

## ETIKA I BIZNIS

### ETHICS AND BUSINESS

Azra Sućeska\*

#### APSTRAKT

Organizacije se danas nalaze pod ogromnim pritiscima konkurencije u globalnom okruženju, koja zahtjeva izraziti fokus na profit, produktivnost i smanjenje cijena uvođenjem tehnoloških inovacija i smanjenjem učešća živog ljudskog rada, sa jedne strane, i društveno odgovornim odnosom prema zaposlenima, sa druge strane. Pored ekonomskih faktora rasta i profita, organizacije treba da imaju odgovornost za njihov uticaj na društvene i ekološke rizike i mogućnosti kada donose poslovne odluke. Istovremeno raste nivo obrazovanja i samosvijest zaposlenih i savremenog društva, kao i svijest o značaju i ulozi ljudskog kapitala u privrednom razvoju. To zaoštrava pitanje etičke odgovornosti u relacijama poslodavac-zaposleni i potrebu preispitivanja i redefinisivanja teorijskog koncepta i prakse menadžmenta ljudskih resursa u tom kontekstu. U radu ćemo se osvrnuti na etiku u biznisu sa teorijskog aspekta i na značaj društveno odgovornog poslovanja. Jer, poslovanje bez etičke pozadine nije moguće.

**Ključne riječi:** Etika, biznis, društveno odgovorno poslovanje

#### ABSTRACT

Organizations today are under enormous pressures of competition in the global environment, which requires a strong focus on profit, productivity and price reduction by introducing technological innovations and reducing the participation of live human labor, on the one hand, and socially responsible attitude towards employees, on the other. In addition to the economic factors

of growth and profit, organizations should be responsible for their impact on social and environmental risks and opportunities when making business decisions. This sharpens the issue of ethical responsibility in employer-employee relations and the need to review and redefine the theoretical concept and practice of human resources management in that context. In the paper, we will look at ethics in business from a theoretical aspect and the importance of socially responsible business.

**Keywords:** ethics, bussines, social responsibility

#### UVOD

Iz same prirode menadžmenta ljudskih resursa kao društvene i humanističke, ali i ekonomske djelatnosti proizlaze određeni etički zahtjevi (Pržulj, 2007). Pri tome je važno uzeti u obzir da se radi o odlukama koje duboko zadiru u život i interese ljudi, ali imaju i šire društvene implikacije. Etičko ponašanje podrazumijeva poštovanje principa zasnovanih na sistemu vrijednosti određene socijalne grupe, koji imaju za cilj opšte dobro. Postupci pojedinaca su podložni sudovima koji imaju normativni karakter u smislu prihvatljivog (dobrog) ili neprihvatljivog (lošeg).

Etički principi u menadžmentu ljudskih resursa obuhvataju prije svega poštenje, pravičnost i dostojanstven tretman pojedinca (Desler, 2007, str. 252). Poštenje podrazumijeva izostanak zloupotrebe bilo koje vrste informacija i podataka, korišćenje sopstvene pozicije za ostvarivanje ličnih interesa, korektan odnos i blagovremeno ukazivanje na posljedice određenih ponašanja i odluka.

\* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, BiH

Pravičnost podrazumijeva podjednak angažman u zastupanju interesa organizacije i zaposlenih, poštovanje kriterijuma i procedura, te odlučivanje zasnovano na argumentima i objektivnim kriterijumima. Pri tome je podjednako važna proceduralna i distributivna pravda. Dostojanstvo je princip koji se bazira na poštovanju zaposlenog kao ljudskog bića i potrebi da se posebno rukovodioci odnose sa uvažavanjem integriteta ličnosti. "Poslodavac koji tretira svoje radnike samo kao sredstvo da ostvari zaradu ili samo kao način da se obavi ono što on želi da bude obavljeno, odnosi se prema njima nemoralno" (Di Džordž, 2003, str. 406).

Način donošenja odluka o zaposlenima u organizaciji, kao i rezultat i postupci usmeravanja njihovog ponašanja, razvijanja i korišćenja potencijala u osnovi su predmet etičke analize i etičkih sudova. Okvir za donošenje odluka i upravljanje potencijalima i ponašanjem zaposlenih predstavljaju procesi kojim se reguliše čitav niz postupaka, od zapošljavanja, razvoja i obrazovanja, upravljanja karijerom, vrijednovanja, nagrađivanja, očuvanja zdravlja, radnih odnosa, pa do postupka napuštanja organizacije. Upravo ti procesi predstavljaju osnovu koncepta sistema upravljanja ljudskim resursima i u načinu njihovog oblikovanja i sprovođenja u praksi nalaze se ključni etički izazovi za menadžere i profesionalce za upravljanje ljudskim resursima. Tako Wooten prepoznaje osam osnovnih HR procesa (planiranje, regrutovanje i selekcija, trening i razvoj karijere, radni odnosi, nadoknade i beneficije, zdravlje i bezbjednost, organizacioni razvoj i upravljanje performansama), koji su pod utjecajem organizacione, profesionalne i lične (personalne) etike kao unutrašnjih faktora i okruženja (ekonomskog, socijalnog, pravnog i demografskog) kao spoljašnjih faktora (Wooten, K.C., 2001). Ti procesi i postupci bitno određuju odluke i ukupan odnos organizacije prema zaposlenima, a posebno percepciju pravičnosti kao jednog od osnovnih etičkih postulata. Stoga su

