

ULOGA MENADŽMENTA U PRIMJENI KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U FUNKCIJI IZGRADNJE IMIDŽA KOMPANIJE

SAŽETAK

Na konkurentnom tržištu menadžmenti kompanija suočavaju se sa potrebom kontinuiranog unapređenja poslovnih strategija kako bi se obezbijedila održivost na tržištu, a istovremeno i kako bi se diferencirali od konkurencije. Koncept društveno odgovornog poslovanja dobija sve veći značaj kao strateški alat za izgradnju pozitivnog imidža kompanije. Ovaj rad istražuje ulogu menadžmenta u primjeni društveno odgovornog poslovanja, analizirajući načine na koje se društvena odgovornost integriše u menadžerske odluke i strategije, te kako takav pristup može doprinijeti stvaranju konkurentske prednosti. Kroz analizu teorijskih okvira i praktičnih implikacija, rad pokazuje da kompanije koje aktivno uključuju principe društvene odgovornosti ne samo da jačaju svoj imidž, već doprinose stvaranju održivog poslovnog okruženja i stabilnosti zajednice. Zaključuje se da društveno odgovorno poslovanje predstavlja ključni element savremenog strateškog menadžmenta, koji omogućava ostvarenje dugoročnih vrijednosti, ali i finansijskih rezultata.

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, menadžment, imidž kompanije, strategija, održivost, konkurentska prednost

UVOD

U savremenom poslovnom okruženju, konkurencija među kompanijama nikada nije bila veća, što stavlja pritisak na menadžment da kontinuirano inovira i poboljšava svoje poslovne strategije. U ovom kontekstu, koncept društveno odgovornog poslovanja postaje ključni faktor u stvaranju pozitivnog imidža kompanije. Menadžment kompanije igra najvažniji ulogu u implementaciji društveno odgovornog poslovanja, jer oblikuje poslovne strategije koje ne samo

da maksimiziraju profit, već i doprinose opštem društvenom dobru. Kompanije koje prepoznaju potrebu za saradnjom i sinergijom sa svim relevantnim akterima u poslovnom procesu, mogu ostvariti dugoročne poslovne rezultate koji nisu zasnovani samo na profitu, već i na stvaranju pozitivnog utjecaja na društvo i okolinu. Takve kompanije doprinose stvaranju održivog poslovnog okruženja i jačanja stabilnosti zajednice u kojoj posluju. U tom smislu, društvena odgovornost postaje važan element strateškog menadžmenta, jer omogućava kompanijama da izgrade dugoročne vrijednosti koje nadmašuju finansijske ciljeve.

Kvalitetan menadžment je najodgovorniji u oblikovanju poslovnih politika koje podstiču održive poslovne prakse, čime se ne samo poboljšava imidž kompanije, već i omogućava njen dugoročan rast i razvoj u skladu sa potrebama savremenog društva

1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I OSNOVNI PRINCIPI DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja poslovnu praksu koja se temelji na integraciji ekoloških, socijalnih i etičkih principa u sve aspekte poslovanja kompanije. Ovaj pristup podrazumijeva da kompanije ne donose odluke isključivo na temelju profita, već da uzimaju u obzir šire društvene, ekološke i ekonomske posljedice svojih aktivnosti. "Društveno odgovorno poslovanje se zasniva na ideji održivog razvoja, što znači da kompanije nastoje da obezbjede ravnotežu između ekonomskog uspjeha, zaštite životne sredine i socijalne odgovornosti, stvarajući vrijednost ne samo za svoje akcionare, već i za širu zajednicu."¹

*Evropska komisija u svojim Smjernicama za politiku društvene odgovornosti kompanije (EC White Paper on Corporate Social Responsibility, 2003), društvenu odgovornost kompanija definira kao „koncept prema kome poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose sa stejkholderima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću).” Analogno tome, u knjizi *Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business*, izdate pod pokroviteljstvom kanadske vlade, društvena*

1 Golić, B., *Principi ekonomije I -uvod u ekonomske kategorije, principe i zakone*, Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo 2002.

odgovornost se shvata kao „način na koji preduzeća integrišu svoja društvena i ekonomska interesovanja, kao i brigu o okruženju, u svoje vrijednosti, kulturu, odlučivanje, strategiju i aktivnosti, javno i uračunljivo, a kao posljedica svega toga, uspostavljaju bolje prakse, stvaraju bogatstvo i unapređuju društvo.”²

Definicija *Svjetskog poslovnog savjeta* za održiv razvoj, u skladu s fokusom te organizacije na ekonomski razvoj, korporativnu društvenu odgovornost objašnjava kao „opredjeljenje firme da potpomažu održiv ekonomski razvoj, kao i da u cilju unapređenja kvaliteta života sarađuju sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnim zajednicama i društvom uopšte.”³

Prema organizaciji *International Business Leaders Forum* (IBLF) društvena odgovornost je “promicanje odgovorne prakse u privredi koja privredi i društvu koristi te olakšava ostvarenje društvenog, ekonomskog, ekološki održivog razvoja maksimirajući pozitivan utjecaj privrede na društvo, uz istovremeno svođenje negativnih učinaka na minimum.”⁴

