



UTICAJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA ORGANIZACIONU  
POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U KOMPANIJI "TERMOMETAL DOO – ADA"

IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON THE ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT OF EMPLOYEES AT "TERMOMETAL DOO– ADA"

Kalman Kovač, Ljubica Duđak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I  
MENADŽMENT

**Kratka sadržaj** – Pored pregleda aktuelne literature o korporativno odgovornom poslovanju, u radu su predstavljeni rezultati istraživanja i izvedeni su zaključci o primeni i percepciji koncepta KDO u posmatranoj kompaniji, fokusirajući na organizacionu posvećenost zaposlenih.

**Ključnereči:** Korporativna društvena odgovornost (KDO), Organizaciono posvećenost zaposlenih

**Abstract** –In addition to reviewing the current literature on corporate social responsibility, the paper presents the results of the research and draws conclusions about the application and perception of the concept of CSR at the observed company, focusing on the organizational commitment of employees.

**Keywords:** Corporate social responsibility (CSR), Organizational commitment of employees

## 1. UVOD

Zaposleni predstavljaju ključni resurs svake kompanije i od njihovih stavova i ponašanja u velikoj meri zavisi poslovni uspeh, stoga aktivnosti povezane sa njima su jedna od najvažnijih dimenzija društvene odgovornosti preduzeća.

U prvom delu rada je izvršeno sekundarno istraživanje literature. U okviru upoznavanja sa konceptom na teorijskom nivou objašnjen je pojam KDO, prikazan razvoj društveno odgovornog poslovanja, predstavljeni su najpoznatiji modeli KDO i opisan je koncept KDO kroz različite dimenzije posmatranja, a zatim je analizirana situacija u Srbiji. U drugom delu rada u fokusu je praktična primena koncepta korporativne društvene odgovornosti, stoga su analizirani i interpretirani rezultati koji se odnose na primarno istraživanje, izvršenoj u kompaniji "Termometal d.o.o. - Ada".

Predstavljene su ispitivane hipoteze i prezentovani su istraživanjem dobijeni podaci i na kraju su izvedeni zaključci o primeni i percepciji koncepta KDO u posmatranoj kompaniji.

## 2. TEORIJSKE OSNOVE KONCEPTA KDO

Korporativna društvena odgovornost je poslovni koncept koji se stalno razvija i usavršava. Uprkos njegovoj sve većoj prisutnosti još uvek ne postoji opšte prihvaćena definicija, niti jedinstveno shvatanje pojma društveno odgovornog poslovanja.

Poslednjih godina prepoznat je kao sastavni deo novog, održivog ekonomskog modela koji podrazumeva svest o novom položaju i značaju poslovnog sektora u savremenom, globalnom društvu i o odgovornosti koja iz njih proizilazi.

### 2.1. Pojam i definicija KDO

Kako u imenovanju, takođe postoje razlike i u definisanju koncepta korporativne društvene odgovornosti. Stručnjaci u ovoj temi često pripadaju različitim oblastima nauke, od sociologije do marketinga, iz čega proizilazi da oni pristupaju temi društvene odgovornosti iz različitih perspektiva, tako da se ne može govoriti o jedinstvenim definicijama.

Pojam korporativna društvena odgovornost potiče iz Sjedinjenih Američkih Država i vezuje se za autora Howarda Bowena, koji u svojoj knjizi iz 1953. definiše ga kao *obavezu preduzetnika da sprovede one poslovne politike, donose one poslovne odluke, ili slede one poslovne aktivnosti koje su poželjne sa stanovišta ciljeva i vrednosti društva u kome posluju* [1].

Ideju korporativne društvene odgovornosti u savremenom društvenom okruženju podržavaju i na njoj insistiraju svi akteri društva počev od vlade i korporacija, preko nevladinih organizacija do samih potrošača. Većina relevantnih međunarodnih organizacija ne samo da podržavaju ovaj koncept već su i postavile smernice za društveno odgovorno ponašanje kompanija i permanentno uvrstile podršku i promociju KDO u svoje redovne aktivnosti. Svetski poslovni savet za održivi razvoj (WBCSD) 1999. godine definiše društvenu odgovornost kompanija kao *neprestano obavezivanje poslovnog sveta da se ponaša etički i doprinosi ekonomskom razvoju, u isto vreme poboljšavajući kvalitet života, kako zaposlenih i njihovih porodica, tako i lokalne zajednice i društva uopšte*.