oni predmet analize i sagledavanja uticaja unutrašnjih (organizacionih, profesionalnih i ličnih) etičkih vrijednosti i sp Organizacione, profesionalne i lične vrijednosti stvaraju se i pod uticajem obrazovanja menadžera, HR profesionalaca i zaposlenih kroz formalno obrazovanje, zatim putem specijalizovanih seminara iz etike, etičkih kodeksa i literature koja tretira pitanje etike i menadžmenta ljudskih resursa. To zahtjeva da se analizom etičke prakse u menadžmentu ljudskih resursa obuhvate etički kodeks HR profesionalaca, organizacioni etički kodeksi i literatura iz poslovne etike i menadžmenta ljudskih resursa.

Imajući u vidu nespornu činjenicu da se etičnost (moralnost) utemeljuje na društvenim vrijednostima, koje su istovremeno osnova svake kulture, posebna pažnja u ovom radu će se posvetiti vrijednostima građanskog društva na kojim su zasnovani principi savremene poslovne etike. Pošto to nisu vrijednosti koje su podjednako značajne za sve društvene zajednice, analiziraće se koliko one mogu biti univerzalno prihvaćene u biznisu i da li mogu biti osnova za teoriju i praksu menadžmenta ljudskih resursa kao univerzalno prihvaćenog teorijskog koncepta i poslovne upravljačke prakse, ili se taj koncept mora prilagođavati postojećim društvenim vrijednostima zemalja u tranziciji.

## ETIKA I BIZNIS

Etika je jedna od najstarijih nauka koja nastoji da zajednički život ljudi u društvu reguliše tako da bude moguć i podnošljiv za sve članove društva. Rasprava o etici i biznisu nije ništa novo, niti različito od rasprave o etici u drugim područjima ljudske djelatnosti (De George, 2003, str. 29). Međutim, pitanje poslovne etike postalo je posebno aktuelno poslednjih decenija u razvijenim industrijskim zemljama. Smatra se danas da je "etika in". Debata o "Business Ethics", započeta još 1970. godine u SAD, rezultirala je danas brojnim istraživačkim centrima, udruženjima i časopisima, kao

i uvođenju predmeta na poslovne škole i fakultete. Istovremeno je literatura na ovu temu preplavila knjižare.

Razlog za aktuelnost poslovne etike može se tražiti i u intenzivnom razvoju nauke i tehnologije, koja je u posljednje vrijeme dovela do razvoja industrijske proizvodnje i svijesti o ograničenosti prirodnih resursa i ugroženosti prirodnog čovjekovog okruženja. Razvoj poslovnih aktivnosti (biznisa) pratila je stalna težnja za uvećanjem profita bez prisustva društvene svijesti o ugrožavanju prirodnog okruženja i društvene zajednice na mnogo načina. Istovremeno, razvoj organizacija kao privrednih institucija posljednjih decenija je doveo do povećanja njihove moći u društvu i nagovještaja vladavine ekonomije nad politikom, što već signališu procesi globalizacije i brisanja nacionalnih i kulturnih granica. Fokus organizacionih istraživanja se u posljednje vrijeme pomjerio na socijalni aspekt organizacije, odnosno takozvane "meke" ili "soft" varijable. U tom kontekstu postaje aktuelno pitanje međusobnih odnosa u organizaciji, kao i odnosa pojedinca i organizacije, organizacije i društva, što nužno povlači i pitanje etike.

Pored toga, u mnogim zemljama je došlo do povećane samosvijesti pojedinaca i društva, povećanog utjecaja javnosti i značaja javnog mjenja za poslovne aktivnosti. Tome su doprinijeli i brojni skandali u svijetu biznisa, posebno pojave korupcije, ugrožavanja ljudskih života i prirode, čije posljedice su nesagledive. "Suštinski motivacioni modeli i pristupi rješavanju problema bili su duboko ukorjenjeni u orijentaciji "prvo i najvažnije: moj profit/profit moje kompanije". Pokazalo se da savremene organizacije imaju veliku moć, a onaj ko ima moć mora imati i odgovornost. Zato se danas pitanje etike u biznisu ne postavlja kao pitanje "ili-ili", nego kao pitanje uslova za opstanak i dugoročni poslovni uspjeh. U tom kontekstu se teorijski i praktično prezentuju brojni argumenti za pristup "i-i", odnosno ubjeđenje da samo etički pristup poslovanju može donijeti dugoročno uspjeh u biznisu i privrednim aktivnostima u cjelini.

