



MODEL DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MODEL

Mladen Đurić¹⁾, dr Jovan Filipović²⁾

Rezime: Rad je posvećen rasvetljavanju pojma društvene odgovornosti preduzeća, koncepta kojim poslovni svet pokušava da odgovori na izazove održivog razvoja. U njemu se pojašnjava društvena odgovornost preduzeća i daju najvažnije definicije ovog pojma, pošto jedna, univerzalno prihvaćena, još uvek ne postoji. U radu je predstavljen kanadski model društvene odgovornosti preduzeća koji se, za potrebe naših preduzeća, prenosi u prilagođenoj formi. S obzirom da se radi o relativno novom i neafirmisanom konceptu, cilj je da se predstavljanjem ovog modela nadoknadi praznina na koju nailaze naša preduzeća pri pokušaju primene ovakve metodologije.

Ključne reči: društvena odgovornost preduzeća, ISO 26000

Resume: The paper sheds some light on corporate social responsibility - a concept that represents efforts of the business world to keep abreast with the challenges of sustainable development. It clarifies the idea and summarizes definitions of corporate social responsibility. Also, it introduces a Canadian corporate social responsibility model which, with some adaptations, might be used in Serbian companies, that are in need of a such model.

Key words: corporate social responsibility, ISO 26000

1. O ČEMU SE, ZAPRAVO, RADI?

Poslednjih godina, ako ne već i više od pune decenije, definicija poslovnog uspeha se polako, ali postojano menja, odnosno proširuje sa «koliko novca jedno preduzeće zarađuje», na «na koji način preduzeće zarađuje taj novac». U današnjoj poslovnoj praksi, preduzeća se susreću sa sve širim spektrom zahteva i interesa svojih «interesnih i zainteresovanih strana (stakeholders and interested parties)» - pojedinaca i grupa koji imaju interes u poslovanju preduzeća. Među njih ubrajamo zaposlene, dobavljače, korisnike, vlasnike, užu i širu društvenu zajednicu u kojoj preduzeće posluje, državu sa svojim relevantnim organima itd. Kako opšta društvena svest raste, tako se i svest o poslovanju značajno povećava, a kao posledica toga nastaje i javlja se sve više interesnih i zainteresovanih strana, uz sve veću želju da, što je neposrednije moguće, utiču na poslovanje preduzeća. Upravo u tom kontekstu, sve više dobija na značaju i pojam **društvene odgovornosti preduzeća**.

Sve pomenute strane, dakle, očekuju da se njihov glas čuje i, štaviše, da na neki način (što je, najčešće, putem uključivanja njihovog predstavnika u upravni odbor preduzeća) budu

uključeni u donošenje odluka koje određuju poslovne aktivnosti preduzeća. One, dalje, žele da im se osigura što veći stepen poverenja u istinitost tvrdnji preduzeća o sebi i svojim poslovnim aktivnostima. Prevedeno na teren kvaliteta, oni žele čvrsto *jamčenje kvaliteta*, tj. da se na pravi način vrši *obezbeđivanje kvaliteta* po pitanju odnosa preduzeće – interesne i zainteresovane strane. Obezbeđivanje kvaliteta se, u standardu ISO 9000:2000, definiše kao «obezbeđenje poverenja u to da su zahtevi kvaliteta ispunjeni», što bi se, u slučaju pomenutog odnosa, moglo posmatrati kao aktivnost uključivanja svih zainteresovanih strana u poslovne aktivnosti preduzeća, kao i permanentno informisanje ovih o istim.

Priču o društvenoj odgovornosti preduzeća (i šire, organizacija uopšte) treba započeti činjenicom da se taj pojam jako dugo, u različitim oblicima i pod raznim imenima provlači kroz teoriju poslovanja, ali i poslovnu praksu. Poslovna etika, korporativna uračunljivost, održivi razvoj, samo su neki od termina koji u svojoj suštini sadrže upravo ideju društvene odgovornosti preduzeća - da se ona zalažu i mere uticaje svojih stvarnih, ali i potencijalnih odluka, na ekonomsko, društveno i prirodno okruženje u kome bivstvuju.

