

POGLAVLJE 15

a, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to
provided by E

POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA ¹

Bojana Radovanović², Filip Brković³, Anđela Lalović⁴

Apstrakt: Autori ovog rada, pre svega, nastoje da utvrde ulogu poslovne etike i koncepta društvene odgovornosti u upravljanju ljudskim resursima, a potom vrše analizu poslovne prakse u Srbiji i Bosni i Hercegovini po pitanju odgovornog odnosa prema zaposlenima, fokusirajući se prvenstveno na poštovanje zakonom garantovanih prava radnika, ali i na aktivnosti koje prevazilaze poštovanje zakona. Autori smatraju da postoje argumenti u prilog zahteva da menadžeri treba da poštuju prava zaposlenih, kao i da kompanije imaju odgovornost prema svojim zaposlenima, te da njihove ciljeve treba da uzmu u obzir prilikom definisanja ciljeva kompanije. Uspostavljanje međunarodne inicijative u vidu Globalnog dogovora UN za poštovanje ljudskih i radnih prava, zaštite prirodne okoline i borbe protiv korupcije dodatno potvrđuje neophodnost odgovornog i etičnog upravljanja ljudskim resursima. Srbija i Bosna i Hercegovina su potpisnice ovog Dogovora. Takođe, obe zemlje uspostavile su zakonski okvir koji garantuje zaštitu ljudskih i radnih prava. Međutim, u poslovnoj praksi dveju zemalja primetni su brojni primeri kršenja radnih prava. Takođe, u obe zemlje nedostaju društveno odgovorne aktivnosti prema zaposlenima koje prevazilaze zakonom definisane obaveze.

Ključne reči: upravljanje ljudskim resursima, poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, prava radnika, Srbija, Bosna i Hercegovina.

¹ Rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

² master Bojana Radovanović, Istraživač saradnik, Institut ekonomskih nauka

³ master Filip Brković, Stručni saradnik za pitanja društveno odgovornog poslovanja, Galenika a.d.

⁴ Anđela Lalović, Referentica za istraživačke projekte, Centar za ljudska prava Univerziteta u Sarajevu

15.1. UVOD

Najvažniji *resurs* u svakom preduzeću jesu njegovi zaposleni (Zubović, 2008). Upravljanje ljudskim resursima je deo sistema upravljanja u organizaciji koji se odnosi na odluke, strategije, politike i aktivnosti koje imaju uticaj na ponašanje, rezultate, vrednosti i motivaciju zaposlenih. (Bogićević, 2003). Da li su ljudski resursi samo *sredstvo* za ostvarenje ciljeva preduzeća? Da li je *sreća* zaposlenih legitimni cilj preduzeća? Šta su *prava* zaposlenih? Da li su preduzeća *dužna* da doprinose ostvarenju *ciljeva zaposlenih*? Da li preduzeća imaju *odgovornost* prema zaposlenima? Postavljajući ova i slična pitanja zalazimo u polje poslovne etike. Kako bismo ponudili odgovore na postavljene dileme, u okviru prvog dela rada ćemo ukratko predstaviti značajnije etičke teorije. Potom ćemo analizirati koncept društvene odgovornosti preduzeća. Konačno, utvrdićemo značaj etičnog odnosa između menadžera i zaposlenih i odgovornog poslovanja za upravljanje ljudskim resursima. U okviru drugog dela rada razmotrićemo praksu društveno odgovornog poslovanja u Srbiji i Bosni i Hercegovini, fokusirajući se pre svega na poštovanje prava zaposlenih definisanih zakonskim okvirom, kao i na aktivnosti usmerene prema ljudskim resursima koje se smatraju društveno odgovornim i prevazilaze poštovanje zakona.

15.2. ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNE ETIKE I KONCEPTA DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Često čujemo ili upućujemo izjave kao što su da *treba* održati dato obećanje, da *pravičnost* nalaže jednake nagrade za istovetne zasluge, zatim, da je čovekova *dužnost* da govori istinu, da je plemenitost njegova *vrlina*, a da kada se dvoumimo između dva postupka *treba* da izabremo onaj koji za posledicu ima *veću sreću*. Pitanja koje se nameću jesu: na osnovu čega sudimo šta treba učiniti, šta je pravedno, šta nam je dužnost, ili još uopštenije: *kako treba živeti*. Odgovore na postavljena pitanja dale su različite *normativne etičke teorije* koje teže da uspostave *opšte moralne principe*. Neke od njih, tzv. *deontološke* (od grčke reči „deon“ što znači „dužnost“), tvrde da naši postupci treba da budu vođeni *moralnim pravilima* koja se ne smeju kršiti, čak ni onda kada bi njihovo kršenje moglo imati poželjnije posledice. Sa druge strane, *teleološke* (od grčke reči „teleos“ što znači „cilj“) upućuju da rđavost ili ispravnost naših postupaka zavisi od posledica koje ti postupci imaju. Zapravo, *posledice* određuju moralnost postupka, a ne namere ili poštovanje pravila. Stoga se ove teorije nazivaju *konsekvencijalističkim*. Ove apstraktne principe normativnih teorija primenjena etika primenjuje u konkretnim oblastima ljudskog delovanja, te tako *poslovna etika* primenjuje opšte principe na konkretne situacije koje se javljaju u