Tržišna privreda i demokratija se međusobno dopunjavaju. Principi savremene poslovne etike neposredno su vezani za principe i vrednosti građanskog društva i tržišnu privredu kao njegovu osnovnu ekonomsku formu. Ostvarivanje tog ideala povezano je sa složenim procesima promjene ili modifikacije postojećih kulturnih premisa i inaugurisanje građanskih vrijednosti, kao što su sloboda, jednakost, pravičnost, solidarnost i ljudsko dostojanstvo. Upravo iz ovih vrednosti proizlaze osnovni principi poslovne etike. U mjeri u kojoj te vrijednosti postanu dio naše poslovne orijentacije, moći ćemo da razgovaramo istim poslovnim jezikom sa razvijenim svijetom. Na tom putu stoje mnoge prepreke, koje srećom nisu nepremostive. Nije dovoljno deklarativno, pa ni normativno preuređenje društvenog i ekonomskog sistema. Mnogo je važnije raditi na razvijanju tih vrijednosti, kako u poslovnoj praksi, tako i u akademskim krugovima.

## ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Koncept korporativne društvene odgovornosti je relativno nov, iako su prve inicijative koje odgovaraju današnjem značenju ovog pojma nastale još krajem 19. vijeka i vezuju se za pojavu knjige Endrjua Karnegija Jevandelje bogatstva (1899). Karnegijev stav se bazirao na principima dobročinstva i starateljstva, koji su organizaciju i njen odnos prema društvu sagledavali paternalistički. Princip dobročinstva predstavlja doktrinu socijalne odgovornosti po kojoj su srećniji pojedinci dužni da pomognu manje srećnim članovima društva, a princip starateljstva da bogati pojedinci i poslovni ljudi imaju ulogu „čuvara“ imovine za dobrobit društva i da uvećavaju društveno bogatstvo kojim upravljaju (Stoner i dr. 2002, str. 89).

Pojmovi etike i društvene odgovornosti često se koriste kao sinonimi. Stoga je neophodno razjašnjenje značenja i odnosa ova dva pojma. Etika sadrži vrijednosne sudove o

postupcima i ponašanjima i izražava potrebu, prihvatljivost ili neprihvatljivost određenih radnji. Etika predstavlja društvenu normu (obično nepisanu i baziranu na prima facie vrednostima), koja je samoobavezujuća (unutrašnja obaveznost), za razliku od zakona koji propisuje vlada ili vlast u ime društva (spoljašnja obaveznost). Etika izražava moralne sudove bazirane na osnovnim ljudskim i društvenim vrijednostima. Etička odgovornost je individualna, pa i kada se govori o poslovnoj etici ili etici neke organizacije, odnosno socijalne grupacije, misli se na moral pojedinaca kao članova te grupe. U svetu biznisa etika je učenje o moralno poželjnom ponašanju i donošenju odluka kakve bi „trebalo da budu“.

Korporativna društvena odgovornost izražava odnos kompanija prema društvu i njegovom okruženju. Društvena odgovornost se odnosi na aktivnosti usmjerene na održavanje, pomoć, razvoj i jačanje čovjekovog prirodnog i društvenog okruženja. Društvena odgovornost se odnosi na aktivnosti organizacija i njihov utjecaj na društvenu zajednicu.

Prema Kotleru (Kotler, Ph. et Lee, N. 2009, str. 3) korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije. Diskreciona poslovna praksa znači da se ne radi o poslovnim aktivnostima koje su zakonski ili etički normirane kao obavezujuće, nego o dobrovoljnom opredeljenju, odnosno neobavezujućim društveno korisnim aktivnostima.

Pojam društvene odgovornosti odnosi se na organizacije i njihov odnos prema zajednici u kojoj deluju. Uporište za društveno odgovorno djelovanje organizacija možemo naći u shvatanjima stejkholderske teorije, koja organizaciju i njeno djelovanje posmatra u širem kontekstu mreže odnosa sa mnogim interesnim grupama. Ovaj pojam društvene odgovornosti organizacija izražava savremeno shvatanje da organizacije, pored ekonomskih faktora rasta i profita, treba da imaju odgovornost za njihov utjecaj

na društvo i ekološke rizike i posljedice poslovnih odluka (SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2012).

Prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održiv razvoj (WBCSD's) korporativna društvena odgovornost je opredeljenje biznisa da potpomaže održiv ekonomski razvoj, kao i da u cilju unaprijeđenja kvaliteta života saraduje sa zaposlenim, njihovim porodicama, lokalnim zajednicama društvom uopšte (Corporate Social Responsibility: Meeting changing expectations, p. 9). Korporativna društvena odgovornost pokazuje kako se kompanija u cijelini ponaša prema društvu (Mondy et Noe, 2005, str. 26).

Koncept korporativne društvene odgovornosti (KDO) razvija se sredinom dvadesetog veka kao društvena obaveza organizacija da uspostavljaju politike, donose odluke i preduzimaju akcije koje su u skladu sa ciljevima i vrijednostima društva. Poseban doprinos uobličavanju ovog koncepta dala je teorija stejkholdera Edvarda Frimana, koja je ujedno postala dominantna paradigma u društvenoj odgovornosti. Tako se KDO posmatra kao koncept menadžmenta koji omogućava balans između ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva organizacije (Berber, 2013, str. 1025).