1) Mladen Đurić, dipl. inž. org. nauka

2) Prof. Dr Jovan Filipović, Fakultet organizacionih nauka, Beograd



Slika 1. Izvor: *mallenbaker.net*

Kako se na slici 1. može videti, preduzeća bi trebalo da vode računa o dva aspekta svojih aktivnosti:

1. kvalitetu menadžmenta, i to menadžmenta i ljudima, i procesima (unutrašnji krug),
2. vrstama i kvantitativnom iznosu njihovog uticaja na društvo, u različitim oblastima.

Spoljašnji stejkholderi postaju sve više zainteresovani za aktivnosti preduzeća. Većina je usredsređena na spoljašnji krug - šta preduzeće, dobro ili loše, radi po pitanju svojih proizvoda (roba i usluga), po pitanju svog uticaja na prirodno okruženje i lokalne zajednice, ili na to kako se ponaša prema zaposlenima i da li ulaže u njihov razvoj. Pored pomenutih stejkholdera, finansijski analitičari su ti koji su zainteresovani, gotovo u istoj meri kao i za finansijske pokazatelje, i za kvalitet menadžmenta, pokazatelj prediktivne prirode, koji ukazuje na moguće poslovanje preduzeća u budućnosti[1].

Društvenu odgovornost preduzeća treba shvatiti kao pokušaj da se strategija preduzeća bazira na «hvatanju koraka» sa održivim razvojem. Ona se razvija kao posledica sve intenzivnije promene veza koje postoje između poslovnog sveta i društvene zajednice. Sve je više onih koji se zalažu za to da preduzeća ne mogu biti samo usmerena na sticanje što većeg profita za vlasnike, već je to slučaj i sa svim onim aktivnosti koje značajno utiču (pozitivno ili negativno) na život društvene zajednice širom sveta. Zbog toga, jasno je da preduzeća moraju preuzeti i odgovarajuću odgovornost[2].

U tom svetlu, postavlja se i pitanje gde je uloga zakona u svemu ovome. Stalne su rasprave upravo na temu odnosa društvene odgovornosti preduzeća i zakonodavstva. Neki od autora se zalažu za veću ulogu zakona i regulativa u oblasti društvene odgovornosti. Iako je u nekim slučajevima ovo zaista opravdano, veoma je retka

situacija u kojoj se ovakvi problemi, obično sa dugoročnim posledicama, mogu rešiti isključivo u zakonskim okvirima. Zakonska regulativa je po prirodi inertna, rešenja dolaze sa vrha što je čini manje efikasnom od dobro odmerene primene koncepta društvene odgovornosti. Ovaj koncept karakterišu dobrovoljnost, javnost i otvorenost, što daje bolje rezultate od onih postignutih pod prisilom [3].

2. DEFINICIJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA

Kao uvod u razmatranje konkretnog modela društvene odgovornosti preduzeća, korisno je pozabaviti se najznačajnijim definicijama ovog pojma. Ovo iz razloga što se u različitim organizacijama sam pojam različito shvata, tumači i definiše. Postoje čak razlike u definisanju posmatranog pojma na nivou pojedinih država. Kao posledice ovih razlika, nastali su i različiti modeli i različiti podsticajni mehanizmi država za društveno odgovorno ponašanje preduzeća.

Počinjemo sa definicijom iz *Wikipedia-e*, popularne internet enciklopedije:

«Društvena odgovornost preduzeća je koncept koji nalaže komercijalnim preduzećima da brinu o svim svojim stejkholderima, u svim aspektima svojih poslovnih aktivnosti.»

Preduzeće *Deloitte*, u čijem se asortimanu usluga nalazi i menadžment korporativnom odgovornošću, kao jedan u nizu javnih oblika društvene odgovornosti preduzeća, ovaj pojam definiše na sledeći način:

«Odgovornost preduzeća se tiče načina na koji ono vrši menadžment svojim aktivnostima i odnosima sa stejkholderima. Stoga, dobar menadžment odgovornošću preduzeća zahteva sveukupan pogled na poslovanje, uključujući poslovne strategije, prakse i procese.»