Prema K. Davisu, postoji “čelični zakon odgovornosti koji nedvosmisleno ukazuje na to da oni koji ne koriste moć *na*, za društvo, odgovoran način, imaju izgleda da tu moć tokom vremena izgube. To znači da su prosvjetljeni lični interesi organizacija da budu socijalno odgovorne, ili bar da reaguju na društvene snage.”⁵ Zapravo, ovaj autor smatra da je društvo dalo biznisu (institucijama poslovnih poduhvata) veću moć i da biznis treba da iskoristi tu moć (utjecaj) u cilju udovoljavanja društvenim odgovornostima. „Društvo će prozvati određeni biznis po pitanju odgovornosti za korištenje moći, i ukoliko biznis sam po sebi ne bude dobrovoljno tražio načina da ispuni društvenu odgovornost, onda će ga društvo na to prisiliti.”⁶

Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja su:

Ekološka odgovornost: Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva aktivno angažovanje preduzeća na smanjenju negativnog utjecaja njihovog

2 Corporate Social Responsibility - An Implementation Guide for Canadian Business;

3 Kotler, F.; Li, N.: KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST: Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 3.

4 The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) je jedna od vodećih neprofitnih organizacija u svijetu koja pruža firmama informacije, instrumente, obuku i savjetodavne usluge u vezi s povezivanjem korporativne društvene odgovornosti i relevantnog poslovanja i strategija. Vidjeti šire: <http://www.wbcsd.org>

5 Svejski poslovni savjet za održivi razvoj: World Business Council for Sustainable Development, WBCSD, www.wbcsd.org.

6 Montana, P.; Charnov, B.H.: MANAGEMENT, Third Edition, Barrons Educational Series, Inc, New York, 2000, str. 50.

poslovanja na životnu sredinu. “To uključuje korištenje ekološki prihvatljivih tehnologija, smanjenje emisije štetnih gasova, reciklažu, racionalno korištenje resursa i upotrebu obnovljivih izvora energije. Kompanije koje primjenjuju ekološke standarde često se bave i očuvanjem biodiverziteta i implementiraju zelene inicijative koje mogu doprinjeti dugoročnoj zaštiti prirodnih resursa.”⁷

Socijalna odgovornost: Društveno odgovorno poslovanje uključuje i odgovornost prema društvu u širem smislu. To podrazumijeva “brigu o zapošljavanju, ravnoteži među zaposlenima, poštovanju ljudskih prava, obezbjeđivanju sigurnih radnih uslova, jednakosti i inkluzije, kao i pružanju podrške zajednicama u kojima kompanije posluju. Također, važno je ulaganje u obrazovanje, zdravlje i dobrobit zajednice, naročito u područjima koja su pogođena siromaštvom ili drugim društvenim problemima.”⁸

Ekonomska odgovornost: Iako je profit glavni motiv za mnoge organizacije, društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva i odgovorno upravljanje resursima i poslovnim operacijama kako bi se osigurala dugoročna održivost i stabilnost preduzeća. To “uključuje transparentnost u poslovanju, poštovanje zakona i regulacija, borbu protiv korupcije, etičko upravljanje i poštovanje konkurencije.”⁹ Ekonomskom odgovornošću, kompanije nastoje da doprinesu ekonomskom razvoju zajednice, ali i da obezbjede pravičan i etički okvir za poslovanje.

Etika i transparentnost: Jedan od ključnih aspekata društveno odgovornog poslovanje je etičko poslovanje koje uključuje poštovanje svih zakonskih i moralnih normi. Transparentnost u poslovanju, poštovanje prava svih interesnih grupa i odgovornost prema svim partnerima doprinosi izgradnji povjerenja između kompanije, potrošača i drugih aktera na tržištu.

Društveno odgovorno poslovanje nije samo skup apstraktnih principa; to su konkretne akcije koje kompanije preduzimaju kako bi implementirale svoje odgovornosti. Na primjer, preduzeća mogu angažovati resurse na unapređenju radnih uslova, pružanju podrške ekološkim inicijativama ili donošenju odluka koje imaju dugoročnu korist za zajednicu. Mnoge kompanije danas razvijaju posebne strategije i inicijative koje se odnose na društvenu odgovornost, kao što su:

7 Smith, A. (2012). *Corporate Social Responsibility and the Business of Business*. The Economist, 56(2), 45–49.

8 Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 84(12), 78–92.

9 Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, 38(3), 268–295.

Green business strategies (zelene poslovne strategije) koje omogućavaju preduzećima da smanje njihov negativni utjecaj na životnu sredinu.

CSR programi (Corporate Social Responsibility), koji mogu uključivati donacije za društvene projekte, sponzorstva u obrazovanju, zdravstvu i kulturi.

Podrška ravnoteži između posla i privatnog života zaposlenih kroz fleksibilne radne uslove, podršku roditeljima, ravnotežu u zapošljavanju žena i muškaraca, i druge socijalne inicijative.

