Business (CLB). Israel.
- Pamučar, D.S., Božanić, D., & Ranđelović, A. (2017). Multi-criteria decision making: an example of sensitivity analysis. *Serbian Journal of Management*, 12(1), 1-27.

- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006) Corporate Responsibility Balancing Economic, Environmental, and Social Issues in the Forest Products Industry. *Forest Products Journal*, 56 (2), 4-12.
- Park, E. (2019). Corporate social responsibility as a determinant of corporate reputation in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 215–221.
- Park, E., Kim, K.J., & Kwon, S.J. (2017). Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust. *Journal of Business Research* 76, 8–13.
- Park, E., Lee, S., Kwon, S.J., & del Pobil, A.P. (2015). Determinants of Behavioral Intention to Use South Korean Airline Services: Effects of Service Quality and Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 7, 12106-12121.
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Pisani, N., Kourula, A., Kolk, A., & Meijer, R. (2017). How global is international CSR research? Insights and recommendations from a systematic review. *Journal of World Business*, 52, 591–614.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). The Big Idea , Creating Shared Value. *Harvard Business Review*
- Porter, M.E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Price, M., & Sun, W. (2017). Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, 82–97.

- Robinson, J.P., Shaver, P.R., & Wrightsman, L.S. (1991). Criteria for Scale Selection and Evaluation. In Robinson, J.P., Shaver, P.R., & Wrightsman, L.S., (eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. Academic Press. San Diego, CA.
- Ryu, E., & Cheong, J. (2017). Comparing Indirect Effects in Different Groups in Single-Group and Multi-Group Structural Equation Models. *Frontiers in Psychology*, 8, 747.
- Saeidi, S., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S., & Alireza Saeidi, S. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350.
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M.I., & Alvi, A.T. (2018). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10, 2429.
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423-1435.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schreiber, J.B., Nora, A. Stage, F.K., Barlow, E.A. & King, J. (2006). Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
- Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sen, S., & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal Of Marketing Research*, 38(2), 225-243.

- Sharma, E. (2019). A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 712-720.
- Silova, I. (2009) Varieties of Educational Transformation: The Post-Socialist States of Central/Southeastern Europe and the Former Soviet Union. In: Cowen R., Kazamias A.M. (eds) *International Handbook of Comparative Education*. Springer International Handbooks of Education, 22. Springer, Dordrecht.
- Song, H., Zhao, C., & Zeng, J. (2017). Can environmental management improve financial performance: An empirical study of A-shares listed companies in China. *Journal of Cleaner Production*, 141, 1051-1056.
- Stawiski, S., Deal, J.J., & Gentry, W. (2010). Employee perceptions of corporate social responsibility: The implications for your organization. *QuickView Leadership Series (1–11)*. Centre for Creative Leadership.
- Stoian, C., & Zaharia, R.M. (2012). CSR development in post-communist economies: employees' expectations regarding corporate socially responsible behaviour – the case of Romania. *Business Ethics: A European Review*, 21(4), 380-401.
- Stojanović, A., Mihajlović, I., & Schulte, P. (2016). Corporate Social Responsibility-Environmental Aspects, In: Mihajlović, I. (ed), *Environmental awareness as a universal European Value (47 – 62)*. University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Bor, Serbia.
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124.
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B.L. (2011). Three decades of research on national culture in the workplace: Do the differences still make a difference? *Organizational Dynamics*, 40(3), 189 –198.
- Turker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.

- Turker, D. (2009b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
- United Nations. (2002). Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August–4 September 2002. United Nations, New York. Preuzeto sa <https://digitallibrary.un.org/record/478154>
- United Nations. (2015). Impact- Transforming business, changing the world. The United Nations Global Compact. Preuzeto sa <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2149Impact%20Transforming%20Business.pdf>
- United Nations. (2021, Mart 5). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Preuzeto sa United Nation: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (473-499). Oxford University Press.
- Visser, W. (2010). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Law and Governance*, 5(3), 7-22.
- Wan, P., Chen, X., & Ke, Y. (2020). Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 259, 120877.
- Wang, C., Yang, H., & Lin, S. (2015). To Make Good Decision: A Group DSS for Multiple Criteria Alternative Rank and Selection. *Mathematical Problems in Engineering*, 2015, 186970.
- Weber, K., & Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639–1660.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26, 247–261.