Najčešće citirana u literaturi je definicija *Svetskog poslovnog saveta za održivi razvoj*, koja glasi:

«Društvena odgovornost preduzeća je neprestano obavezivanje poslovnog sveta da se ponaša etički i doprinosi ekonomskom razvoju, u isto vreme poboljšavajući kvalitet života, kako radne snage i njihovih porodica, tako i lokalne zajednice i društva uopšte.»

U knjizi *«Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business»*, izdate pod pokroviteljstvom kanadske vlade, data je sledeća definicija:

«Društvena odgovornost se shvata kao način na koji preduzeća integrišu svoja društvena i ekonomska interesovanja, kao i brigu o okruženju, u svoje vrednosti, kulturu,

odlučivanje, strategiju i aktivnosti, javno i uračunljivo, a kao posledica svega toga, uspostavljaju bolje prakse, stvaraju bogatstvo i unapređuju društvo.»

Ova definicija je naročito važna, jer je u radu predstavljen upravo onaj model društvene odgovornosti preduzeća koji u velikoj meri počiva na modelu predstavljenom u pomenutoj knjizi.

Treba, na kraju, istaći da *Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)* u svojim dokumentima, pojam društvene odgovornosti preduzeća, pominje kao «društvena odgovornost». Suštinski, naravno, radi se o istim pojmovima, pri čemu ISO želi da na ovaj način istakne generičku prirodu standarda, važećeg za sve organizacije, a ne samo preduzeća.

3. MODEL DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI PREDUZEĆA

Koncept društvene odgovornosti je novijeg datuma te, stoga, u smislu globalne prihvaćenosti još uvek ne postoji univerzalan model. Štaviše, teško je doći do ovakvih modela, jer njih uglavnom razvijaju poznate svetske konsultantske kuće i, naravno, kao vredne primerke intelektualne svojine, stavljaju zainteresovanima na raspolaganje samo uz velike novčane nadoknade. Očekivanja su se da će prvi «globalni» model biti predstavljen standardom ISO 26000, koji bi trebalo da bude završen tek krajem 2008. ili početkom 2009. godine. Ovaj standard će sadržati preporuke, a ne zahteve, te neće biti namenjen sertifikaciji.

U ovom radu će biti prikazan model preuzet iz knjige «*Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business*» [4]. Ova knjiga je nastala na inicijativu kanadske vlade, kao pokušaj da se premosti problem nedostatka teorijske osnove za primenu predmetnog koncepta i da se kanadska, a i preduzeća širom sveta, stimulišu na što aktivniji pristup konceptu društvene odgovornosti preduzeća. Vredno je istaći da je Kanada jedna od zemalja sa najizraženijom inicijativom za poštovanje principa održivog razvoja.

Model koji je predstavljen zasniva se na postojećem iskustvu i znanjima iz srodnih oblasti, poput menadžmenta kvalitetom i životnom sredinom. Njegovu osnovu čini tzv. Demingov ciklus - «**planiraj, uradi, proveri i poboljšaj**», veoma popularan koncept koji predstavlja osnovu većina modela u pomenutim oblastima menadžmenta. Takođe, model je osmišljen i projektovan tako da ima izraženu fleksibilnost, odnosno da ga organizacije svih vrsta i veličina

mogu prilagoditi za upotrebu pod okolnostima u kojima posluju.

Na slici 2. prikazan je integralni model, a u daljem tekstu su opisane njegove faze i kritične aktivnosti u njima, kao i preporuke i upozorenja značajna za implementaciju modela. (U daljem tekstu društvena odgovornost preduzeća je označena akronimom CSR, od engleskog Corporate Social Responsibility.)