Pojmovna analiza etike i korporativne društvene odgovornosti pokazuje da se radi o dva različita pojma i da etičnost kompanija ne podrazumijeva i njihovu društvenu odgovornost i obrnuto. Na različite nivoe odgovornosti kompanija ukazuje Carroll (1991) u svom piramidalnom modelu, koji ekonomsku odgovornost, odnosno obezbjeđenje profita (imperativ: budi profitabilan) označava kao osnovu ili temelj na kojem počiva sve ostalo.

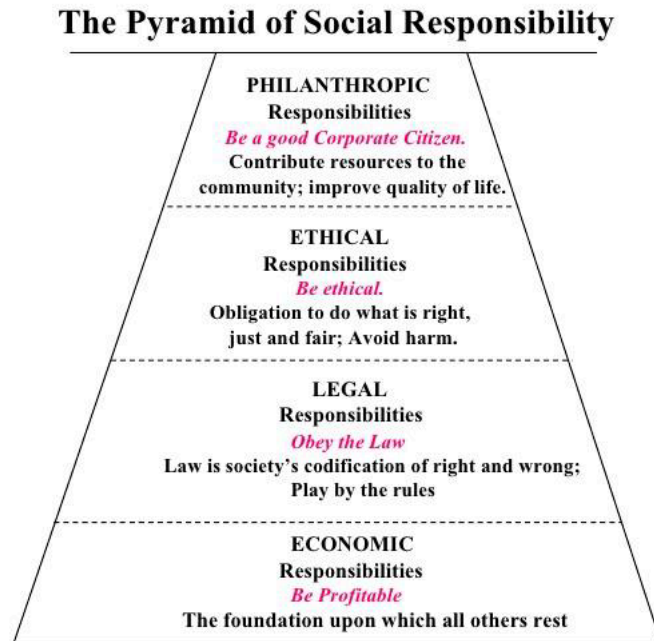
Sljedeći nivo je zakonska odgovornost (imperativ: poštuju zakone), odnosno zahtjev da se poštuju zakoni kao socijalna kodifikacija ispravnog ili pogrešnog i "igra prema pravilima". Treći nivo je etička odgovornost (imperativ: budi moralan), odnosno obavezivanje na ono što je ispravno, pravično i fer (korektno) i potreba da se



izbjegne šteta. I najviši nivo odgovornosti je filantropska odgovornost koja se bazira na imperativu: budi dobar korporativni građanin, stvaraj resurse za zajednicu i poboljšavaj kvalitet života. Ovaj nivo odgovornosti podrazumjeva filantropiju i

dobrotvorni rad u skladu sa očekivanjima društva, podršku umetnosti i participaciju u volonterskom i dobrotvornom radu koji poboljšavaju kvalitet života u društvenoj zajednici i pomoć društvenim i obrazovnim institucijama (Carroll, 1991, str. 6-9)

Slika 1: Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Carroll (1991)

Kao što je jasno prikazano na navedenoj slici (1), društvena odgovornost kompanija podrazumeva različite nivoe i oblike odgovornosti, pri čemu je filantropska odgovornost na samom vrhu piramide. Ovaj četvrti i najviši nivo odgovornosti kompanija često se naziva i diskrecionim upravo zato što je to odgovornost koju kompanija dobrovoljno preuzima, za razliku od prethodna tri nivoa koji su pod pritiskom zahtjeva investitora, države ili društva. Diskreciona odgovornost od organizacija zahtjeva da proaktivno traže mogućnosti za pozitivan doprinos društvu pored profitabilnosti, zakonitosti i etičnosti. To podrazumijeva da je organizacija u stanju da razumije (osjeti) potrebe širokog kruga aktera u poslovnim procesima i da se bavi društvenim problemima koristeći poslovne resurse (SMLJR Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2012). Kotler i Lee (2009, str. 28 i 29) identifikuju sljedećih šest najvažnijih inicijativa koje

se odnose na aktivnosti povezane sa društvenom odgovornošću:

- Promovisanje društvenih ciljeva na način da se obezbijede korporativni resursi ili pokreće i vodi akcija podrške u cilju razvijanja svijesti ili interesa za neki društveno koristan cilj.
- Marketing povezan sa društvenim ciljevima, što podrazumijeva da kompanija određeni procenat prihoda od prodaje proizvoda usmjeri za neki društveno koristan cilj.
- Korporativni društveni marketing, koji podrazumijeva podršku ili vođenje kampanje za promjenu ponašanja u cilju unapređenja zdravlja, bezbjednosti, životne sredine ili blagostanja zajednice.
- Korporativna filantropija ili neposredno davanje priloga (u vidu novca bespovratno ili kao donaciju u naturi) za neku dobrotvornu ili društvenu akciju.
- Volonterski rad za zajednicu u formi

podrške i podsticaja zaposlenim (plaćeni sati ili ustupanje nekih resursa) da volonterskim radom pomognu lokalne društvene organizacije ili akcije.