poslovanju. Stoga je upravo poznavanje ovih *opštih principa* koje različite etičke teorije zastupaju značajno kada govorimo o etičkom rasuđivanju u poslovanju. Za etiku u upravljanju ljudskim resursima, koja je značajna za našu analizu, upravo je neophodno razumevanje osnovnih etičkih teorija, stoga ćemo ukratko predstaviti Kantovu etiku, teoriju prava i utilitarizam.

Kantova teorija morala je najznačajnija od *deontoloških* teorija. Centralno pitanje Kantove etike jeste: „Šta treba činiti?“. Odgovor na ovo pitanje zasniva se na *osnovnim principima* ili *maksimama postupanja*, koji treba da budu *univerzalni*, odnosno da važe za sve ljude. Zahtev univerzalnosti je ono što Kant naziva *kategoričkim imperativom* koji glasi: „...ja ne treba nikada da postupam drukčije do tako da mogu takođe hteti da moja maksima treba da postane jedan opšti zakon“ (Kant, 2004, str. 29). Drugim rečima, kako bismo vodili moralno vredan život, naši postupci treba da budu zasnovani na maksimama koje se mogu univerzalizovati. Oni koji se pridržavaju ovako formulisanih, moralno vrednih, principa postupaju po *dužnosti*. Pored kategoričnog, Kant navodi i *praktični imperativ* koji člasi: „Postupaj tako da ti čovečanstvo u svojoj ličnosti kao i u ličnosti svakog drugog čoveka uvek upotrebljavaš u isto vreme kao svrhu, a nikada samo kao sredstvo.“ (Kant, 2004, str. 74). Upotrebiti drugog znači postupiti prema njemu ili njoj kao prema sredstvu - stvari, a ne kao prema agensu – ličnosti. Ovaj zahtev poznat je kao shodno tome, postupanje prema drugima kao prema ciljevima zahteva da druge podržavamo u unapređenju njihovih posebnih ciljeva (O’Nil, 2004). Odnosno, to podrazumeva podršku realizacije ciljeva drugih, mada ne uspostavlja neograničenu obavezu pomaganja (O’Nil, Onora, 2004).

Još jedna od teorija koja nastoji da uspostavi univerzalna pravila koja se ne smeju kršiti jeste *teorija prava*. Koreni shvatanja univerzalnih ljudskih prava nalaze se u učenju o *prirodnom zakonu*. Grci su uvideli da su postojeći ljudski zakoni promenljivi i relativni, te da mogu biti nepravedni, ali su verovali da postoje prirodni zakoni koji nisu relativni niti promenljivi i koje svako može da shvati na osnovu lične savesti (Brands, 2004). Upravo se na osnovu odstupanja od prirodnih zakona zaključuje da li su ljudski zakoni pravedni. Ideja prirodnih zakona rađa pojam *prirodnih prava*. Prava su igrala ključnu ulogu u revolucijama osamnaestog veka, a njima su usledile deklaracije o pravima. Tako Lok (Brands, 2004) navodi prava na život, slobodu i svojinu. Navedena prava su uključena u američku Deklaraciju o nezavisnosti, koja je umesto pojma svojine unela pojam traganja za srećom. Francuska nacionalna skupština je proklamovala deklaraciju o *Pravima čoveka i građanina* koja uključuju prava na slobodu, svojinu, bezbednost i otpor tlačenju. U savremene deklaracije o pravima ubrajaju se *Evropska konvencija za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda* i *Deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjenih nacija*. Dok Evropska konvencija uspostavljanjem Evropskog suda za

Ljudska prava u Strasburu ima snagu zakona, Deklaracija UN-a je više vid aspiracija potpisnica.

Konačno, prema *utilitarizmu (teoriji korisnosti)*, najznačajnijom među konsekvencijalističkim teorijama, radnje su ispravne ukoliko doprinose povećanju *korisnosti*, odnosno *sreće* svih onih kojih se posledice tiču. *Utilitarizam* nam nalaže da treba da činimo ono što ima najbolje posledice, gde su najbolje posledice najveće moguće prevladavanje zadovoljstva (sreće) nad bolom. Zadovoljstvo je jedino dobro „po sebi“, a sve ostalo je dobro u onoj meri u kojoj doprinosi povećanju zadovoljstva, odnosno umanjenju boli (Mil, 2004). Ono što je dobro, mora biti dobro odnosno *korisno* (od engl. utility) za nekoga. Da li ćemo određenu radnju/odluku okarakterisati kao moralno ispravnu to isključivo zavisi od „količine“ korisnosti koju ona generiše za sve one na koje ima uticaja. Drugim rečima, utilitarizam zahteva da donosilac odluka uzme u obzir ishode svih alternativa i izabere onu koja maksimizira dobrobit za najveći broj ljudi (Dulić, 2005).