Društvena odgovornost kompanija ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos kompanija društvu. Ove su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa. Četiri su nivoa društvene odgovornosti.

2. MENADŽMENT KAO OGLEDALO KORPORATIVNE KULTURE

“Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije. To upućuje na složenost menadžmenta kao procesa koji se trajno obnavlja sve dok traje neka organizacija. Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije, nema ni menadžmenta. A koordinacija nije nimalo jednostavan posao. Sposoban menadžer mora uspostaviti potrebnu horizontalnu i vertikalnu koordinaciju koja će omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije.”¹⁰

“Ključne karakteristike koje proizlaze iz navedenih definicija su:

1. Rad s drugima i pomoću drugih,
2. Ciljevi poduzeća,
3. Efikasnost nasuprot efektivnosti,
4. Ograničeni resursi,
5. Promjenjiva okolina”¹¹

Struktura svake organizacije je višerazinska, s većim ili manjim brojem razina menadžmenta. “Broj razina menadžmenta u nekoj organizaciji ovisi

10 Bahtijarević Šiber F.; Sikavica P.; Pološki Vokić N.; (2008). Temelji menadžmenta Školska knjiga Zagreb

11 Buble, M.;(2000). Menadžment, Ekonomski fakultet Split

o mnogobrojnim čimbenicima, o vrsti organizacijske strukture, o stupnju centralizacije odnosno decentralizacije, a najviše o rasponu kontrole, tj. o broju suradnika čiji posao neposredno koordinira, usmjerava i vodi jedan menadžer. Odnosno, sa rastom broja zaposlenika u organizaciji, organizacija će biti sve dublja, tj. imat će sve veći broj razina menadžmenta. Uži raspon kontrole povećava broj razina menadžmenta a širi ga smanjuje.”¹²

Top Management - Čine ga ljudi najviše hijerarhijske razine i odgovorni su za kompaniju u cjelini. Tu su najčešće predsjednik ili generalni direktor, članovi UO ili NO. Riječ je o top timu kompanije.

Njihova odgovornost je:

- Postavljanje ciljeva
- Definiranje strategija za ostvarenje ciljeva
- Monitoring i interpretacija eksterne okoline
- Donošenje odluka koje utječu na kompaniju

Middle Management - Čine ga menadžeri koji su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele kompaniji, npr. voditelj prodaje, voditelj nabavke, voditelj Call centra i sl. “Najznačajniji zadaci srednje razine menadžmenta su usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti prve razine menadžmenta te transformiranje opće strategije i politike top menadžmenta u specifične ciljeve i planove menadžera najniže razine. Menadžeri srednje razine moraju biti u stanju uspješno odigrati sve tri uloge i brzo se prebaciti s jedne na drugu. Istodobno su i stratezi i izvršitelji, zbog toga je uloga menadžera srednje razine posebno odgovorna i teška.”¹³

First-line Management - čine ga „operativci“, koordiniraju posao radnika i paze da se primjenjuju pravila i procedure i tako dolaze do poslovnih rezultata. Orijentirani su na dnevne zadatke i imaju odgovornost da se vremenski rokovi ne probijaju.

Imidž kompanije u velikoj mjeri zavisi od unutrašnje kulture koja je oblikovana od strane menadžmenta. Kulturu kompanije definiše način kako se ponašaju zaposlenici, kako se donose odluke i kako se kompanija ponaša prema svojim interesnim grupama, uključujući kupce, partnere, zaposlene i širu zajednicu. Menadžment svojim vrijednostima, ponašanjem i liderstvom postavlja standarde za sve zaposlene. Ako menadžment pokazuje odgovornost,

12 Bahtijarević Šiber F.; Sikavica P.; Pološki Vokić N.; (2008). Temelji menadžmenta Školska knjiga Zagreb

13 (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:44).

transparentnost, etičnost i brigu za zaposlene, taj imidž se prenosi na cijelu organizaciju i postaje prepoznatljiv od strane spoljnog okruženja.

S druge strane, ako menadžment ne pokazuje odgovornost ili je neosjetljiv prema potrebama i interesima svojih zaposlenih i kupaca, imidž kompanije može biti negativan. Negativni primjeri menadžerskog ponašanja, kao što su donošenje ishitrenih odluka, nepoštovanje prava zaposlenih ili nedostatak transparentnosti u poslovanju, mogu brzo da nanesu štetu imidžu i reputaciji kompanije.

Menadžment je također odgovoran za društvenu odgovornost kompanije. Kompanije koje se angažuju u društvenim inicijativama, donacijama ili volonterskim projektima, pokazuju svoj imidž kao kompanije koje imaju pozitivan utjecaj na zajednicu. Menadžeri koji donose odluke koje uključuju ulaganje u zajednicu, podršku obrazovanju, zdravlju ili borbi protiv siromaštva, stvorili su imidž kompanije koja ne gleda samo na profit, već i na dobrobit šire društvene zajednice.