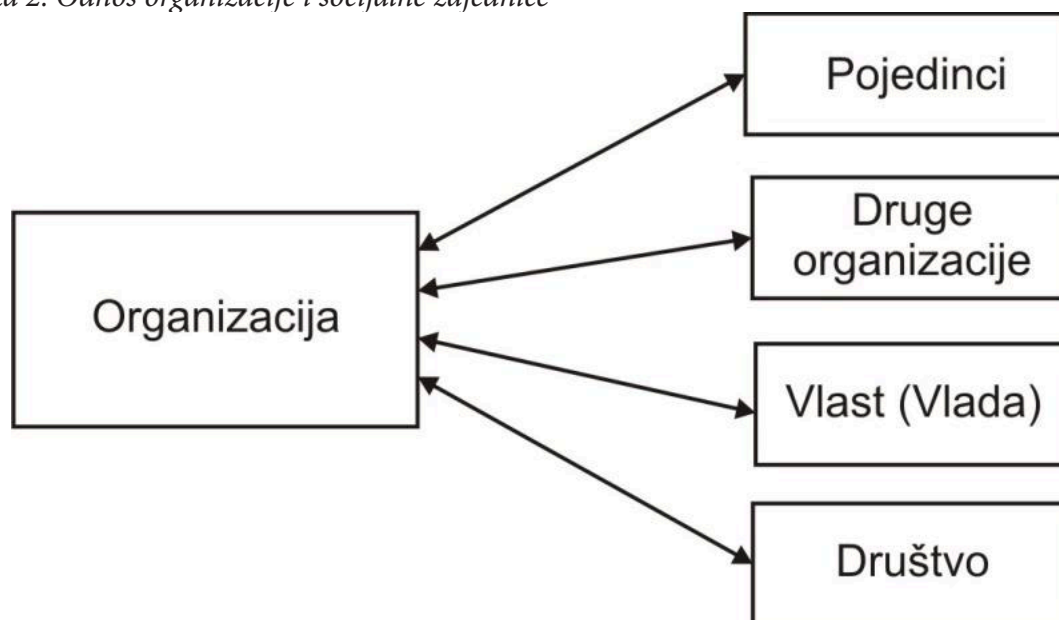
- Društveno odgovorna poslovna praksa koja podržava neki društveni cilj koji treba da unaprijedi život u zajednici ili zaštiti životnu sredinu.

Iako društvena odgovornost kompanija u izvornom shvatanju obuhvata odnos prema socijalnoj zajednici i okruženju, u kontekstu stakeholderske teorije može se govoriti o unutrašnjoj i spoljašnjoj dimenziji društvene odgovornosti. Spoljašnja dimenzija obuhvata odnose sa isporučiocima i korisnicima, odnose sa lokalnom zajednicom, poštovanje ljudskih prava i zaštitu životne sredine. Unutrašnja dimenzija se odnosi na sve aspekte koji se nalaze unutar granica organizacije, odnosno obuhvata menadžment zdravljem i bezbednošću na radu, menadžment ljudskim resursima, menadžment životnom sredinom i menadžment rizikom i promjenama (Đurić i Filipović, 2008). To pokazuje koliko je

organizacija otvoreni socijalni sistem i da njeno unutrašnje okruženje nije izolovano od spoljašnjeg (i obrnuto) i koliki je njen utjecaj na to društvo kroz unutrašnje procese i interakciju sa spoljašnjim okruženjem.

Dok unutrašnja dimenzija socijalne odgovornosti organizacija obuhvata odnos prema zaposlenim čak i kada se radi o upravljanju rizicima i promjenama, spoljašnja dimenzija obuhvata više aktera: društvo, vladu i druge organizacije, na šta upućuju Mondy i Noe (2005, str. 29) u analizi odnosa organizacije i društva na osnovu stakeholderske teorije. Oni pri tome naglašavaju da pristup stakeholderske teorije podrazumeva interakciju i razmenu organizacije sa socijalnim okruženjem po osnovu socijalnog ugovora. Mondy i Noe (2005, str. 29) definišu socijalni ugovor kao "set pisanih i nepisanih pravila i pretpostavki o prihvatljivoj interakciji između različitih elemenata društva. Mnogi od socijalnih ugovora su ugrađeni u običaje društva". Upravo je taj socijalni ugovor spona između etike i korporativne društvene odgovornosti.

Slika 2: Odnos organizacije i socijalne zajednice



Izvor: Prilagođeno prema Mondy and Premeux (1995), str. 82.

Socijalna korporativna odgovornost izražava odnos organizacije prema društvenoj zajednici i njenoj dobrobiti na osnovu dobre volje, a ne obaveze, jednako kao što etika

sadrži nepisana društvena pravila stvorena kroz običaje neke zajednice i vrijednosti koje pojedincima daju smjernicu o tome šta treba (šta ne treba) i šta je prihvatljivo i

poželjno ponašanje. Iz tog odnosa stvara se povjerenje između organizacije i zajednice, kao preduslov stvaranja dobrih međusobnih odnosa. Prema ovom konceptu, socijalni ugovor obuhvata odnos organizacije prema pojedincima, drugim organizacijama, vladi i društvu (Mondy & Noe, 2005, str. 31). Obaveze prema pojedincima podrazumijevaju prvenstveno obaveze prema zaposlenim i to je unutrašnja dimenzija socijalne odgovornosti organizacija.