Pošto smo ukratko predstavili tri etičke teorije, pitanje koje se nameće jeste u kojoj meri su one relevantne za upravljanje ljudskim resursima. Odnos između menadžera i zaposlenih predstavlja ljudski odnos koji kao takav sa sobom povlači pitanja moralnosti. Drugim rečima, uloga menadžera svakako ne podrazumeva imunitet od prosuđivanja moralnosti njihovih postupaka. Ipak, videli smo da različite etičke teorije daju različite odgovore na pitanje šta treba činiti, odnosno šta je moralno ispravno. Stoga i prosuđivanje moralnosti odluka menadžera zavisi od toga koja etička teorija se koristi kao okvir. Mada većina istraživanja upućuje da menadžeri koriste utilitaristički okvir, ima onih i koja ukazuju da menadžeri daju prednost deontološkom pristupu (Dulić, 2005). Kompleksnost odnosa menadžera i svih onih sa kojima menadžeri dolaze u kontakt vršeći svoju funkciju, kao i preduzeća kao entiteta i svih onih na koje poslovanje može imati uticaj, izazvala je brojne debate o tome za šta su kompanije i menadžeri odgovorni. Stoga će upravo analiza koncepta *društvene odgovornosti preduzeća* biti predstavljena u okviru dela koji sledi.

15.2.1. Društveno odgovorno poslovanje

Poslovni rukovodioci, javni službenici, akademska i šira javnost sve više pažnje poklanjaju raspravama i analizama koncepta društveno odgovornog poslovanja (DOP), odnosno korporativne društvene odgovornosti (eng. *Corporate Social Responsibility*). Dok se svi slažu da bi privredni subjekti trebalo da poštuju zakone, ostaje dilema da li oni imaju dodatnu moralnu obavezu da svoje resurse upotrebe za rešavanje problema i izazova sa kojima se suočava društvena zajednica. Kako i sam naziv implicira, koncept društveno odgovornog poslovanja

pretpostavlja da privredni subjekti imaju određene *odgovornosti* prema društvu u kom vrše svoje ekonomske aktivnosti.

Mada se u stručnoj literaturi i široj javnosti dosta piše i govori o društvenoj odgovornosti kompanija (korporativnoj društvenoj odgovornosti), ova sintagma nije jednoznačno određena. Svetski savet za održivi razvoj definiše društvenu odgovornost kompanija kao „kontinuiranu predanost preduzeća etičnom ponašanju i ekonomskom razvoju, uz istovremeno poboljšanje kvaliteta života zaposlenih i njihovih porodica, kao i lokalnih i širih društvenih zajednica“ (Svetski savet za održivi razvoj, 2009). Međunarodna finansijska korporacija definiše korporativnu društvenu odgovornost kao „rešenost kompanija da doprinesu ekonomskom razvoju putem rada sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i širom društvenom zajednicom, a s ciljem doprinošenja poboljšanju kvaliteta života, uz istovremeno ostvarenje dobrobiti i za samo preduzeće“ (Međunarodna finansijska korporacija, 2009). Dok prema Evropskoj Komisiji korporativna društvena odgovornost predstavlja „dobrovoljnu aktivnost kompanija da tokom svojih svakodnevnih aktivnosti doprinose ostvarivanju ciljeva društvene zajednice i očuvanju prirodne okoline“. (Evropska Komisija, 2009) Možemo da zaključimo da korporativna društvena odgovornost predstavlja mehanizam samoregulacije – način na koji kompanije upravljaju svojim ekonomskim, društvenim i ekološkim uticajem i uključuje njihov odnos sa svim interesnim grupama.

Pitanje koje se nameće jeste, prema kome su preduzeća odgovorna. *Klasična teorija – stakholder teorija* odgovornosti privrednih subjekata najčešće se dovodi u vezu sa Fridmanom, koji smatra da je uvećanje profita, ostvareno uz poštovanje „pravila igre“ i zakonskih propisa, jedino za šta su kompanije društveno odgovorne i da menadžeri kao nameštenici akcionara imaju odgovornost za finansijsku dobrobit svojih principala (Fridman, 1970). Putem ubiranja poreza i rasporeda budžeta, država je odgovorna za rešavanje problema društva. On smatra da bi zahtev da kompanije učestvuju i u ostvarivanju društvenih ciljeva (pošto su izmirile svoje poreske obaveze) bio samo nepotrebno dodatno opterećenje za kompaniju, čiji menadžment ne može biti kompetentan za rešavanje socijalnih problema. U uslovima slobodne tržišne privrede najveća odgovornost kompanija, odnosno menadžera koji njima upravljaju, jeste dobro poslovanje, što se oslikava u profitabilnosti. Svaki drugi cilj je u senci osnovnog cilja i može se opravdati samo ukoliko je u funkciji povećanja profita.