### 2.2. Nastanak i razvoj KDO

Koreni ove teme sežu do kraja 19. veka, a jedan od izvora je enciklika "Rerum Novarum", koju je objavio rimski papa Lav (Leo) XIII. 1891. godine. U enciklici papa se poziva na dobrotu kao na osnovu čovečanstva, i kao na

#### NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Ljubica Duđak, red. prof.

zapovest koji se odnosi takođe i na preduzeća, istovremeno poziva da se ulože napor u pravcu okončanja eksploatacije radne snage i da se osiguraju prava radnika.

Koncept društveno odgovornog poslovanja u Sjedinjenim Američkim Državama se pojavio krajem 19. veka, kao odgovor na brzi rast kapitalizma. 1890. godine usled rasta velikih korporacija, američka vlada je preduzela korektivne mere u vezi sa društvenom odgovornošću, i donela je zakone koji se odnose na bezbednost proizvodnih pogona, na obezbeđenje prava radnika, kao i zakone za ograničavanje dečijeg rada.

Društveno odgovornost preduzeća u modernom smislu možemo pratiti posle II. svetskog rata, od 1950-ih godina kada su kompanije počele da se posmatraju kao institucije sa društvenom odgovornošću. U ovim godinama su se pojavili prvi naučni radovi, među kojima je najpoznatija knjiga autora Howarda Bowena iz 1953. pod nazivom "Društvena odgovornost biznismena".

21. vek je doneo dalji razvoj u konceptu, koja se brzo širila širom sveta. Zainteresovanje za društveno odgovornost je počelo da raste i u Evropi. Koncept korporativne društvene odgovornosti zvanično je predstavljen u Evropskoj uniji u julu 2001. godine, kada je Evropska komisija objavila svoju "Zelenu knjigu", koja ističe ulogu zaposlenih i smatra da odnos prema zaposlenima u velikoj meri utiče na uspeh kompanije.

### 2.3. Modeli korporativne društvene odgovornosti

Tokom evolucije koncepta korporativne društvene odgovornosti pojavile su se mnoge teorije i modeli poznatih naučnika, autora i institucija, koji su sa različitim aspektata posmatrali i istraživali društvenu odgovornost preduzeća.

#### 1. CED model

1971. godine je Komitet za ekonomski razvoj u Sjedinjenim Američkim Državama formulisao je "CED model", odnosno teoriju "tri koncentrična kruga" [2].

##### a.) Unutarnji krug:

simbolizuje osnovnu odgovornost kompanija za efikasno izvršavanje ekonomske funkcije, što samo po sebi uključuje odgovornosti koje se mogu povezati sa stvaranjem mogućnosti za zapošljavanje, finansijsku stabilnost, kreiranje proizvoda i/ili usluga i doprinos ekonomskom razvoju.

##### b.) Srednji krug:

simbolizuje etičku odgovornost koja je povezana sa obavljanjem ekonomske funkcije, fokusira se na društvene vrednosti i prioritete, kao što je odgovorno postupanje prema zaposlenima, pravilno informisanje kupaca i zaštita životne sredine.

##### c.) Spoljašnji krug:

simbolizuje nove odgovornosti koje kompanije treba da preuzmu kako bi doprinosile poboljšanju društvenog okruženja, kao što je borba protiv siromaštva.

#### 2. CSP model

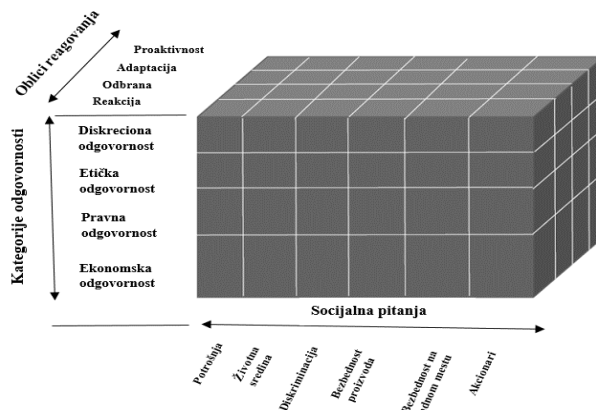
Archie B. Carroll u 1979. godini je predložio novu definiciju KDO, u kojoj je razlikovao tri dimenzije društveno odgovornog poslovanja. Postavljajući ove tri dimenzije na tri ose, koncept korporativne društvene

odgovornosti je prikazao kao pravougaonik, i tako je nastao "CSP model"

Prema njegovom mišljenju korporativna društvena odgovornost treba da uključi ekonomska, pravna, etička i diskreciona očekivanja, i upravo ove kategorije odgovornosti čine *prvu dimenziju*.