Kompanije koje se ne bave društvenom odgovornošću, koje ne donose inicijative koje bi pomogle društvu, mogu biti doživljene kao sebične ili pohlepne, što negativno utječe na njihov imidž.

3. UPRAVLJANJE DRUŠTVENIM UTJECAJIMA I ODGOVORNOST KAO KLJUČNI ZADATAK MENADŽMENTA

U posljednjoj deceniji prošlog vijeka jasno se pokazalo da se na poslovne sisteme više ne može gledati kao na isključivo proizvodno ekonomske tvorevine. „Moderni poslovni sistemi, zbog sve izraženije interakcije u kompleksnom i nestabilnom okruženju, šire su uključeni u društvo – oni, pored ekonomske misije, imaju društvenu odgovornost. Pitanja društvene odgovornosti su najteža od svih sa kojima se suočava menadžment pri definisanju misije poslovnog sistema. Opća područja aktivnosti i društvene odgovornosti preduzeća su:“¹⁴

- sprječavanje i rješavanje ekoloških problema
- unaprjeđivanje obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice
- doprinos rješavanju socijalnih problema
- unaprjeđenje javne uprave omogućavanjem menadžerima i stručnjacima angažman na vladinim pozicijama

14 Paerce , J.A.II & Robinson, R.B.Jr. , isto, str. 90.

„Odličan sažetak smjernica za društveno odgovorne kompanije, koji je konzistentan sa pristupom stejkholdera, dao je G.E. Sawyer:

1. Svrha posla je stvaranje profita i menadžeri treba da nastoje da se ostvari optimalni profit za duži vremenski rok;
2. Ni jedan stvarni profit se ne može tražiti ukoliko se prije toga ne otplate troškovi. Ovo uključuje sve društvene troškove, određene detaljnom analizom društvenog balansa između poslovnog sistema i društva.
3. Ukoliko postoje društveni troškovi na poljima za koje još ne postoje objektivni standardi za korekciju, onda menadžeri treba da urade te standarde, koji treba da budu zasnovani na procjeni menadžera po pitanju onoga što treba da postoji i da istovremeno ohrabruje individualno učešće članova poslovnog sistema pri izradi potrebnih društvenih standarda.¹⁵
4. Tamo gdje pritisci konkurenata ili ekonomska prisila unaprijed isključuju aktivnosti po pitanju društvene odgovornosti, onda takvi poslovi treba da priznaju da njegove operacije “crpe” društveni kapital, i da zbog toga predstavljaju gubitak (za društvo). Treba da pokušaju da ponovo uspostave profitabilne operacije preko boljeg menadžmenta, ukoliko je problem interne prirode, ili zagovaranja ispravke određenih zakonskih akata, ukoliko se trpi zbog načina na koji su urađena pravila poslovne konkurencije.

Društvena odgovornost postaje poslovni imperativ. „Menadžment poslovnih sistema sve više shvaća da je ona vrlo važna za ključne poslovne aktivnosti, te je smatra istinskim investiranjem radi ostvarivanja preduvjeta za sigurno i dugotrajno poslovanje.“¹⁶ Naime, moderni poslovni sistemi će se u sve većoj mjeri morati suočiti sa kritičnom okolinom koja će njihov uspjeh cijeliti i prema kriterijima uticaja na okolinu, kvalitetu života, kao i humanizaciji rada.

Društvo očekuje da poslovni sistemi, ustanove i drugi organizacioni poduhvati ostvaruju svoje prihvaćene misije. Stoga menadžeri moraju uzeti u obzir elemente u svom okruženju koji su važni za njihov uspjeh i za druge koji mogu biti pogođeni djelovanjem menadžera. Oni reaguju na svoje okruženje i postaju aktivni sudionici u zajednici da bi unaprijedili kvalitet života.

Društvena odgovornost zahtijeva od menadžmenta da pri izvršavanju svojih društveno prihvaćenih misija budu osjetljivi na sile i elemente svog

15 Pearce, J.A.II; Robinson, R.B.Jr., isto, str. 93-94.

16 Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P; Pološki Vokić, N., 2008., str. 561.

društvenog okruženja, postupaju u skladu s njim. „Društvo, probuđeno i glasno s obzirom na hitnost društvenih problema, pita menadžere, posebno one na vrhu, što čine da bi ispunili svoje društvene odgovornosti i zašto ne čine više.“¹⁷ „Ako želimo biti sigurni da će organizacije odgovoriti na sile koje vladaju u društvu, treba jasno utvrditi koje su društvene vrijednosti i potom nagraditi menadžere za njihov uspjeh u zadovoljavanju tih vrijednosti, imajući, naravno, u vidu da različite organizacije imaju različite misije“.¹⁸ Pri tome, na ponašanje menadžmenta snažan utjecaj ima i kultura, odnosno ukupna suma vrijednosti, običaja, tradicije i značenja koja čine jednu organizaciju jedinstvenom, što se često naziva karakterom određene organizacije.