Sa druge strane, Friman je istakao da kompanije imaju *stakholdere*, odnosno grupe kojima njene aktivnosti mogu doneti koristi ili štetu, kao i čija prava kompanije mogu ugroziti (Freeman, 2004). Njegova teorija poznata je pod nazivom *stakholder teorija*. Prema široj definiciji *stakholdera*, oni predstavljaju

grupe koje su od suštinskog značaja za opstanak preduzeća, dok prema užoj, interesne grupe obuhvataju sve one koji na neki način mogu da utiču na kompaniju, ili na koje aktivnosti kompanije imaju uticaj. Friman navodi šest osnovnih grupa stejkholdera i to vlasnike, menadžere, dobavljače, kupce, zaposlene i lokalnu zajednicu. Kako svaka od ovih grupa ima određeni „ulog“ u kompaniji i snosi izvesne rizike, to one polažu određena prava. Zapravo, kompanija je na izvestan način odgovorna prema svakoj od njih. Istovremeno, svaka od interesnih grupa može pozitivno ili negativno uticati na preduzeće i u određenim trenucima biti od vitalnog značaja za uspeh i opstanak preduzeća.

Vlasnici imaju finansijski ulog i snose finansijski rizik poslovanja preduzeća, te očekuju prinos na investirana sredstva. Zaposleni rizikuju svoj posao i sredstva za život, ulažu rad i za uzvrat očekuju platu, sigurnost i smislen posao. Ukoliko su motivisani i zadovoljni, zaposleni će biti produktivniji i lojalniji preduzeću. Dobavljači obezbeđuju materijale i sirovine od čega u mnogome zavisi kvalitet i troškovi finalnih proizvoda. Sa druge strane, preduzeće je svojim dobavljačima kupac, te je bitan faktor za njihov opstanak i uspeh. Potražujući proizvode preduzeća, kupci daju konačni sud o vrednosti proizvoda. Prihod preduzeća zavisi od rešenosti kupaca da koriste proizvode, dok zadovoljstvo kupaca proizvodom zavisi od zadovoljenih očekivanja. U lokalnoj zajednici preduzeća grade postrojenja i razvijaju posao. Ona je izvor resursa preduzeću – kako materijalnih, tako i ljudskih. Opasnost po lokalnu zajednicu predstavljaju hazardersko ponašanje i zagađenje. Takođe, gašenje preduzeća izaziva socijalne probleme sa kojima se lokalna zajednica može suočiti. Konačno, menadžeri imaju posebnu ulogu u preduzeću. Sa jedne strane, kao zaposleni u preduzeću imaju odgovornosti i snose rizike koji se javljaju u vezi sa ovom ulogom. Sa druge, menadžeri imaju ulogu da se brinu o dobrobiti „apstraktnog entiteta“ – kompanije, što podrazumeva balansiranje, često konfliktnih, ciljeva ostalih stejkholdera. Iz navedenih razloga, svaka od interesnih grupa ima izvestan ulog u preduzeću, stoga snosi određene rizike i zato, prema teoriji interesnih grupa, ni jedna od njih ne sme biti sredstvo za postizanje cilja, već se svaka mora posmatrati *kao cilj*. Zadatak menadžera je stoga da zaštite prava različitih stejkholdera i da postupaju tako da poslovne odluke imaju pozitivan uticaj na svaku od interesnih grupa. Odnosno, *svrha preduzeća* je ostvarenje ciljeva stejkholdera.

Da li društveno odgovorno poslovanje treba prvenstveno da se fokusira na upravljanje ljudskim resursima ili na aktivnosti usmerene ka široj zajednici koje bi istovremeno mogle da posluže za izgradnju brenda društvene odgovornosti pitanje je koje ćemo razmotriti u delu koji sledi.

15.2.2. Društveno odgovorno poslovanje između upravljanja ljudskim resursima i odnosa sa javnošću

Dilema fokusa društveno odgovornog poslovanja je zapravo nastavak evolucije shvatanja ovog koncepta. Kanadski autori Adin Mis and Džejsmi Bunham (Mis, Bunham, 2006), navode da je društveno odgovorno poslovanje poštovanje bez etičkog upravljanja ljudskim resursima, zapravo svođenje ove aktivnosti na odnose sa javnošću. Drugim rečima, kada se od društveno odgovornog poslovanja oduzme komponenta odgovornosti prema zaposlenima, ono što od čitavog koncepta ostaje su akcije vezane za odnose sa javnošću. Pitanje koje se nameće jeste šta su prednosti, a šta nedostaci ukoliko kompanija shvati društvenu odgovornost samo kao deo odnosa sa javnošću, odnosno upravljanja ljudskim resursima.