*Drugu dimenziju* čine socijalna pitanja sa kojima se kompanija mora baviti, uključujući potrošnju, životnu sredinu, diskriminaciju, bezbednost proizvoda, bezbednost na radnom mestu i pitanje akcionara.

*Treću dimenziju* čine moguće reakcije, na koji način kompanija može da odgovori na različita društvena pitanja [3].



Slika 1. CSP model

#### 3. Piramida društvene odgovornosti

U okviru ovog modela Carroll integriše četiri predložena aspekta KDO u obliku piramide, gde osnovu čine ekonomske odgovornosti, a svi drugi nivoi odgovornosti: pravna, etička i filantropska se zaničaju na njemu. Prema njegovom mišljenju ekonomska odgovornost se smatra primarnim, i predstavlja preduslov za ostale odgovornosti, jer se samo na stabilnim ekonomskim osnovama može izgraditi KDO infrastruktura, kao i snažan, održiv poslovni sistem [4].



Slika 2. Piramida društvene odgovornosti

#### 4. Model korporativnog moralnog razvoja

Model korporativne odgovornosti Reidenbaha i Robina odgovorno delovanje organizacije posmatra kroz balansirani dvodimenzionalni obrazac ponašanja, zasnovan na dva prioriteta: prioritet profitabilnosti i prioritet etičnosti. Ovi prioriteti se nadopunjuju u povratnoj sprezi razvojnih nivoa poslovnog ponašanja - amoralnom, legalnom, odgovornom i etičkom [5].

### 3. DIMENZIJE KDO

Kompanije su odgovorne za svoje poslovanje pred internim i eksternim okruženjem, što podrazumeva obavezu menadžmenta preduzeća da preuzima akcije koje će doprineti dobrobiti interesima preduzeća, ali i široj društvenoj zajednici u kojoj ono deluje. Društveno odgovorno poslovanje, kompanije treba da integrišu u četiri područja poslovanja.

#### 3.1. KDO prema zaposlenima

Društveno odgovorne kompanije vrednuju zaposlene i stvaraju organizacionu kulturu u kojoj mogu da doprinesu ličnim i organizacionim ciljevima pod povoljnim okolnostima i uslovima.

Usvajanjem politika i praksi sa ciljem razvoja i brige o zaposlenima i njihovom radnom okruženju, uključujući sve aspekte upravljanja ljudskim resursima, kompanije direktno doprinose produktivnosti zaposlenih i poboljšanju kvaliteta njihovih života, što u velikoj meri utiče na povećavanje konkurentnosti i uspešnosti same kompanije.

Korporativna odgovornost prema zaposlenima u preduzeću obuhvata brojna područja i podrazumeva mnoštvo odgovornih aktivnosti usmerenih na zaposlene kao što su:

- Odgovorna politika zapošljavanja
- Pravo na dostojanstvo zaposlenih
- Briga o bezbednosti i zdravlju na radu
- Prijatna radna atmosfera
- Motivacija i razvoj zaposlenih

#### 3.2. KDO prema tržištu

Korporativna odgovornost prema tržištu podrazumeva odgovoran odnos kompanije prema kupcima, potrošačima, investitorima, dobavljačima, konkurentima i svima onima sa kojima kompanija može da ima poslovni kontakt. Odgovorno ponašanje na tržištu takođe obuhvata aktivnosti promovisanja etičkog ponašanja u oblastima borbe protiv korupcije, zdrave konkurencije, odgovornog učešća u kreiranju javnih politika i slično.

#### 3.3. KDO prema društvenoj zajednici

Današnji uslovi poslovanja stavljaju akcenat na neophodnost izgradnje odnosa uzajamne saradnje sa društvenom zajednicom, kako u lokalnom tako i u globalnom kontekstu.

Strateški pristup društveno odgovornom poslovanju podrazumeva i odabir društvenih problema na koje će se kompanija fokusirati u svom okruženju. Najčešće se kompanije odlučuju za rešavanje problema u oblasti obrazovanja i zdravstva, a kao značajne oblasti prepoznaju se i zaštita životne sredine, kultura, sport, nauka i ulaganje u infrastrukturu. Doprinosi kompanije zajednici ostvaruju se i kroz stvaranje novih radnih mesta, različite programe obuke za razvoj stručnih znanja i veština. Takođe, angažovanje lokalnih dobavljača i sklonost zapošljavanju lokalne radne snage, pokazali su se kao praksa koja je delotvorna za izgradnju dobrih odnosa sa lokalnom zajednicom.

Suština svih ovih aktivnosti je u podršci, pomaganju i podsticanju određenih društvenih inicijativa.