3.1. Sprovođenje procene društvene odgovornosti preduzeća



Kao i u slučaju ostalih inicijativa, tako i u slučaju CSR-a, preduzeća ne žele da iniciraju određeni projekat dok neka od struktura unutar njega koja ima moć da pokreće određena pitanja (npr. upravni odbor, viši menadžment ili vlasnici) ne uoči problem ili šansu od većeg značaja. Neodgovarajući menadžment rizikom, narušen imidž preduzeća zbog ekološki nesavesnog poslovanja ili loš menadžment ljudskim resursima su samo neki od problema, a bolji menadžment promenama, lakši pristup kapitalu i postojaniji odnosi sa lokalnom i širom društvenom zajednicom, neke od šansi kojima bi se preduzeće moglo rukovoditi primenom koncepta CSR-a.

Značajan je broj preduzeća koja realizuju aktivnosti iz domena CSR-a, a da ih pritom nisu ni identifikovala kao takve - npr. menadžment kvalitetom, zaštitom životne sredine, zdravljem i bezbednošću zaposlenih, njihovim stručnim usavršavanjem. U ovakvim slučajevima, preduzeća na postojećim osnovama mogu nadgrađivati dalje aktivnosti i tada su, za njih, potrebna relativno malo ulaganja.

3.1.1. Identifikovanje i uključivanje ključnih stejkholdera

Uključivanje najvažnijih stejkholdera u diskusiju može dovesti do identifikovanja važnih trendova, koje je inače teško sagledati iz okvira samog preduzeća. Tako, vrlo često, spoljašnji stejkholderi mogu da uoče ono što je praktično nevidljivo iz okvira samog preduzeća. Uvid u preklapanja ili razlike interesa preduzeća i nekih od stejkholdera često može biti izvor šansi ili problema za to preduzeće.

U ovakvim situacijama preporučljivo je primeniti metodu **mapiranja stejkholdera**, koja omogućava efektivnu identifikaciju stejkholdera i predviđanje njihovog odnosa i intenziteta reakcije na promene nastale primenom koncepta CSR-a [5].

Kada? (Konceptualna faza)	Šta? (Opis zadataka)	Kako? (Konkretne aktivnosti)	
Planiraj 	Sprovođenje procene CSR-a	Formiranje leaderskog tima za CSR	
		Utvrđivanje radne definicije CSR-a	
		Pregled dokumenata, procesa i aktivnosti preduzeća	
		Identifikovanje i uključivanje ključnih stejkholdera	
	Razvijanje strategije CSR-a	Dobijanje podrške od top menadžmenta i zaposlenih	
		Istraživanje onog što rade druga preduzeća	
		Pripremanje matrice predloženih akcija CSR-a	
		Razvijanje mogućih varijanti realizacije	
	Uredi 	Razvijanje obaveza na osnovu CSR-a	Istraživanje obaveza na osnovu CSR-a
			Dijalog sa glavnim stejkholderima
Formiranje radne grupe za razvijanje obaveza			
Izrada predloga obaveza			
Konsultovanje sa stejkholderima kojih se ovo najviše tiče			
Revizija i objavljivanje obaveza			
Primena obaveza na osnovu CSR-a		Razvijanje integrisane strukture za donošenje odluka o CSR-u	
		Priprema i primena poslovnog plana CSR-a	
	Postavljanje merljivih ciljeva i utvrđivanje mera učinka		
Proveri	Provera i izveštavanje o izvođenju	Uključivanje zaposlenih i ostalih na koje se obaveze na osnovu CSR-a odnose	
		Projektovanje i sprovođenje obuke o CSR-u	
		Uspostavljanje mehanizama za regulisanje problematičnog ponašanja	
		Stvaranje plana interne i eksterne komunikacije	
Poboljšaj	Vrednovanje i poboljšanje	Merenje i verifikacija učinka	
		Uključivanje stejkholdera	
Povratak na početak ciklusa		Izveštavanje o učinku	
		Vrednovanje učinka	
		Utvrđivanje prilika za poboljšanje	
		Uključivanje stejkholdera	
		Povratak i početak novog kruga	

Slika 2. Izvor: Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business

Primer početne matrice dat je u okviru tabele 3. U njoj, vrste čini različit intenzitet snage, a kolone različit nivo predvidivosti problema koji mogu nastati u vezi sa pojedinim stejkholderima. Na osnovu ovoga, sve stejkholdere možemo podeliti u četiri grupe.