4. ULOGA MENADŽMENTA I DRUŠTVENA ODGOVORNOSTI PREMA ZAPOSLENICIMA I JAVNOSTI U VRIJEME PANDEMIJE COVID 19

Promjene su neizbježan dio svakog poslovnog okruženja, bilo da se radi o tehnološkim inovacijama, tržišnim promjenama, organizacijskim restrukturiranjima ili čak globalnim krizama kao što je pandemija COVID-19. U takvim periodima, uloga menadžmenta postaje ključna, jer upravo on mora da vodi kompaniju kroz neizvjesnost, obezbjediti stabilnost i osigurati dugoročnu održivost kompanije. Efikasan menadžment tokom promjena ne samo da minimizira potencijalne negativne posljedice, već također stvara temelje za pozitivne transformacije i prilagođavanje novim uslovima. U nastavku su ključni aspekti uloge menadžmenta tokom perioda pandemije COVID 19.

Pandemija COVID 19 koja je započela krajem 2019. godine, donijela je neviđene izazove za globalne ekonomije, kompanije i društva. **Uloga menadžmenta i društvene odgovornosti** kompanija postala je ključna u očuvanju stabilnosti i dugoročne održivosti kompanija, ali i u pružanju podrške zaposlenicima i širem društvu. Menadžment je morao brzo da reaguje, prilagodi strategije i implementira nove pristupe kako bi minimizirao negativne posljedice krize, a istovremeno osigurao zaštitu zdravlja i dobrobiti svojih zaposlenika, korisnika i zajednice.

Jedan od prvih i najvažnijih zadataka menadžmenta tokom pandemije bio je **osiguranje sigurnosti zaposlenika**. U skladu sa preporukama zdravstvenih

17 Weihrich, H. ; Koontz, H., 1998, str. 66.

18 Weihrich, H. ; Koontz, H., isto, str. str. 69.

organizacija i vlada, menadžeri su morali da implementiraju rad od kuće gdje je to bilo moguće. Ovaj novi model rada zahtijevao je brzo usvajanje digitalnih alata i platformi za komunikaciju, što je predstavljalo dodatni izazov za kompanije koje nisu bile dovoljno spremne za ovakve promjene.

U isto vreme, menadžeri su morali da pruže **emocionalnu i psihološku podršku** zaposlenicima koji su se suočavali sa stresom, strahom i nesigurnošću. Pandemija je izazvala povećanje anksioznosti među zaposlenicima, a menadžment je imao ključnu ulogu u pružanju jasnih informacija, ohrabrirvanju i motivisanju zaposlenih da ostanu produktivni i fokusirani na ciljeve organizacije.

Iako je zdravlje i dobrobit zaposlenih bio prioritet, menadžment je morao da se fokusira i na **finansijsku stabilnost** kompanija. Krizna situacija zahtijevala je brzo prepoznavanje ključnih operacija koje su morale biti optimizovane, kao i smanjenje troškova kako bi se kompanije održale. Mnoge kompanije su implementirale **tehnologije digitalizacije** i transformacije poslovanja koje su omogućile nastavak operacija na daljinu, čime su osigurale da kompanije ostanu operativne, čak i kada su radni prostori morali biti zatvoreni.

Menadžment je također bio odgovoran za donošenje teških odluka, uključujući **smanjenje broja zaposlenih** ili smanjenje radnog vremena u određenim sektorima. Ove odluke, iako potrebne za preživljavanje organizacije, bile su izazovne i često su izazivale nesigurnost među zaposlenima. Stoga, ključna odgovornost menadžmenta bila je da ove odluke donese na način koji je bio što pravedniji i koji je uzео u obzir ljudski faktor.

Jedna od najvažnijih uloga menadžmenta tokom promjena je pružanje jasne vizije o tome kuda organizacija ide. Menadžeri moraju postaviti dugoročnu strategiju koja odgovara na izazove s kojima se organizacija suočava. U vreme promjena, zaposleni često gube jasnoću u vezi sa ciljevima, što može dovesti do smanjenja motivacije i produktivnosti. Kroz jasnu i inspirativnu komunikaciju, menadžment može usmjeriti zaposlene ka zajedničkom cilju, omogućujući im da vide širu sliku i uvjere se da su dio nečega većeg. Menadžeri moraju razviti strategije koje uključuju fleksibilnost i prilagodljivost, jer promjene u okruženju često zahtijevaju brzo reagovanje i prilagođavanje. To podrazumijeva da menadžment mora stalno pratiti tržište, tehnologiju i konkurenciju, i na osnovu tih informacija prilagoditi poslovne planove.

Efektivna komunikacija je ključna tokom promjena. Menadžment mora biti transparentan u vezi sa razlozima promjena, njihovim ciljevima i očekivanim ishodima. Kada se zaposlenima jasno i redovno objašnjava zašto se promjena sprovodi i kako će oni biti pogođeni, manja je verovatnoća da će doći do nesigurnosti i otpora. Menadžeri treba da slušaju i odgovaraju na

zabrinutosti zaposlenih, obezbjeđujući da se svi članovi tima osjećaju uključeno u proces. To može uključivati organizovanje sastanaka, radionica i individualnih razgovora kako bi se osigurala obostrana razmjena informacija. U vremenu promjena, zaposleni često imaju pitanja i strahove, a zadatak menadžmenta je da te emocije prepozna i upravlja njima na konstruktivan način.