Prema dokumentima Evropske komisije (Commission of the European Communities, 2001) društveno odgovorne su sljedeće aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa (Berber, 2013, str. 1027):

- aktivno praćenje zaposlenih koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu,
- odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključuju i nediskriminirajuću praksu zapošljavanja pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlanih duže vreme, ljudi s posebnim potrebama kao doprinos postizanju ciljeva Evropske strategije zapošljavanja, smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti,
- prepoznavanje potreba za edukacijom zaposlenih kroz partnerstva s lokalnim trening organizacijama, kako bi prilagodili edukacione programe,
- podupiranje prelaza mladim ljudima iz škole na posao kroz osiguravanje pripravničkih radnih mjesta,
- osiguravanje povoljnog radnog okruženja,
- ohrabrivanje kontinuiranog učenja zaposlenih, naročito onih manje obrazovanih, s manje vještina i starijih.

Na povezanost menadžmenta ljudskih resursa i KDO upućuje i činjenica da se značajan dio najvećeg komparativnog istraživanja u okviru CRANET studije ([www.cranet.org](http://www.cranet.org)) odnosi na podatke o KDO. Odnos prema KDO u Srbiji pokazuju rezultati istraživanja za 2008-2010). Analizom tih rezultata istraživanja Berber (2013) zaključuje da je u Srbiji 53.8%

kompanija navelo da nemaju KDO izjavu, dok je svega 17.9% imaju u pisanom obliku a 28.2% u nepisanom. Uz objašnjenje da je uzrok takvom stanju nedovoljno shvaćanje i podrška konceptu KDO od strane menadžmenta i strah da bi orijentacija na društvene i ekološke ciljeve mogla skrenuti pažnju i učinak sa ekonomskog cilja – profita, možemo dodati i da u takvim okolnostima menadžment ljudskih resursa ne može imati uporište za aktivnosti koje doprinose korporativnoj društvenoj odgovornosti. To je potvrdilo jedno istraživanje sprovedeno u Srbiji (Berber, 2013, str. 1032), koje je ukazalo da se u kompanijama koje nemaju KDO manje primjenjuju programi obuke za posebne grupe radnika. Broj kompanija koji koristi MLJR programe obuke je veći ukoliko te kompanije imaju pisane KDO izjave.

Generalno posmatrano, bez obzira na postojanje KDO izjave u bilo kom obliku, u kompanijama se programi obuke za posebne grupe radnika koriste u veoma malom procentu – između 5,3% i 28,9% kompanija (s tim što je ubjedljivo najveće korišćenje MLJR programa obuke upravo za mlade radnike). Najmanje korišćenje ovih programa je vezano za starije radnike, pripadnike nacionalnih manjina i osobe sa invaliditetom. Slična situacija je i sa primjenom planova razvoja karijere. Bez obzira na postojanje KDO izjave u bilo kom obliku u kompanijama, navedeno istraživanje je pokazalo da se programi razvoja karijere za posebne grupe radnika u Srbiji koriste u veoma malom procentu – između 2,8% i 23,4% kompanija. Ovo istraživanje upućuje na zaključak da se u okviru MLJR aktivnosti u Srbiji ne posvećuje dovoljna pažnja korporativnoj društvenoj odgovornosti, što nema ni deklarativnu podršku u postojanju KDO izjava.

U okviru diskusije o korporativnoj društvenoj odgovornosti razvijen je i pojam održivog razvoja. Sagledavajući ulogu menadžmenta ljudskih resursa u održivosti društva i životnog okruženja, Društvo za menadžment ljudskih resursa naglašava potrebu korišćenja HR alata u cilju podrške strategiji održivosti u organizaciji i stvaranje

sistema upravljanja ljudskim resursima koji doprinosi održivim performansama firme (SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 20).

Održivi MLJR stvara vještine, motivaciju, vrijednosti i povjerenje da se obezbijedi dugoročno zdravlje i održivost unutrašnjih i spoljnih aktera organizacije, sa politikama koje odražavaju jednakost, razvoj i blagostanje i podršku i pomoć ekološkoj praksi. U drugoj ulozi menadžment ljudskih resursa ima fokus na profesionalne alate i procese koji čine jezgro upravljanja ljudskim resursima i doprinose principima održivosti. U tom dokumentu se navode sljedeći alati upravljanja ljudskim resursima koji mogu biti korisni za održivi razvoj: privlačenje, zadržavanje i posvećenost zaposlenih, pružanje mogućnosti za obuku i razvoj vještina i znanja, evaluacija radnih rezultata i nagrađivanje koje podstiče ostvarivanje održivih ciljeva organizacije, stvaranje organizacione klime i podrška održivom ponašanju.