	Предвидивост	ВИСОКА	НИСКА
Снага			
МАЛА		Група А Неколико проблема	Група Б Непредвидиви, али решиви
ВЕЛИКА		Група В Снажни, али предвидиви	Група Д Највећа опасност или шанса

Tabela 3. Pregled vrsta stejkholdera

Dalje, za identifikovane stejkholdere, moramo utvrditi najpoželjniji tip odnosa koji preduzeće treba da uspostavi sa njima. Za to koristimo matricu prikazanu na tabeli 4.

	Циљво интереса	ВИСОК	НИЗАК
Снага			
МАЛА		Група А Минимални напор	Група Б Држати их информисаним
ВЕЛИКА		Група В Одржати их задовољним	Група Д Кључни играчи

Tabela 4. Pregled odnosa sa različitim vrstama stejkholdera

Kao, što sam naziv ovog koraka kaže, treba identifikovati i uključiti *ključne* stejkholdere. To su, dakle, oni stejkholderi koji će se naći u grupama «V» i «D» tabele 4. Nakon što su identifikovani, sa stejkholderima je potrebno inicirati dijalog po pitanju društvene odgovornosti preduzeća.

Važno je istaći svrhu dijaloga, jer on predstavlja šansu za iskreno izražavanje stejkholdera o tome kako oni gledaju na ponašanje preduzeća prema njima i šta podrazumevaju pod «uspehom» preduzeća.

3.2. Razvijanje strategije društvene odgovornosti preduzeća

Rezultat rada u fazi procene bi trebalo da predstavlja osnovu na kojoj će preduzeće razvijati svoju strategiju CSR-a, koja utvrđuje dugoročni pravac i obim aktivnosti preduzeća u vezi sa njegovom društvenom odgovornošću. Njome bi trebalo definisati:

- opšti pravac i smer u kome preduzeće želi da napreduje u svom radu po pitanju društvene odgovornosti,
- određene oblasti kojima su dodeljeni prioriteti,
- početne korake u sprovođenju date strategije.

Preduzeća su na različitom nivou svesti o društvenoj odgovornosti i aktivnosti na primeni ovog koncepta. To utiče na sadržaj strategije CSR-

a - neka preduzeća će njome odrediti samo minimum aktivnosti, tj. one aktivnosti koje smatraju neophodnim, dok će neka zasnovati čitavu poslovnu strategiju na strategiji CSR-a.

3.2.1. Priprema matrice predloženih akcija CSR-A

Sa svim što je do sada urađeno, trebalo bi da je moguće napraviti matricu predloženih akcija u vezi sa društvenom odgovornošću. Najčešće se to čini sumiranjem tekućih i planiranjem potencijalnih aktivnosti, procesa, proizvoda i uticaja po pitanju društvene odgovornosti preduzeća, i to u odnosu na ekonomsko, društveno i prirodno okruženje preduzeća. Ovo predstavlja pokušaj da se dođe do odgovora na pitanje da li postoji odgovarajući sled delovanja od onog što se radi ka onom što bi trebalo da se radi u budućnosti.

Primer jedne matrice predloženih akcija dat je u okviru tabele 5.

	Економија (обезбеђење квалитета)		Друштво		Природа	
	Текуће	Предложено	Текуће	Предложено	Текуће	Предложено
Процеси	Сертификат за ISO 9001	Интегрисан и системи менаџмента	Сертификат за OHSAS 18001	Примена препорука ISO 26000	Сертификат за ISO 14001	Поштовање споразума из Жотова
Производи/услуге	Коришћење лога ISO 9001 на производу	Задржати лога	Коришћење лога OHSAS 18001 на производу	Ознака гаранције квалитета друштвене заједнице	Коришћење лога ISO 14001 на производу	Добијање сертификата Energy star за производ
Утицаји	Процена унутрашње г утицаја	Утицај на цело ланац снабдевања/заједницу	Процена унутрашње г утицаја	Утицај на цело ланац снабдевања/заједницу	Процена унутрашње г утицаја	Утицај на цело ланац снабдевања/заједницу
Центри одговорности	Топ менаџмент предузећа, менаџмент квалитетом		Менаџмент људским ресурсима		Менаџмент заштитом животне средине	