Otpor prema promjenama je prirodna reakcija mnogih zaposlenih, jer promjene mogu izazvati nesigurnost i strah od nepoznatog. Menadžment mora prepoznati ovu dinamiku i razviti strategije za upravljanje otporom. To može uključivati pružanje obuke, savjeta i psihološke podrške zaposlenima kako bi im pomogao da se prilagode novim okolnostima. Promjene često znače da zaposleni moraju razviti nove vještine, prilagoditi svoje radne navike i način razmišljanja. Menadžment mora obezbjeđiti resurse za obuku i razvoj kako bi zaposleni mogli da se prilagode. Ovaj proces je ključan za očuvanje konkurentске prednosti i dugoročne održivosti organizacije.

U vremenima promjena, menadžment mora biti sposoban da brzo reaguje na nove informacije i prilagodi akcijske planove. To znači da menadžeri moraju biti spremni da preispitaju strategije, uvode nove pristupe i implementiraju promjene koje odgovaraju na dinamiku tržišta. Prilagodljivost menadžmenta može značiti usmjeravanje resursa ka prioritetima koji se mijenjaju, kao što su nove tehnologije, tržišne prilike ili promjene u potrošačkom ponašanju. Ova agilnost omogućava kompanijama da prežive i rastu čak i u turbulentnim vremenima.

Jedna od najvećih promjena koja se dogodila na globalnom tržištu je pandemija COVID 19, koja je izazvala globalnu krizu koja je imala dalekosežne posljedice na društvo, ekonomiju i poslovni svijet. Kompanije su se suočile s novim izazovima u načinu poslovanja, a najvažniji je bio kako zaštititi zdravlje i dobrobit zaposlenih, istovremeno nastojeći očuvati poslovanje. U tom kontekstu, mnoge kompanije su pokazale visok nivo društvene odgovornosti prema svojim zaposlenima, dok su druge postupile neodgovorno, zanemarujući sigurnost i potrebe svojih radnika.

Microsoft je među prvim velikim kompanijama koje su brzo reagovale na pandemiju i osigurale sigurnost svojih zaposlenih. Kompanija je odmah prešla na rad od kuće, omogućivši fleksibilno radno vrijeme i resurse za rad od kuće. Zaposlenima je bilo omogućeno da koriste fleksibilne strategije za balansiranje posla i privatnog života, uključujući slobodne dane i psihološku podršku. Također, Microsoft je ponudio podršku za mentalno zdravlje svojih zaposlenih, nudeći besplatne terapijske usluge i program pomoći. Ovaj pristup pokazuje odgovornost prema fizičkom i mentalnom zdravlju zaposlenih, čime

je Microsoft postao primjer za mnoge druge. Google je također, kompanija koja je brzo reagovala na izazove pandemije. Osim što je odmah omogućila rad od kuće, kompanija je donirala sredstva za borbu protiv COVID 19 i pružila pomoć zdravstvenim ustanovama. Google je osigurao i dodatne beneficije svojim zaposlenima, uključujući fleksibilnost u vezi sa bolovanjima i pružanje mentalnog zdravlja kroz interne resurse. Kompanija je istakla važnost ljudskih prava i poštovanja osobne autonomije, nudeći dodatne plaćene slobodne dane za one koji su se suočavali s izazovima tokom pandemije. Ovim primjerom su pokazali društvenu odgovornost i prema zaposlenicima i prema javnosti. (izvor: medijske kuće)

5. PRIMJERI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA BOSANSKOHERCEGOVAČKIH KOMPANIJA

Vjekoslav Domljan u svojoj knjizi Put u zaposlenost (2014) navodi da Bosna i Hercegovina zaostaje u izgradnji tržišta u poređenju sa regionom. Da bi tržište bilo funkcionalno, neophodno je da država osigura “teren i pravila igre”. Nije dovoljno da zakoni samo postoje, potrebno ih je dosljedno provoditi, a sva kršenja zakona adekvatno kazniti.

Međutim, kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju, “bitno je istaći da Bosna i Hercegovina nema jedinstven pravni okvir koji direktno i potpuno uređuje ovu oblast. Zakonodavstvo je najviše usmjereno na propise u vezi sa zaštitom životne okoline, iako i u tom kontekstu dolazi do otežavajućih okolnosti zbog kompleksnog ustavno-pravnog poretka države.”¹⁹

Radno i socijalno parvo je u nadležnosti entiteta i zakoni bi trebalo da pruže adekvatnu zaštitu ljudskih prava i sloboda. Međutim, u praksi se često događaju nedosljednosti u primjeni zakonskih odredbi.