- Wei, Z., Shen, H., Zhou, K.Z., & Li, J.J. (2017). How does environmental corporate social responsibility matter in a dysfunctional institutional environment? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 140, 209-223.
- Williams, C., & Aguilera, V. (2008). Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. In Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel, S. (Eds.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (452-472). Oxford University Press. Oxford, UK.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-256.
- Wood, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12, 50-84.
- World Bank Group. (2020). The World Bank. World Bank Country and Lending Groups. Preuzeto sa <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>
- Ye, N., Kueh, T., Hou, L., Liu, Y., & Yu, H. (2020). A bibliometric analysis of corporate social responsibility in sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 272, 122679.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19, 106-117.
- Živković, Ž. Nikolić, Đ., Savić, M., Đorđević, P., Mihajlović, I. (2017). Prioritizing Strategic Goals in Higher Education Organizations by Using a SWOT-PROMETHEE/GAIA-GDSS Model. *Group Decision and Negotiation*, 26(4), 829-846.

Internet izvori:

<http://www.oecd.org/about/>

<http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>

<https://www.unglobalcompact.org/about>

<https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

<https://www.globalreporting.org/>

<https://libguides.ilo.org/international-labour-standards-en>

<https://www.accountability.org/standards/>

<https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

https://europa.eu/european-union/about-eu/countries_en#joining-the-eu

Prilozi

Prilog 1

Upitnik o korporativnoj društvenoj odgovornosti

(Za zaposlene)

Poštovani,

Ovim upitnikom želimo da saznamo Vaše mišljenje o određenim problemima koji se odnose na “korporativnu društvenu odgovornost”, kao i mišljenje o konkretnim ciljevima i aktivnostima preduzeća u kome ste zaposleni.

Hvala na saradnji!

Q1: Koliko ste upoznati sa konceptom korporativne društvene odgovornosti ?

1. Nikada nisam čuo/la ništa o tome do ovog istraživanja.
2. Čuo/la sam za taj koncept, ali ne znam ništa o tome.
3. Znam šta je to i mogu objasniti njegov značaj nekom drugom.
4. Zainteresovan/a sam za korporativnu društvenu odgovornost i aktivno učestvujem u takvim aktivnostima u preduzeću.

Q2: Bitne dimezije korporativne društvene odgovornosti su: ekološka dimenzija, društvena dimenzija, ekonomska dimenzija, dimenzija stejkholdera i dimenzija dobrovoljnosti, na skali od 1 do 5 ocenite značajnost svake od ovih dimenzija:

Životna sredina	1	2	3	4	5
Društvena dimenzija	1	2	3	4	5
Ekonomska dimenzija	1	2	3	4	5
Dimenzija stakeholdera	1	2	3	4	5
Volonterizam	1	2	3	4	5

Q3. Na kom nivou su aktivnosti korporativne društvene odgovornosti organizovane u kompaniji za koju radite?

- Strateški nivo / Direktor
- Izvršni direktor
- Zaposleni (odozdo - na gore)
- Drugo (navedite šta) _____

Q4: Da li kompanija u kojoj radite ima u organizacionoj strukturi jedinicu ili osobu koja se bavi korporativnom društvenom odgovornošću?

- Ne
- Da
- Ne znam

Q5: Da li kompanija u kojoj radite ima uspostavljenu politiku korporativne društvene odgovornosti?

- Ne
- Da
- Ne znam

Q6: Da li kompanija u kojoj radite objavljuje izveštaje o KDO praksi i njenom uticaju?

- Ne
- Da
- Ne znam

Q7: Da li kompanija u kojoj radite koristi neke od vidova KDO praksi/sertifikaciju? (možete zaokružiti više od jednog odgovora)

- Etički kodeks
- Deo budžeta namenjen društvenim potrebama
- Sertifikat ISO 26 000
- Marketing zasnovan na društveno odgovornim akcijama
- Poslovne fondacije
- Ne znam

Q8: Ocenite uticaj društveno odgovornih aktivnosti na sledeće performanse vašeg preduzeća:

Prodaja (dugoročni rast)	1 2 3 4 5
Profit	1 2 3 4 5
Imidž preduzeća	1 2 3 4 5
Lojalnost potrošača	1 2 3 4 5
Bolji uslovi za privlačenje kvalifikovanih radnika	1 2 3 4 5
Lojalnost zaposlenih	1 2 3 4 5
Poverenje potrošača	1 2 3 4 5
Smanjivanje troškova	1 2 3 4 5
Marketing	1 2 3 4 5