Tabela 5. Matrica predloga akcija CSR-a

Standard ISO 9001 je globalno najpopularniji u oblasti menadžmenta kvalitetom. Sertifikat o usaglašenosti sistema menadžmenta kvalitetom sa ovim modelom se, na neki način, podrazumeva, jer se njime ruše barijere koje ne bi smele da postoje ni za jedno ozbiljno preduzeće. Međutim, «ozbiljna» preduzeća ne bi smela da se zadovolje ovim, jer se postizanje svetske klase (pri čemu se ne misli na veličinu multinacionalnih korporacija, već na težnju da se sve što se radi, radi na najbolji moguć način) ostvaruje isključivo naprednim razmišljanjem. ISO 9001 ni u kom slučaju nije više deo napredne misli, već su to različiti integrisani sistemi menadžmenta, logistike, modeli poslovne izvrsnosti, modeli na osnovu nagrada Malcolm Baldrige, Edwards Deming itd.

Kada se govori o uticaju na životnu sredinu, sve veći broj preduzeća sisteme menadžmenta životnom sredinom usaglašava sa zahtevima standarda ISO 14001, što predstavlja bazični nivo

razmišljanja. U budućnosti, preduzeća će morati da svoju emisiju štetnih supstanci redukuju u skladu sa protokolom iz Kjotoa, te da se prilagođavaju sličnim ograničenjima koja će, što vreme prolazi, biti sve stroža.

Što se tiče uticaja na društvo u kome posluju (lokalno, regionalno, nacionalno, globalno), preduzeća sve više shvataju da kompetitivnu prednost mogu veoma dobro graditi upravo na tom osnovu, te na različite načine ulažu napore za sticanje tržišne pažnje i naklonosti. Jedan od načina je i primena standarda OHSAS 18001, koji omogućuje strukturiran pristup menadžmentu zdravljem i bezbednošću zaposlenih pri radu, a kao deo težnji ka «blagostanju» svakog od pojedinca koji radi u preduzeću. Dugo se govorilo da će ovaj standard ISO organizacija uzeti «pod svoje okrilje» (kao što je učinio sa standardom HACCP, koji je postao ISO 22000), ali se to nije desilo. Da li kao posledica toga ili ne, sertifikacija po ovom standardu u našoj zemlji nije zaživela u dovoljnoj meri. No, očekuje se da će primena preporuka standarda ISO 26000 pustiti korena i kod nas, jer postoje (nezvanične) najave da će Evropska unija upravo time usloviti trgovinsku razmenu sa zemljama koje su joj se pridružile ili nameravaju da to učine.

3.3. Razvijanje obaveza na osnovu CSR-a

Obaveze na osnovu CSR-a su sredstvo koje preduzeće razvija ili prihvata, a kojim se objavljuje šta ono namerava da uradi po pitanju svog uticaja na društvo i prirodno okruženje. Obaveze na osnovu CSR-a proističu iz procene i razvijanja strategije društvene odgovornosti preduzeća i to u trenutku prelaska sa plana na realizaciju. One su integrisane sa poslovnom strategijom i ciljevima preduzeća, osiguravaju da vrednosti društvene odgovornosti budu u skladu sa njegovom sveukupnom kulturom, pružaju preporuke zaposlenima za društveno odgovorno ponašanje u okviru radnih aktivnosti. One su te koje, po pitanju društvene odgovornosti, održavaju komunikaciju između preduzeća i njegovih stejkholdera.

Potrebno je uočiti razliku između dve vrste obaveza na osnovu CSR-a: *aspiracionih* i *preskriptivnih*.