Što se tiče stavljanja fokusa na odnose sa javnošću, prva velika prednost je građenje imidža, javno profilisanje i brendiranje kompanije kao društveno odgovorne i promocija društveno odgovornog poslovanja, kao forme etičkog marketinga. Druga prednost vezivanja DOP-a za odnose sa javnošću nije u direktnoj vezi sa samom društveno odgovornom kompanijom, već sa drugim privrednim subjektima koji, kako bi i sami bili društveno odgovorni, često za svoje akcije traže uzore u većim i bolje organizovanim kompanijama. Tako se dobre prakse preuzimaju, kopiraju i na taj način se utiče na rasprostranjivanje društveno odgovornih aktivnosti. Treća, najmanje pominjanja, ali možda i najvažnija prednost fokusa na odnose sa javnošću je mogućnost ostvarivanja partnerstava i sinergetskog efekta između više kompanija. Promovišući sopstveno društveno odgovorno poslovanje, kompanija gotovo da objavljuje javni poziv drugima kojima se akcija dopada da se u istu uključe.

Nakon definisanih prednosti, koncentrisaćemo se i na mane fokusiranja DOP na odnose sa javnošću. Prva i najveća mana fokusiranja na akcije iz oblasti odnosa sa javnošću, a može se reći i najveća opasnost za DOP svake kompanije, jeste pretvaranje društveno odgovornog poslovanja u jeftin marketing. Jednom okarakterisana kao kompanija koja zloupotrebljava svoj DOP u svrhe prostog marketinga, sve dalje akcije te kompanije, koje mogu biti potpuno u duhu osnovnih vrednosti društvene odgovornosti, obesmišljavaju se. Druga opasnost vezivanja za odnose sa javnošću je negativna percepcija kompanije od strane zaposlenih. Ako kompanija sponzorise velike sportske klubove, ulaže u kulturu, pomaže opštini u kojoj posluje i na kraju učestvuje u nacionalnim ekološkim akcijama, a ne dozvoljava slobodno udruživanje sopstvenih radnika, ne sprečava diskriminaciju i mobing, takva kompanija svakako negativno utiče na motivaciju zaposlenih.

Sa druge strane, prednosti fokusiranja DOP na akcije u sferi upravljanja ljudskim resursima su takođe brojne, a najvažnije tri su, pre svega, razvoj sopstvenih

ljudskih kapaciteta koji su prva i poslednja osnova i realizator društveno odgovornog poslovanja. Bez društveno odgovornih zaposlenih svaka akcija kompanije, po rečima autora Adin Mis and Džejmi Bunham, gubi na značaju zato što kompanija ne poštuje ono što sama promovise. Druga prednost fokusiranja na moralno upravljanje ljudskim resursima je povećanje produktivnosti same kompanije, ali i privlačnosti za nove kadrove. Na kraju, treća prednost leži u ukupnom zadovoljstvu koje proističe iz rada.

Ipak, fokusiranje društveno odgovornih aktivnosti isključivo na upravljanje ljudskim resursima nosi i izvesne opasnosti. U ovom pogledu, prva opasnost leži u zatvaranju kompanije unutar sebe, njenu samodovoljnost i odsecanje od „sveta“. Druga opasnost ovakvog pristupa je teže sklapanje partnerstava sa drugim kompanijama. Fokusiranost na svoje radnike, ostavlja manje prostora za priključivanje drugih i drugima, nego što to pružaju DOP akcije, na primer, okrenute korporativnoj filantropiji. Na kraju, tu je i problem deljenja iskustava i pokazivanja dobrih praksi drugima, što je možda i najveća opasnost fokusiranje društveno odgovornih aktivnosti isključivo na upravljanje ljudskim resursima.

Na osnovu svega navedenog, društveno odgovorno poslovanje mora biti spoj akcije koje su usmerene ka etičnom upravljanju ljudskim resursima i adekvatnog odnosa sa javnošću. Na taj način, kompanija prvo, istovremeno gradi imidž i brendira se kao društveno odgovorna, ali izbegava stigmatu korisnika jeftinog marketinga, zato što u praksi i pre svega prema svojim zaposlenima, u delo sprovodi ono što propagira u javnosti. Drugo, ulaganjem i tretiranjem svojih zaposlenih kao onih koji nose DOP i kao vrednog resursa, izbegava se mogućnost da zaposleni osećaju odbojnost i stvaraju otpor prema uključivanju drugih stakeholdera u raspodelu benefita dobrog poslovanja kompanija. Treće, kompanija će uslove rada za radnike koje je već zaposlila približavati idealu zadovoljstva na radnom mestu, ali će biti i u mogućnosti da nove ljude privuče, a druge kompanije nauči, zato što će svoje dobre prakse upravljanja ljudskim resursima promovisati. Iz ovog proizilazi i mogućnost ostvarivanja partnerstava i sinergetskog efekta između više kompanija.