Q9. Zadovoljstvo i angažovanje zaposlenih:

Koliko ste srećni na poslu?	1 2 3 4 5
Kako biste ocenili organizacionu kulturu u preduzeću?	1 2 3 4 5
Koliko se korisno osećate na poslu?	1 2 3 4 5
Kako biste ocenili vaše kolege i članove tima?	1 2 3 4 5
Koliko ste zadovoljni radom vašeg rukovodioca?	1 2 3 4 5
Koliko prilika imate za profesionalni razvoj u svojoj organizaciji?	1 2 3 4 5
Inspirisan/a sam da ispunim svoje ciljeve na poslu?	1 2 3 4 5
Osećam se potpuno uključeno u rad	1 2 3 4 5
Osećam se srećno kada idem na posao	1 2 3 4 5
Kolika je verovatnoća da biste preporučili proizvode ili usluge vašeg preduzeća nekom prijatelju ili kolegi?	1 2 3 4 5
Prema vašem mišljenju koliko dobro vaše preduzeće uslužuje svoje klijente?	1 2 3 4 5
Da li govorite o vašem preduzeću sa zadovoljstvom, i sa ponosom van svog radnog mesta sa svojim komšijama ili u gradu?	1 2 3 4 5

Molim Vas da ocenite sledeće tvrdnje, koje se odnose na aktivnosti kompanije u kojoj ste zaposleni, ocenama od 5 - *u potpunosti se slažem*; 4 - *delimično se slažem*; 3 - *neutralan/a*; 2 - *delimično se ne slažem*; 1 - *u potpunosti se ne slažem*.

Učestvuje u aktivnostima koje se odnose na zaštitu i unapređenje prirodnog okruženja.	1 2 3 4 5
Ima pozitivan stav prema korišćenju, kupovini i proizvodnji ekoloških proizvoda.	1 2 3 4 5
Koristi pakovanja i ambalažu koji se mogu reciklirati.	1 2 3 4 5
Poseduje se svest o značaju planiranja investicija kojima bi smanjilo uticaj na životnu sredinu.	1 2 3 4 5
Učestvuje u aktivnostima koje se odnose na zaštitu i unapređenje prirodnog okruženja.	1 2 3 4 5
Donira organizacijama koje imaju društvenu i ekološku osobinu	1 2 3 4 5
Sponzoriše sportske i kulturne događaje	1 2 3 4 5
Sprovodi marketinška kampanje za dobrobit društva	1 2 3 4 5
Učestvuje u partnerskim projektima društvene solidarnosti	1 2 3 4 5
Poseduje korporativni fond za pomoć društvenoj zajednici	1 2 3 4 5
Učestvuje u aktivnostima korporativnog dobrovoljnog rada	1 2 3 4 5
Podržava zapošljavanje osoba sa invaliditetom i osobe sa visokim stepenom rizika od društvene isključenosti.	1 2 3 4 5
Podstiče obuku i stručno usavršavanje zaposlenih.	1 2 3 4 5
Postupa u skladu sa standardima koji se odnose na smanjenje opasnosti na radu, zdravlje, bezbednost i higijenske programe.	1 2 3 4 5
Neguje politiku ljudskih resursa čiji je cilj balans između profesionalnih i ličnih života zaposlenih.	1 2 3 4 5
Razmatra inicijative i predloge zaposlenih prilikom donošenja upravljačkih odluka.	1 2 3 4 5
Pokazuje posvećenost poboljšanju kvaliteta života zaposlenih.	1 2 3 4 5
Postoje jednake mogućnosti za sve zaposlene, bez bilo kakve diskriminacije.	1 2 3 4 5
Postoji svest o značaju formiranja penzionih fondova za zaposlene.	1 2 3 4 5
Postoji svest o značaju kvaliteta života zaposlenih.	1 2 3 4 5
Isplaćuje zarade iznad proseka u odnosu na region/ili industriju.	1 2 3 4 5