Aspiracione obaveze bi trebalo da artikulišu dugoročne ciljeve preduzeća i obično se iskazuju uopštenim jezikom. Najčešće imaju oblik izjave o misiji, viziji i vrednostima ili su, pak, u formi povelje. U odsustvu ovakvih obaveza, postoji značajan rizik da neki od delova preduzeća ne prihvati realizaciju operativnih aktivnosti CSR-a. Taj rizik je daleko manji kada postoji jedinstven i zajednički pogled zaposlenih, različitih

organizacionih celina i struktura moći, na ono za šta se preduzeće zalaže i čemu teži.

Preskriptivne obaveze najčešće imaju oblik standarda i pravila ponašanja. Njima se stavlja na znanje koje su to promene u ponašanju koje preduzeće želi da podstiče.

Obaveze na osnovu CSR-a su element koji omogućava preduzeću da svaka njegova akcija bude u najvećoj mogućoj meri računljiva i dostupna na uvid javnosti. Na taj način, može se razvijati garancija kvaliteta njegove robne marke, što je glavna svrha ukupnog marketinškog delovanja. Ovim obavezama se svim zainteresovanim stranama omogućava da predvide reakciju preduzeća u određenim situacijama, što i predstavlja osnovu za sticanje poverenja između subjekata u interakciji.

3.4. Primena obaveza na osnovu CSR-a

Primena obaveza na osnovu CSR-a obuhvata sprovođenje svakodnevnih aktivnosti, procesa, donošenja odluka itd., čime se operativno realizuje ono što je preduzeće preuzelo na sebe usvajanjem obaveza, ali i strategije društvene odgovornosti preduzeća u celini. Kao i u mnogim drugim sferama života, data reč i poštovanje preuzetih obaveza predstavljaju ključ uspeha i u poslovanju. Neispunjavanje obaveza, preduzeća može dovesti u krajnje nezavidan položaj.

3.4.1. Postavljanje merljivih ciljeva i utvrđivanje mera učinka

Da bi osiguralo efektivnu primenu preuzetih obaveza, preduzeće mora postaviti merljive ciljeve i utvrditi mere ostvarenog učinka. Najčešće primenjivan pristup merenja uspeha je da se, za ono čemu se teži (u ovom slučaju obaveze na osnovu CSR-a), identifikuju jasni ciljevi, odrede mere kojima će se meriti ostvareni učinak i utvrdi metod kasnije primenjivan pri merenju.

Rečeno, možemo ilustrovati na jednom primeru karakterističnom za oblast društvene odgovornosti. Pretpostavimo da je preuzeta obaveza na osnovu CSR-a, «poboljšanje odnosa sa užom društvenom zajednicom». Kao ciljeve koji idu u prilog ispunjenju ove obaveze možemo utvrditi «povećanje broja sastanaka sa članovima lokalne zajednice za 100% u toku godine» i «smanjenje broja žalbi od članova zajednice za 33% u toku godine». Jasno je da će mere učinka, za ovako postavljene ciljeve biti «broj godišnjih sastanaka sa članovima lokalne zajednice» i «broj žalbi od članova zajednice tokom godine». Kao metod merenja, mogli bismo utvrditi vođenje mesečnih ili kvartalnih zapisnika o broju sastanaka

i primljenih žalbi, koji bi se sabirali na kraju godine.

Na kraju svakog planskog perioda, treba vršiti reviziju obaveze na osnovu CSR-a, ciljeva, mera učinka i metoda merenja. U prethodnom primeru, u slučaju da preduzeće zaključi da povećanje broja sastanaka sa članovima lokalne zajednice nije dovelo do poboljšanja odnosa sa tom zajednicom, sledi preispitivanje cilja za ovu obavezu na osnovu CSR-a. Primer novog cilja mogao bi biti «povećanje broja rešenih žalbi od članova lokalne zajednice za 50%».

3.5. Provera i izveštavanje o izvođenju

Da bi se jedan ciklus mogao završiti na pravi način, odnosno da bi se iz njega mogli izvesti zaključci koji će ciljeve narednog ciklusa podići na viši nivo, neophodno je proveriti učinak i napraviti odgovarajuće zapise, materijalni dokaz onoga što je učinjeno. O tome moraju biti obaveštene sve zainteresovane strane, pa je zato uključivanje stejkholdera u ovoj fazi od suštinske važnosti.