15.2.3. Zašto su rasprave o moralnosti i društvenoj odgovornosti značajne za upravljanje ljudskim resursima?

Značaj rasprava o moralnosti i društvenoj odgovornosti za upravljanje ljudskim resursima je višestruk. Budući da odnos između menadžera i zaposlenih kao takav podleže etičkoj proceni, zahtevi moralnosti koji važe za bilo koji drugi međuljudski odnos relevantni su i u ovom slučaju. Takođe, na osnovu argumenata stakeholder teorije, budući da snose rizik poslovanja kompanije, kompanije bi trebalo da se odnose odgovorno prema zaposlenima, uvažavajući njihove ciljeve

prilikom definisanja ciljeva kompanije. Kako se upravljanje ljudskim resursima upravo zasniva na planskim odlukama koje imaju uticaj na ponašanje, rezultate, vrednosti i motivaciju zaposlenih, upravo poštovanje prava onih na koje se odluke odnose i uzimanje u obzir njihovih ciljeva doprinosi povećanju motivacije. Dalje, u modernim uslovima poslovanja u kojim potrošači, mediji i organizacije civilnog sektora budno prate aktivnosti preduzeća, nemoralno ophođenje prema zaposlenima može narušiti imidž kompanije i negativno uticati na tržišni uspeh.

Konačno, da su rasprave o društvenoj odgovornosti kompanija značajne za upravljanje ljudskim resursima upućuju i brojne međunarodne inicijative promovisanja etičnog i odgovornog poslovanja kakav je i (Globalni dogovor Ujedinjenih nacija, 2011). Globalni dogovor Ujedinjenih nacija predstavlja stratešku inicijativu preduzeća koja su posvećena usklađivanju svog poslovanja i strategije sa deset univerzalno prihvaćenih načela odgovornog poslovanja, među kojima se većina odnosi na poštovanje radnih i ljudskih prava zaposlenih. Deset principa koje Globalni dogovor promovise tiču se:

- zaštite ljudskih prava, gde se kompanije obavezuju da poštuju i podrže zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava, i obezbede da se ne krše ljudska prava tokom njihovog poslovanja;
- zaštite radnih prava, odnosno da zaposlenima garantuju slobodu udruživanja i efektivnoj primeni prava na kolektivno pregovaranje, da eliminišu sve vrste prinudnog i prisilnog rada, pružaju podršku u zabrani zapošljavanja dece, eliminišu diskriminaciju na radnom mestu,
- zaštite životne sredine, gde privredni subjekti nastoje da odgovorno pristupaju životnoj sredini, promovišu projekte koji štite životnu sredinu, učestvuju u razvoju tehnologije koja ne nanosi štetu životnoj sredini;
- privredni subjekti se uključuju u borbu protiv korupcije boreći se protiv korupcije na svakom nivou, uključujući iznuđivanje i podmićivanje.

Na osnovu svega navedenog, možemo da zaključimo da ljudski resursi ne bi smeli da se tretiraju samo kao sredstvo za ostvarenje ciljeva kompanije. Potom, da bi ciljeve zaposlenih trebalo uzeti u obzir prilikom formulisanja ciljeva preduzeća. Zatim da zakonom garantovana prava, kao i opšteprihvaćena ljudska i radna prava zaposlenih, ne smeju da budu ugrožena odlukama menadžera. Da li se preduzeća u Srbiji i Bosni i Hercegovini ophode odgovorno prema svojim zaposlenima pitanje je kojim ćemo se baviti u drugom delu ovog rada.

15.3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ETIKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U SRBIJI I BOSNI I HERCEGOVINI

Koncept društveno odgovornog poslovanja u Srbiji i Bosni i Hercegovini se polako uvodi u poslovnu praksu pojedinih preduzeća. Jedan od pokazatelja ulaska društveno odgovornog poslovanja u poslovnu praksu preduzeća jeste njihovo učešće u Globalnom dogovoru UN-a. Na osnovu podataka predstavljenih na internet stranicama Globalnog dogovora u Srbiji i Bosni i Hercegovini, primetno je da je više od trideset preduzeća pristupilo Globalnom dogovoru u Srbiji, dok je trenutno 9 preduzeća koja posluju u BiH registrovano kao partner Globalnom sporazumu. Ono što je zanimljivo jeste da je u 2007. godini bilo 20 preduzeća iz BiH koja su registrovana kao partneri Globalnom sporazumu UN. Dakle, uprkos tome što je članstvo u ovoj mreži pokazatelj spremnosti određenog preduzeća da preuzme odgovornost za svoje poslovne aktivnosti u smislu poštivanja principa na kojima počiva Sporazum, to i dalje ne garantuje da je poslovna praksa u BiH zaista i preuzela te principe kao podrazumevajuće u svom poslovanju.