Naknada zaposlenima je prema njihovim sposobnostima i rezultatima.	1 2 3 4 5
Inicijativa zaposlenih se ozbiljno uzima u obzir prilikom donošenja odluka menadžmenta.	1 2 3 4 5
Garancija proizvoda i/ili usluga je veća od tržišnog proseka.	1 2 3 4 5
Potrošačima se pružaju tačne i potpune informacije o proizvodima i/ili uslugama.	1 2 3 4 5
Programi društvene odgovornosti povećavaju troškove preduzeća.	1 2 3 4 5
Pomaže u rešavanju društvenih problema.	1 2 3 4 5
Ima jak osećaj za društvenu odgovornost.	1 2 3 4 5
Daje odgovarajuć doprinos lokalnoj zajednici.	1 2 3 4 5
Izdvađa određena sredstva za filantropske aktivnosti.	1 2 3 4 5
Ima ulogu u društvu koja prevazilazi samo profit.	1 2 3 4 5
Ohrabruje zaposlene da učestvuju u volonterskim aktivnostima.	1 2 3 4 5
Organizuje programe obuke zaposlenih vezane za etiku.	1 2 3 4 5
Podstiče zaposlene da učestvuju u volonterskim aktivnostima ili da saraduju sa nevladinim organizacijama.	1 2 3 4 5

Molim vas da odgovorite na sledeća demografska pitanja:

Ispitanik:

1. Godine starosti _____.

2. Pol: 1) Muško 2) Žensko

3. Nivo obrazovanja:

- 1) Osnovna škola
- 2) Srednja škola
- 3) Fakultet
- 4) Master studije/magistarske studije
- 5) Doktorske studije
- 6) Nešto drugo (navedite šta) _____

4. Pozicija u preduzeću _____

5. Godine radnog iskustva _____

Kompanija:

- I. Starost preduzeća (godine postojanja od osnivanja):
- 1) 0-5;
 - 2) 6-10;
 - 3) 11-15;
 - 4) 16-20;
 - 5) 21-50;
 - 6) >50.
- II. Veličina preduzeća (broj zaposlenih):
- 1) < 10;
 - 2) 11-50;
 - 3) 51-251;
 - 4) >251
- III. Oblast poslovanja:
- 1) Hemijska, rudarska i metalurška industrija,
 - 2) Informacione tehnologije,
 - 3) Građevinska industrija,
 - 4) Usluge,
 - 5) Maloprodaja,
 - 6) Obrazovanje,
 - 7) Laka industrija,
 - 8) Drugo - navedite šta _____

Prilog 2

Merna skala

-
- ek11 Učestvuje u aktivnostima koje se odnose na zaštitu i unapređenje prirodnog okruženja.
 - ek12 Ima pozitivan stav prema korišćenju, kupovini i proizvodnji ekoloških proizvoda.
 - ek13 Posедуje se svest o značaju planiranja investicija kojima bi smanjilo uticaj na životnu sredinu.
 - ekn1 Garancija proizvoda i/ili usluga je veća od tržišnog proseka.
 - ekn2 Potrošačima se pružaju tačne i potpune informacije o proizvodima i/ili uslugama.
 - dr1 Sprovodi marketinška kampanje za dobrobit društva
 - dr2 Učestvuje u partnerskim projektima društvene solidarnosti
 - dr3 Poseduje korporativni fond za pomoć društvenoj zajednici
 - st1 Razmatra inicijative i predloge zaposlenih prilikom donošenja upravljačkih odluka.
 - st2 Pokazuje posvećenost poboljšanju kvaliteta života zaposlenih.
 - st3 Postoje jednake mogućnosti za sve zaposlene, bez bilo kakve diskriminacije.
 - st4 Naknada zaposlenima je prema njihovim sposobnostima i rezultatima.
 - st5 Inicijativa zaposlenih se ozbiljno uzima u obzir prilikom donošenja odluka menadžmenta.
 - do1 Pomaže u rešavanju društvenih problema.
 - do2 Ima jak osećaj za društvenu odgovornost.
 - do3 Izdvaja određena sredstva za filantropske aktivnosti
 - do4 Podstiče zaposlene da učestvuju u volonterskim aktivnostima ili da saraduju sa nevladinim organizacijama
 - zz1 Kako biste ocenili organizacionu kulturu u preduzeću?
 - zz2 Koliko ste zadovoljni radom vašeg rukovodioca?
 - zz3 Koliko prilika imate za profesionalni razvoj u svojoj organizaciji?
 - zz4 Osećam se srećno kada idem na posao
 - dz5 Da li govorite o vašem preduzeću sa zadovoljstvom, i sa ponosom van svog radnog mesta sa svojim komšijama ili u gradu?
 - fp1 Prodaja (dugoročni rast)
 - fp2 Profit
 - fp3 Smanjivanje troškova
 - nfp1 Bolji uslovi za privlačenje kvalifikovanih radnika
 - nfp2 Lojalnost zaposlenih
 - nfp3 Poverenje potrošača
-