Iako je korporativna društvena odgovornost u svojoj osnovi izraz politike organizacije prema njenom okruženju (unutrašnjem i spoljašnjem), koju definiše i sprovodi menadžment, najveći dio operativnih aktivnosti povezan je sa menadžmentom ljudskih resursa. Ako pođemo od nesporne činjenice da su organizacije otvoreni ekonomski i socijalni sistemi, čija je osnovna funkcija u širem smislu da zadovolji potrebe društva za proizvodima i uslugama, onda ne možemo izbjeći zaključak da su one integrativni i razvojni dio društva i da njihovo djelovanje ima višestruke posljedice za to društvo. Ne samo da one svojim proizvodima utiču na način života ljudi u društvenoj zajednici (i globalno), da njihova efikasnost i efektivnost ima neposredne implikacije na ukupni privredni razvoj i ekonomiju, nego i odnosom prema zaposlenim utiču na vrijednosti, obrazovanje, kulturu, zdravlje, socijalnu stabilnost i ekološku održivost života u društvenoj zajednici.

Kada se govori o korporativnoj društvenoj odgovornosti, ona se najčešće svodi na

određene dobrovoljne akcije i aktivnosti organizacija, koje pokazuju dobru volju i razumijevanje organizacije za život u široj društvenoj zajednici, a zanemaruje aspekt odnosa prema zaposlenim. Uloga zaposlenih se obično sagledava kroz vođenje određenih društveno korisnih akcija i volonterski rad u zajednici. Međutim, organizacije su odgovorne za otvaranje i očuvanje radnih mjesta, čime utiču na stanje zaposlenosti u nekom društvu kao meru društvene razvijenosti, standarda i blagostanja. Omogućavajući ljudima da rade, organizacije zadovoljavaju čitav niz ljudskih potreba (egzistencijalne, socijalne, potrebe za učenjem i razvojem) i tako smanjuju nivo frustracije u društvu, koja je osnovni generator agresije. Život u miru je uslov ostvarivanja ljudskih sloboda, pravičnosti i jednakosti kao osnovnih ljudskih prava. Svojim kriterijumima vrijednovanja pri zapošljavanju, unaprijeđivanju i određivanju zarada, organizacije utiču na sistem vrijednosti u društvu (kao uporište kulture i etike), što se odražava na sistem obrazovanja i razvoj institucija obrazovanja i kulture. Podrškom neposrednim aktivnostima organizacija u obuci i razvoju zaposlenih utiče se na stvaranje ljudskog potencijala (kapitala) kao generatora tehnološkog i ekonomskog razvoja društva.

Ne treba zanemariti ni odnos organizacije prema bezbjednosti i zdravlju zaposlenih, koji se direktno odražava na stanje zdravlja u društvu, fizički i zdravstveni potencijal i troškove društva po tom osnovu. Zato menadžment ljudskih resursa nije samo pitanje od interesa za organizaciju i njene performanse, nego i za širu društvenu zajednicu i njene interese u okviru održivog razvoja.

## ZAKLJUČAK

Poslovanje, kao društvena praksa, odvija se u određenom društvu koje ima kulturu sa ustanovljenim skupom vrijednosti, postupaka, pravila i očekivanja. Kultura se utemeljuje na određenim predodžbama,



vrijednostima i vjerovanjima, kao ishodištu i temelju etičkih sudova, ali i odluka, ponašanja i vrijednovanja poslovnih aktivnosti. Svaka društvena zajednica određuje suštinu i ograničenja biznisu i nužno je da se sagledava u kulturnom kontekstu. Ograničenja i zahtjevi koje društvo nameće biznisu nisu samo normativne, nego i moralne prirode. „Biznis ne može da zanemaruje moralne zahtjeve cjelokupnog društva, zato što je on dio društva i od društva zavisi, iako mu služi.“ (Di Džordž, 2003, str. 25). Shvatanje da moralno vrijednovanje neke radnje zavisi od kulture, odnosno da su sudovi o ispravnom i pogrešnom kulturno određeni, može da vodi u kulturni relativizam. Međutim, ne treba zanemariti činjenicu da su neke vrijednosti univerzalne i da biznis danas prelazi nacionalne granice i postaje sve više internacionalan i ograničen međunarodnim pravilima i standardima. U skladu sa tim, postavlja se često pitanje koliko se biznis prilagođava kulturi okruženja i u kojoj mjeri mijenja tu kulturu.

Ma koliko kompetitivna bila neka poslovna djelatnost, ona uvijek egzistira na temelju zajedničkih interesa i uzajamno prihvaćenih pravila ponašanja. Ti zajednički interesi predstavljaju osnovni orijentir u donošenju etičkih sudova o odlukama i postupcima u biznisu. U osnovi to znači da svrha biznisa nije korist (profit ili zarada) samo za jednu stranu, odnosno one koji vode biznis, nego obostrani interes i za korisnike poslovnih aktivnosti. Biznis ima smisla samo ako je društveno korisna aktivnost i ako zadovoljava potrebe korisnika određenih proizvoda i usluga. Da bi se ostvarili zajednički interesi svih učesnika u poslovnim aktivnostima na obostranu korist, nužno je da se utvrde pravila koja su poznata učesnicima u poslovnim procesima i da ih oni dobrovoljno prihvataju. Poslovna etika se zasniva na principu da biznis nije izolovan i izdvojen.