### 3.4. KDO prema životnoj sredini

Ekološka dimenzija KDO predstavlja brigu privrednih subjekata o prirodi, što zahteva uključivanje principa ekološke održivosti u svakodnevno poslovanje kompanija. Odnosi se na inicijative zaštite i unapređenja životne sredine, na efikasno upravljanje prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji, na smanjenje zagađenosti i otpadnih materijala. Pre donošenja strateških odluka, kompanije treba da procene uticaje svog poslovanja na životnu sredinu, definišu ključne aspekte u kojima su njihovi uticaji najveći i predviđaju mere prevencije ili ublažavanja negativnih uticaja.

Društveno odgovorno poslovanje u oblasti zaštite životne sredine podrazumeva primenu zdravijih tehnologija, odgovornije korišćenje resursa, smanjenje emisije štetnih materijala, reciklažu otpada, aktivno učešće u inicijativama za zaštitu životne sredine, usvajanje ekoloških standarda, edukaciju zaposlenih u pogledu zaštite životne sredine itd.

### 4. KDO U SRBIJI

Pojam korporativne društvene odgovornosti je relativno novo u Srbiji. Dok uspešne svetske kompanije već decenijama primenjuju koncept društvene odgovornosti u svom poslovanju, u većini preduzeća u Srbiji ovaj koncept se još uvek razvija. Može se reći da mnoge domaće organizacije i dalje imaju premalo svesti o koristi društveno odgovornoj praksi, i doživljavaju to kao neprofitno i nepraktično iskustvo. Koncept društveno odgovornog poslovanja nasuprot dosadašnjim promotivnim aktivnostima, i dalje je nejasan za širu javnost u zemlji, odnosno i dalje se poistovećuje sa doslednim poštovanjem zakona ili filantropskim aktivnostima kompanija.

Što se tiče budućnosti, očekivanja su pozitivna. U zadnje vreme raste broj kompanija koja su usvojila koncept KDO, što pokazuje i veliki broj izveštaja o korporativnoj odgovornosti objavljen od strane preduzeća. U krugovima istraživača u Srbiji tema KDO dobija sve veći fokus, stoga u novije vreme obavljen je niz radova koji obrađuju ovu temu, a na naučnim i stručnim skupovima je KDO sve češći predmet interesovanja.

### 5. KDO I ORGANIZACIONA POSVEĆENOST

U današnje vreme zadovoljni i motivisani radnici postali su osnova savremene organizacije, a organizaciona posvećenost i lojalnost zaposlenih je ključni uslov uspešnosti kompanija. Sve više kompanija shvata direktan uticaj zaposlenih na produktivnost i efikasnost poslovanja, stoga sve više pažnje se pridaje istraživanju zadovoljstva zaposlenih na radnom mestu, i istraživanjima koji ispituju njegovu korelaciju sa organizacionom posvećenošću.

Sam termin posvećenost ukazuje na znatno jači stepen emocija koje zaposleni osećaju prema organizaciji, nego kada je reč o zadovoljstvu poslom. Uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju [6].

KDO ima značajnu ulogu u jačanju reputacije kompanije među sopstvenim zaposlenima, a time i u podsticanju njihove motivacije i angažovanja.

## 6. ISTRAŽIVANJE KDO U KOMPANIJI "TERMOMETAL DOO - ADA"

### Profil kompanije

Kompanija "Termometal d.o.o. - Ada", je osnovana 1986. godine u Adi, i počeo je da radi kao zanatska radnja za termičku obradu metala. Ova mala radnja za danas postala kompanija sa više od 35 godina iskustva u mašinskoj obradi, koja zapošljava više od 500 zaposlenih.

### Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja pokazuju percepcije, mišljenje i stavove 50 zaposlenih kompanije.

H1: *Zaposleni u kompaniji su upoznati sa konceptom i principima korporativne društvene odgovornosti, i imaju pozitivan stav prema njemu.* - POTVRĐENA

70% zaposlenih je odgovorio da je čuo za koncept KDO, od kojih 4% u potpunosti je upoznat sa konceptom i podržava aktivnosti koje su vezane za KDO. Više od 70% zaposlenih misli da su društveno odgovorne kompanije privlačnije za osobe koje traže posao, i da je organizaciona posvećenost zaposlenih veća u ovim kompanijama.

H2: *Zaposleni su zadovoljni sa aktivnostima društveno odgovornog poslovanja kompanije.* - POTVRĐENA

Prema 72% ispitanika, odgovornost kompanije prema svojim zaposlenima je potpuno zadovoljavajuća, a prosečna ocena je 4,64 što predstavlja najbolji rezultat, posmatrajući sve četiri dimenzije koncepta KDO kompanije. Prema 48% ispitanika, odgovornost kompanije prema društvenoj zajednici je potpuno zadovoljavajuća, a prosečna ocena je 4,28 što predstavlja najslabiji rezultat od četiri dimenzije.