Biografija

Andelka Stojanović rođena je 23.05.1981. godine u Aleksincu. Srednju školu, Gimnaziju „Drakče Milovanović“ završila je u Aleksincu. Osnovne akademske studije na studijskom programu Industrijski menadžment, na Tehničkom fakultetu u Boru, Univerziteta u Beogradu, završila je 2012. godine. Master akademske studije na istom studijskom programu na Tehničkom fakultetu u Boru, Univerziteta u Beogradu završila je 2015. godine.

Od 2016. godine zaposlena je na Tehničkom fakultetu u Boru kao saradnik u zvanju asistenta na studijskom programu Inženjerski menadžment, na predmetima Teorija odlučivanja (OAS), Teorija pouzdanosti (OAS), Logistika (MAS) i Teorijske osnove za izradu master rada (MAS).

Naučno-istraživačko iskustvo stekla je učešćem na brojnim internacionalnim konferencijama i projektima: (1) internacionalni istraživački projekat Corporate social responsibility (CSR) as the entrepreneurial activity; (2) VISEGRAD PROJECT 2018: How to prevent SMEs from failure (Actions based on comparative analysis in Visegrad countries and Serbia); (3) COST Action CA18213, Rural NEET Youth Network: Modeling the risks underlying rural NEETs social exclusion, koji se realizuje u periodu 2019-2023.

Član je organizacionog odbora međunarodnih naučnih skupova: International Symposium on Environmental and Material Flow Management – EMFM2017; International May Conference on Strategic Management – IMCSM 2018, IMCSM 2019, IMCSM 2020 i IMCSM 2020. Tehnički je urednik internacionalnog časopisa Serbian Journal of Management od 2018. godine.

Član Udruženja nastavnika inženjerskog menadžmenta – UNIM i učestvovala je u realizaciji Projekta za osnaživanje žena u preduzetništvu „P.O.W.E.R.“ koji je realizovan od strane Udruženja, finansiran od strane Ambasade Australije.

Autor i koautor više radova objavljenih u istaknutim međunarodnim časopisima i velikog broja saopštenja i publikacija na domaćim i međunarodnim naučnim skupovima.

Izjava o autorstvu

Ime i prezime autora Anđelka Stojanović

Broj indeksa 11/15

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

Modelovanje faktora korporativne društvene odgovornosti u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada;
- da disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za sticanje druge diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova;
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/la autorska prava i koristio/la intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis autora

U Boru, _____

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora Anđelka Stojanović

Broj indeksa 11/15

Studijski program Inženjerski menadžment

Naslov rada Modelovanje faktora korporativne društvene odgovornosti u uslovima
dinamičkog poslovnog okruženja

Mentor prof. dr Ivan Mihajlović

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la radi pohranjena u **Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu.**

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog naziva doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis autora

U Boru, _____

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Modelovanje faktora korporativne društvene odgovornosti u uslovima dinamičkog poslovnog okruženja

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnom repozitorijumu Univerziteta u Beogradu i dostupnu u otvorenom pristupu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio/la.

1. Autorstvo (CC BY)
2. Autorstvo – nekomercijalno (CC BY-NC)
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada (CC BY-NC-ND)
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima (CC BY-NC-SA)
5. Autorstvo – bez prerada (CC BY-ND)
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima (CC BY-SA)

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci.
Kratak opis licenci je sastavni deo ove izjave).

Potpis autora

U Boru, _____

1. **Autorstvo.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.
2. **Autorstvo – nekomercijalno.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
3. **Autorstvo – nekomercijalno – bez prerada.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.
4. **Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.
5. **Autorstvo – bez prerada.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.
6. **Autorstvo – deliti pod istim uslovima.** Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.