Portal MojPosao.ba od 2007. godine sprovodi istraživanja o najpoželjnijim poslodavcima u Bosni i Hercegovini po izboru posjetilaca portala. Imena firmi u istraživanju nisu unaprijed ponuđena i izbor je zasnovan isključivo na percepciji korisnika koji po vlastitom mišljenju navode one kompanije za koje bi najviše željeli raditi i zbog čega. Ovaj portal je početkom 2020. godine, prije početka pandemije proveo istraživanje pod nazivom *Za koga biste željeli raditi* na uzorku

19 Čatić-Kajtazović, E., *Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti i preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Tranzicija - časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, Tuzla, 2011.

od 15. 000 ispitanika. Najvažniji faktor za izbor poslodavca je bio dobar odnos prema zaposlenicima, a nakon toga pozitivan imidž kompanije i društvena odgovornost.

S obzirom na to da je odnos prema zaposlenicima ključan faktor za odabir poslodavca, ovo istraživanje jasno ukazuje na značaj društveno odgovornog poslovanja u oblikovanju percepcije kompanije među potencijalnim zaposlenicima. Kompanije koje aktivno implementiraju društveno odgovorne prakse u svoje poslovanje, ne samo da poboljšavaju svoj imidž, već stvaraju i povoljniji radni ambijent, što direktno utječe na motivaciju i lojalnost zaposlenih. Poslodavci koji pokazuju brigu za socijalne, ekološke i etičke aspekte poslovanja često privlače visokokvalifikovane radnike koji žele da rade u organizacijama koje se zalažu za društvene vrijednosti i održivost.

U Bosni i Hercegovini, gdje se tržište rada suočava s izazovima nezaposlenosti i niskih plaća, društveno odgovorno poslovanje može biti ključni faktor za privlačenje i zadržavanje radne snage. Kompanije koje investiraju u poboljšanje kvaliteta života svojih zaposlenika kroz socijalnu zaštitu, obrazovne inicijative, ekološke projekte i druge društvene aktivnosti, ne samo da doprinose društvenoj zajednici, već također stvaraju stabilne temelje za svoj poslovni uspeh.

Poplave koje su pogodile Bosnu i Hercegovinu u oktobru 2024. godine, posebno područja Jablanice i Konjica, izazvale su velike materijalne štete i ozbiljne socijalne i ekološke posljedice. U trenucima kada prirodne katastrofe pogađaju zajednice, društvena odgovornost kompanija postaje ključna, jer one ne samo da mogu pomoći u ublažavanju kratkoročnih posljedica, već i doprinosti dugoročnom oporavku i obnovi pogođenih područja. U tim okolnostima, mnoge bosanskohercegovačke kompanije su pokazale visok nivo društvene odgovornosti i angažman na različite načine, dok je na drugoj strani postojala i kritika prema onima koji nisu reagirali adekvatno.

Menadžment ovih kompanija imao je ključnu ulogu u organizaciji pomoći i koordinaciji aktivnosti u kriznim situacijama. Osigurali su da se pomoć brzo i efikasno distribuirala, ali su također pažljivo upravljali resursima, kako bi dugoročno podržali oporavak zajednice. Menadžeri su donosili brze i informirane odluke o tome kako najbolje iskoristiti kapacitete svojih organizacija u kriznim situacijama, uključujući angažman zaposlenih, logističku podršku i obezbjeđivanje potrebnih resursa. Veliki je broj bosanskohercegovačkih kompanija u vrijeme poplava investirao je svoje materijalne, tehničke i ljudske resurse kako bi se pomoglo ljudima koji žive na pogođenim područjima. Ono što je posebno interesantno, većina velikih građevinskih kompanija je obustavila

svoje redovne radove, da bi kompletnu mehanizaciju poslali na teren u Jablanicu i Konjic. Velike količine hrane, vode, higijenskih potrepština, deka, odjeće itd., su obezbijedile uglavnom kompanije koje su u privatnom vlasništvu. Ovakve odluke se mogu povezati i sa nekomercijalnim oglašavanjem, dakle, sve njihove inicijative su bile prezentovane u javnom diskursu i javnost je sa oduševljenjem odreagirala na poteze menadžmenta ovih kompanija.

Kroz ove inicijative, menadžment je pokazao i etičku odgovornost prema društvu, čime je unaprijedio reputaciju svojih kompanija i izgradio povjerenje među zaposlenicima, partnerima i lokalnim zajednicama. Menadžmenti ovih kompanija znaju da je društvena odgovornost u ovakvim situacijama, ne samo moralna obaveza, već i strateški korak koji doprinosi jačanju njihovog imidža.

ZAKLJUČAK

Koncept društveno odgovornog poslovanja predstavlja ključnu strategiju za izgradnju pozitivnog imidža kompanije, jer omogućava kompanijama da pokažu svoju posvećenost društvenim, ekološkim i ekonomskim principima i doprinesu širem društvenom interesu.