Prvi standard koji se bavio problematikom CSR-a, AA1000, upravo je bio usredsređen na proveru društvene računljivosti preduzeća i izveštavanje o njoj. Pod društvenom računljivošću podrazumeva se ona osobina organizacije kojom se opisuje njen nivo svesti o uticajima koje ona, svojim delovanjem, ostvaruje na zajednicu u kojoj posluje, u ekonomskom, društvenom i eko smislu. Pomenuti standard sadrži opis principa i procesa koje treba primeniti da bi se predmetna faza izvršila na pravi način.

Pored razmatranog standarda, i model koji izlaže Global Reporting Initiative daje odgovarajući okvir za realizaciju ove faze. Ovaj model sadrži principe i pokazatelje koji čine njegov generički deo, kao i dopune za svaki sektor i nacionalne anekse, koji čine deo modela koji osigurava primenjivost pri različitim okolnostima.

3.6. Vrednovanje i poboljšanje

U fazi vrednovanja treba razmotriti sve ono do čega se došlo izveštavanjem o učinku po pitanju primene usvojenih obaveza na osnovu CSR-a. Potrebno je utvrditi koji od postavljenih ciljeva nisu ostvareni i šta je uzrok tome, da li su korišćeni odgovarajući pokazatelji i da li su bili u skladu sa misijom, da li su u proces bili uključeni relevantni stejkholderi, kao i to da li su na razvoju pristupa društvenoj odgovornosti preduzeća radili kompetentni ljudi.

Proces vrednovanja počiva na učenju i na osnovu njegove efektivnosti se može zaključiti u kojoj meri posmatrano preduzeće spada u red organizacija «koje uče».

Na osnovu vrednovanja, preduzeće bi trebalo da:

- utvrdi šta se radi na pravi način, zbog čega, kao i kako da obezbedi da se nastavi sa ispravnim radom,
- istraži šta se ne radi na pravi način i zašto, koje su to prepreke ka postizanju uspeha i šta se može učiniti, odnosno promeniti, da bi se one prevazišle,
- izvrši reviziju prethodno postavljenih ciljeva i, ukoliko je potrebno, postavi nove.

Ove informacije bi trebalo da omogućе da preduzeće dobije odgovor na pitanje da li postojeći pristup CSR-u omogućava ispunjavanje ciljeva, kao i da li su utvrđena strategija, obaveze i načini njihove primene odgovarajući.

Konačno, preduzeće bi trebalo da proslavi postignuti uspeh, kao i da istakne zaslužne za njega. Kada su postavljeni ciljevi ostvareni, tada bi sve strane koje su učestvovalе u postizanju tih ciljeva trebalo da na odgovarajući način budu nagrađene.

4. ZAKLJUČAK

Primenom razmatranog modela CSR-a u sistemu menadžmenta preduzeća omogućava se dostizanje visokog nivoa integrisanosti.

Karakterišе ga izrazita generičnost - moguće ga je, dakle, primeniti na širok spektar organizacija, nezavisno od veličine, strukture i predmeta proizvodnje i strukture vlasništva.

U neku ruku, radi se i o nezamenljivom konceptu. Naime, na osnovu brojnih istraživanja UNIDO, USAID, ISC i drugih značajnih organizacija, CSR nema alternativu kada je u pitanju postizanje održivog razvoja.

Juranovo (Joseph Juran) poimanje menadžmenta kao koncepta za postizanje kvaliteta (managing for quality), organizacije bi trebalo da postepeno prihvataju i proširuju u pravcu menadžmenta za opštu dobrobit (managing for social responsibility).

5. LITERATURA

- [1] www.mallenbaker.net/csr/, Corporate Social Responsibility - News and Resources
- [2] Corporate Social Responsibility - Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, *Unido*, Vienna, 2002.
- [3] www.iso.org/sr, ISO Social Responsibility
- [4] Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business
- [5] Organizaciona struktura i promene, dr Živko Dulanović, dr Ondrej Jaško, *Fakultet organizacionih nauka*, 2005