U kontekstu ekonomske krize, etično i odgovorno upravljanje ljudskim resursima se našlo pred testom u Srbiji i Bosni i Hercegovini. Upravljanje ljudskim resursima iz aspekta poštovanja osnovnog minimuma, odnosno poštivanja osnovnih prava radnika i zaštite na radu, prolazi kroz jedan obiman test kvaliteta. Tek sada, u uslovima otežanog poslovanja i ekonomske krize koja utiče na svakodnevno upravljanje preduzećem, mogu se identifikovati ona preduzeća koja zaista posluju po principima društvene odgovornosti, pre svega odgovornosti prema svojim zaposlenim. Upravljanje ljudskim resursima u kontekstu društveno odgovornog poslovanja znači pre svega poštovanje prava radnika, a potom i aktivnost koje prevazilaze zakonom definisane obaveze kompanija. U tom smislu, potrebno je da postoji zakonski okvir koji stvara pretpostavke za uspostavljanje društveno odgovornih praksi u vezi sa pravima radnika. Shodno tome, u nastavku teksta biće predstavljen zakonski okvir u Srbiji i Bosni i Hercegovini.

15.3.1. Zakonski okviri

Društveno odgovorno poslovanje u Srbiji predodređeno je pre svega zakonskim okvirom koji pruža mogućnost za razvoj društveno odgovornih praksi kompanija u odnosu prema ljudskim resursima. Prava radnika u Srbiji regulisana su sledećim zakonskim aktima: Zakon o radu (Sl. glasnik RS 24/05, 61/05 i 54/09), Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu (Sl. glasnik RS 101/05), Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu (Sl. glasnik RS 36/10), Zakon o sprečavanju diskriminacije

osoba sa invaliditetom (Sl. glasnik RS 33/06), Zakon o ravnopravnosti polova (Sl. glasnik RS 104/09), Zakon o zabrani diskriminacije (Sl. glasnik RS 22/09).

Potom, diskriminacija, bilo indirektna ili direktna, kako prilikom zapošljavanja tako i na radu po bilo kom osnovu (pol, rođenje, jezik, rasa, boja kože, starost, trudnoća, zdravstveno stanje, invaliditet, nacionalnost, religija, bračni status, politička i bilo koja druga uverenja, društveno poreklo, članstvo u sindikalnoj ili političkoj organizaciji i dr.) zabranjena je samim Zakonom o radu, te istovremeno i Zakonom o zabrani diskriminacije. Dodatno, Zakon o sprečavanju diskriminacije osoba sa invaliditetom zabranjuje diskriminaciju osoba sa invaliditetom u pogledu ostvarivanja prava u oblasti rada naročito po pitanju određivanja naknade za rad, radnih zadataka i uslova rada.

Uslovi rada u Republici Srbiji su regulisani Zakonom o radu, te Zakonom o bezbednosti i zdravlju na radu. Puno radno vreme od 40 sati sedmično je postavljeno kao zakonski maksimum. U slučaju da je u pitanju rad koji može izložiti radnika dodatnom zdravstvenom riziku (bez obzira na korištenje zaštitne opreme) ukoliko radi 40 sati sedmično, zakonski akti su omogućili skraćenje satnice do minus 10 sati po sedmici rada. Zakon o radu reguliše pitanja adekvatnih uslova rada, plaćenog odsustva, dnevnog, nedelnog i godišnjeg odmora i pauza na radu. Ovim zakonom regulisano je da između dve radne nedelje poslodavac mora zaposlenima osigurati minimum od 24 časa odmora, dok je minimum trajanja godišnjeg odmora 20 radnih dana. Zakon o radu takođe reguliše pitanje zarada, naknada i isplata. Zaposlenima Zakon garantuje jednaku naknadu za rad jednake vrednosti. Minimalna zarada regulisana je obično odlukom Socijalno-ekonomskog saveta Republike Srbije ili iznimno odlukom Vlade Republike Srbije. Period isplate zarade za prethodni mesec prema odredbama Zakona o radu ne može biti duži od mesec dana, odnosno najkasnije do kraja sledećeg meseca za prethodni mesec.

Prava radnika u Bosni i Hercegovini regulisana su entitetskim zakonima: Zakon o radu Republike Srpske (prečišćeni tekst) (Sl.glasnik RS br. 55/07), Zakon o radu Federacije BiH (Sl.novine FBiH br. 43/99, 22/00 i 29/03), Zakon o zaštiti na radu RS (Sl.glasnik RS br. 01/08 i 13/10), Zakon o zaštiti na radu (SRBiH Sl.list SRBiH 22/90) (koji je trenutno na snazi na teritoriji FBiH do donošenja novog zakona), te Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji, osposobljavanju i zapošljavanju invalida RS (prečišćeni tekst) (Sl.glasnik RS br. 54/09), Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji, osposobljavanju i zapošljavanju lica sa invaliditetom u Federaciji BiH (Sl. novine FBiH 09/10). Poštivanje osnovnih prava radnika u kontekstu upravljanja ljudskim resursima u Bosni i Hercegovini znači ispunjavanje zakonski postavljenih pravila o antidiskriminaciji, uslovima rada i zaštiti na radu. Napori da se svi zaposleni tretiraju jednako, bez obzira na polnu, versku, etničku, političku i

bilo koju drugu pripadnost, te pripadnost sindikalnoj organizaciji, znače osiguranje osećaja sigurnosti i zadovoljstva među svim zaposlenim. Istovremeno, obezbeđenje adekvatnih uslova rada (koji podrazumevaju radno okruženje, radnu satnicu, sigurnost na radu, plaćene godišnje odmone, izmirene obaveze penzionog i zdravstvenog osiguranja, mogućnost napredovanja i profesionalnog usavršavanja) je osnova za uspostavljanje kvalitetnog odnosa sa zaposlenima i predstavlja minimum preduslova za ostvarenje produktivnosti zaposlenih.