Menadžment, kao glavni pokretač poslovnih strategija, ima presudnu ulogu u integraciji društvene odgovornosti u svakodnevne poslovne aktivnosti. Efikasan menadžment ne samo da razvija politiku koja uključuje društvenu odgovornost kao ključni element poslovanja, već osigurava da se ta politika implementira kroz sve nivoe organizacije. Kroz takvu integraciju, kompanije kreiraju dugoročne odnose sa potrošačima, partnerima i zajednicom, čime se omogućava održivost poslovanja.

U tom smislu, društvena odgovornost nije samo alat za poboljšanje imidža, već i strateški faktor koji doprinosi stabilnosti, održivosti i dugoročnom rastu kompanije. Uloga menadžmenta u ovom procesu je ključna, jer on postavlja temelje za organizacijske promjene koje omogućavaju kompanijama da postanu lideri u društvenoj odgovornosti, stvarajući time povoljne okolnosti za uspješan poslovni razvoj i doprinos širem društvenom blagostanju.

Društveno odgovorno poslovanje postaje sve važniji kriterijum u ocjeni uspjeha kompanije, jer potrošači, zaposleni i investitori sve više vrednuju etičke i održive prakse. Menadžment koji prepoznaje značaj ove odgovornosti i aktivno je primjenjuje u poslovnim strategijama, ne samo da doprinosi poboljšanju imidža svoje kompanije, već također doprinosi širem društvenom dobru. U vremenu kada su društvene i ekološke vrijednosti postale imperativ, odgovoran

menadžment ima ključnu ulogu u izgradnji održivih organizacija koje neće samo preživjeti, već i prosperirati u budućnosti. Osim toga, dugoročno, društveno odgovorne kompanije često imaju bolju reputaciju, veću lojalnost potrošača i zaposlenih, kao i bolje odnose s regulatornim tijelima, što im omogućava da se nose s izazovima koji se pojavljuju na tržištu.

THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BUILDING CORPORATE IMAGE

SUMMARY:

In a competitive market environment, company management is increasingly faced with the need to continuously improve business strategies to ensure market sustainability and simultaneously differentiate themselves from competitors. The concept of corporate social responsibility (CSR) is gaining growing importance as a strategic tool for building a positive corporate image. This paper explores the role of management in the implementation of CSR, analyzing the ways in which social responsibility is integrated into managerial decisions and strategies, and how such an approach can contribute to creating a competitive advantage. Through the analysis of theoretical frameworks and practical implications, the paper demonstrates that companies actively incorporating CSR principles not only strengthen their corporate image but also contribute to creating a sustainable business environment and community stability. It is concluded that CSR represents a key element of modern strategic management, enabling the achievement of long-term value as well as financial performance.

Keywords: corporate social responsibility, management, corporate image, strategy, sustainability, competitive advantage

LITERATURA

1. Bahtijarević, Šiber F.; Sikavica P.; Pološki Vokić N., *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Buble, M., *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split. 2000.
3. Carroll, A. B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, 1999.

4. Ćatić-Kajtazović, E., *Ekonomski i pravni okvir za implementaciju društvene odgovornosti i preduzeća u Bosni i Hercegovini*, Tranzicija - časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, Tuzla, 2011.
5. Duraković, J., Jakupović, V., *Krizna komunikacija: upravljanje u krizama*, Univerzitet u Sarajevu, 2023.
6. Golić, B., *Principi ekonomije I -uvod u ekonomske kategorije, principe i zakone*, Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo 2002.
7. Ind, N., *Korporacijski imidž*, Clio, Beograd, 1996.
8. Kotler, F.; Li, N.: *Korporativna društvena odgovornost: Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
9. Kulić, Ž, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005.
10. Montana, P.; Charnov, B.H.: *Management*, Third Edition, Barrons Educational Series, Inc, New York, 2000.
11. Radosavac, Ž. M, *Savremeno upravljanje ljudskim resursima* (pregledni rad), Naučno stručni časopis za društvene i prirodne nauke SVAROG br.11, Banjaluka, 2014.
12. Skoko, Božo., *Hrvatska: identitet, image, promocija*, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
13. Smith, A., *Corporate Social Responsibility and the Business of Business*. The Economist, 2012.
14. Thill, V. J., Bovee, L. C., *Suvremena poslovna komunikacija*, MATE d. o. o., Zagreb, 2012.
15. Tomić, Z., *Komunikacija i javnost*, Čigoja štampa, Beograd, 2007.
16. Vejnović, D., Koković, D., *Razvoj i upravljanje ljudskim resursima – odabrane teme*, Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci; Evropski defendologija centar za naučna, politička, ekonomska, socijalna, bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja, Banja Luka, 2014.
17. Weihrich, H. ; Koontz, H., *Management*, The University of Michigan, 1998.

OSTALI IZVORI

1. <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf>
2. <http://www.wbcds.org>
3. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

ISTRAŽIVANJA

4. <https://ised-isde.canada.ca/site/corporate-social-responsibility/en/implementation-guide-canadian-business>
5. <https://www.scribd.com/doc/55967916/korporativni-identitet>
6. <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
7. https://books.google.ba/books/about/Strategic_Management.html?id=5ZWkDwAAQBAJ&redir_esc=y