H3: *Društveno odgovorno poslovanje kompanije pozitivno utiče na posvećenost zaposlenih prema društveno odgovornim aktivnostima.* - POTVRĐENA

Većina ispitanika (88%) se slaže sa inicijativama KDO koje kompanija realizuje. 46% zaposlenih se potpuno, dok 32% njih se delimično slaže sa tvrdnjom da dobra komunikacija u kompaniji motiviše zaposlene na posvećenost prema korporativno društveno odgovornim aktivnostima. Više od 60% ispitanika misli da društveno odgovornost kompanije pozitivno utiče na razvoj svoje ličnosti i na njihovo socijalnu osetljivost. 80% zaposlenih se izjasnio da rado učestvuje u aktivnostima koje su povezane sa društveno odgovornim poslovanjem.

H4: *Društveno odgovorno poslovanje kompanije pozitivno utiče na organizaciono posvećenost zaposlenih.*

- POTVRĐENA

Oko 70% ispitanika smatra da KDO kompanije pozitivno utiče na svoje zadovoljstvo i motivisanost, a čak 76% od njih misli da društveno odgovorno poslovanje kompanije pozitivno utiče i na svoju organizacionu posvećenost.

Istraživanje pokazuje veoma dobre rezultate u pogledu organizacione posvećenosti zaposlenih u kompaniji. 90% zaposlenih je ponosno što je deo kompanije "Termometal d.o.o. - Ada", od kojih čak 74% ispitanika kaže da je i emotivno vezan za organizaciju. Samo 4% njih razmišlja da napusti kompaniju, dok 62% uopšte ne razmišlja o napuštanju kompanije.

## 7. PREDLOZI ZA UNAPREĐENJE

Kako je pojam korporativna društvena odgovornost mnogima još uvek nepoznat u Srbiji, potrebno bi bilo organizovati medijske kampanje, koje bi skretale pažnju na društvenu odgovornost. Kako bi se razvila svest mladih ljudi o ovoj temi, poželjno bi bilo uvesti nastavne predmete o različitim aspektima društveno odgovornog poslovanja u nastavne programe škola i fakulteta. Srbija bi trebala da formira poresku politiku koja podstiče stanovništvo i privredne subjekte da podržavaju zajednicu u kojoj žive i posluju. Što se tiče kompanije "Termometal d.o.o. - Ada" treba da nastavi, razvija i širi programe koje je već započela, i koje uspešno funkcionišu. Pošto 30% ispitanika u kompaniji uopšte nije upoznato sa pojmom KDO, potrebno je kreirati, sastaviti sopstveni "Izveštaj o održivom poslovanju", sa kojim se može zaposlenima skrenuti pažnja na značaj aktivnosti i inicijative korporativne odgovornosti kompanije.

## 8. ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje sa svojim zaključcima bi moglo da posluži kao podsticaj i ohrabrenje kompanijama u Srbiji, da ulaganje u zaposlene može da bude investicija koja na duže staze može dati izvanredne rezultate.

Kompanija "Termometal d.o.o. - Ada" od početka svog osnivanja ceni svoje zaposlene, citirajući reči osnivača i vlasnika Jožefa Mičiza:

*"Lako je kupiti novu mašinu, nije tako teško izgraditi novu proizvodnu halu, ali stvaranje dobrog tima oko mene je već umetnost"*

## 9. LITERATURA

- [1] Bowen H., "Social Responsibilities of the Businessman", Harper & Brothers, New York, 1953.
- [2] Carroll Archie B., "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", 1999.
- [3] Carroll Archie B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", 1979.
- [4] Carroll Archie B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", 1991.
- [5] Duđak Ljubica, "Korporativna društvena odgovornost" – skripta FTN, Novi Sad, 2020.
- [6] Petković Mirjana i saradnici, "Organizacija: dizajn, ponašanje, ljudski resursi, promene", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.

### Kratka biografija:

**Kalman Kovač** rođen je u Novom Sadu 1993. god. Osnovne akademske studije je završio na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2017. god., a 2020. god. je upisao master studije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Menadžment ljudskih resursa.

**Prof. dr Ljubica Duđak** je redovni profesor Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu. Bavi se tehnologijom organizacije preduzeća i menadžmentom ljudskih resursa, odnosno problemima vezanim za zaposlene u organizacijama.