## LITERATURA

[1] Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2003). Proposal of an ethical model for human

resource management. *International Journal of Good Conscience*, 1, 102a-119a. ISSN: 1870-557X

- [2] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62, 335-343.
- [3] Archie, B. C. (1987). In Search of the Moral Manager. *Business Horizons*, 30, 7-15.
- [4] Aristotel (1985), *Nicomachean Ethics*. Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- [5] Armstrong, M. (2001). *A hand book of personnel management practice* (8th ed.). London, UK & Milford CT, USA: Kogan Page.
- [6] Arsić, M. (2014). Da li je privatizacija glavni krivac za gubitak radnih mesta u Srbiji? *Biznis i finansije*. Preuzeto sa [www.naslovi.net](http://www.naslovi.net)
- [7] Babić, J. (2006). *Društvena odgovornost korporacija*. Beograd, Srbija: Filozofski fakultet.
- [8] Bahtijarević, Š. F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb, Hrvatska: Golden
- [9] Cascio, W. (2003). *Managing Human Resources*. New York, USA: McGraw-Hill.
- [10] Poór, K., Karoliny, Z., Alas, R., Dobrai, K., Engle, A., Farkas, F., & Slavić, A. (2012). *Multinational companies in Central and Eastern Europe: Human Resource Management Issues and Challenges (2008-2009)*. Preuzeto sa <http://www.cceirt-MLJR.eu/>
- [11] CIPD (2003). *A Guide to Corporate Social Responsibility*. Preuzeto sa <http://www.cipd.co.uk/>
- [12] Clark, R. W., & Lattal, A. D. (1993). *Workplace ethics: Winning the integrity revolution*. Lanham, MD: Rowman-Littlefield.
- [13] Dramond, Dž., & Bein, B. (2001). *Poslovna etika*. Beograd, Srbija: Klio.
- [14] Drašković, B. (2010). *Kraj privatizacije i posledice po razvoj: Kraj privatizacije i posljedice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*. Beograd, Srbija:

- IEN, BBA i Savez samostalnih sindikata Srbije.
- [15] Duraković, N. (2011). Menadžment ljudskih resursa u organizacijama BiH. *Tranzicija*, 12, 25-26.
- [16] Dušanić, B. J. (2013). Neoliberalizam, tranzicija i kriza. Beograd, Srbija: Beogradska poslovna škola.
- [17] Đorđević, M., & Veselinović, P. (2010). Razvojne karakteristike srpske ekonomije u periodu tranzicije. Beograd, Srbija: Škola biznisa 1/2010.
- [18] Đurić, J. (2004). Zadnje dvorište tranzicije. *Filozofija i društvo*, 25 (2), 261-271.
- [19] Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. U S. Fineman (Urednik). *Emotion in organizations*, 25-45. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [20] Fukuyama, Y. F. (1995). *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London, UK: Hamish Hamilton.
- [21] Garavan, T., Morley, M., Heraty, N., Lucewicz, J., & Suchodolski, A. (1998). *Managing Human Resources in a Post-command Economy: Personnel Administration or Strategic MLJR*. *Personnel Review*, 27 (3), 200-12.
- [22] Gilligan, C. (1987). 'Moral orientation and moral development'. *Women and Moral Theory*. NJ, USA: Rowman and Littlefield.
- [23] Gomez-Mejia L., Balkin B., & Cardy R. (2007). *Managing Human Resources*. New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.
- [24] Gooderham, P., Morley, M., Brewster, Ch., & Mayrhofer, W. (2004). *Human Resource Management: An Universal Concept? Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* London, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [25] Gooderham, P., Morley, M., Brewster, Ch., & Mayrhofer, W. (2004). *Human Resource Management: An Universal Concept? Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence* London, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- [26] House & dr. *The GLOBE Study of 62 Societies* (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. New York, USA: Sage.
- [27] Hunt S., & Duhan D. (2002). *Competition in the Third Millennium - Efficiency or Effectiveness?* *Journal of Business Research*, 55, 97-102.
- [28] Ignjatović, M., & Svetlik I. (2003). *European MLJR clusters*. *EBS Review*, 17, 25-39.
- [29] 245
- [30] Inglehart, R. (1990). *Culture Shift in Advanced Industrial Society*. New Jersey, USA: Princeton University Press.
- [31] Inglehart, R. (1995). *Changing Values. Economic Development and Political Change*. *International Social Science Journal*, 145, 379-388, 400-403.
- [32] Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic*
- [33] Woodal, J. (1996). *Managing culture change: can it ever be ethical?* *Personnel Review*, 25 (6).
- [34] Wooten, K. (2001). *Ethical dilemmas in human resource management, An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes*. *Human Resources Management*, 11, 159-175.
- [35] Worden, S. (2003). *The role of integrity as a mediator in strategic leadership: A recipe for reputational capital*. *Journal of Business Ethics*, 46, 31-44.
- [36] *Work Foundation* (2002). *Corporate Social Responsibility: Managing Best Practice*, 98.
- [37] Preuzeto sa [www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)
- [38] Zupan, N., & Kaše, R. (2005). *Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia*. *Human Resource Management*, 16 (6), 882-906.