U Bosni i Hercegovini antidiskriminacija je regulisana Zakonom o ravnopravnosti polova BiH (Sl. glasnik BiH 16/03) i Zakonom o zabrani diskriminacije BiH (Sl.glasnik BiH 59/09). U prvom, regulisano je pitanje antidiskriminacije žena po bilo kom osnovu – po pitanju zapošljavanja, unapređenja, obezbeđenja jednake plate za rad jednake vrednosti i slično. Drugi reguliše pitanja antidiskriminacije po bilo kom osnovu, uključujući pripadnost političkoj partiji, etničkoj grupi, rasi, polu, članstvu u sindikalnoj organizaciji i dr. Dodatno, pitanje (ne)diskriminacije pri zapošljavanju i na radu regulisano je antidiskriminatornim odredbama entitetskih zakona o radu. Prema odredbama ovih zakona, osoba koja traži zaposlenje ili je već zaposlena ne može biti stavljena u neravnopravan položaj prilikom ostvarivanja svojih radnih prava po bilo kom osnovu.

Uslovi rada u Bosni i Hercegovini takođe su regulisani zakonima o radu na nivou entiteta. Osnovni minimum koji se treba ispuniti po pitanju adekvatnih uslova rada jeste radno vreme od 40 sati sedmično, te u slučaju prekovremenog rada obaveza poslodavca da zaposleniku isplati odgovarajuću naknadu. Zakonski osnov za adekvatne uslove rada reguliše i pitanje plaćenog odsustva, godišnjeg odmora, te pauza na radu. Istovremeno, predviđen je minimum od jednog dana odmora između dve radne sedmice, te najmanje 18 dana godišnjeg odmora. Bitan segment uslova rada jeste visina plate i njena isplata. Najniža plata je obično regulisana kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu, kao i periodi isplaćivanja plate (ne duži od 30 dana).

Na osnovi uzvršene analize, možemo da zaključimo da u Srbiji i Bosni i Hercegovini postoji zakonski okvir koji garantuje zaštitu ljudskih i radnih prava. Pitanje kojim ćemo se baviti u narednom poglavlju jeste da li zakonski okvir i garantuje poštovanje prava zaposlenih, te da li kompanije koje posluju na tržištu Srbije i Bosne i Hercegovine primenjuju društveno odgovorne aktivnosti koje prevazilaze zakonske obaveze.

15.3.2. Praksa društvene odgovornosti i etičnosti u upravljanju ljudskim resursima

Da je upravljanje ljudskim resursima još uvek daleko od adekvatno primenjivog koncepta u Bosni i Hercegovini upućuje praksa velikog broja preduzeća koja ne poštuju čak ni osnovna prava svojih zaposlenih (Ombudsmen BiH, 2010). Ukoliko nisu u stanju da poštuju ni osnovna prava zaposlenih, sasvim je sigurno da ne smatraju društveno odgovorno poslovanje i upravljanje ljudskim resursima kao bitan segment svakodnevnog poslovanja. Tome dodatno doprinosi i ekonomska kriza, koja često služi kao opravdanje poslodavaca za odbacivanje koncepta kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima i stavljanje društvene odgovornosti u drugi plan.

Postojeća istraživanja o društvenoj odgovornosti kompanija u Bosni i Hercegovini su uglavnom vezana za delovanje Globalnog dogovora UN-a u BiH, te mapiranje trenutnog stanja po pitanju društveno odgovornih praksi. Prema istraživanju agencije Prime Communications, 58% ispitanih predstavnika kompanija u BiH smatra da su kompanije u BiH uglavnom društveno neodgovorne. Od preko 30 ispitanih predstavnika kompanija, njih 87,5 % dodaje da su kompanije u BiH „okupirane drugim prioritetima i da će mnogo više vremena trebati da društveno odgovorno poslovanje zauzme značajno mjesto u BiH“. Preduzeća u Bosni i Hercegovini uglavnom učestvuju u društveno odgovornim aktivnostima u vidu filantropije i donacija, odnosno obezbeđivanja finansijske pomoći školama, sportskim klubovima i slično (Globalni dogovor UN, 2008, str. 7).

Imajući u vidu navedene rezultate malog broja dostupnih istraživanja o društveno odgovornom poslovanju u BiH, nije iznenađujuća činjenica da veliki broj preduzeća u BiH ne vidi društveno odgovorno poslovanje i upravljanje ljudskim resursima u tom smislu kao bitan segment u poslovanju. Stoga je i očekivano da se postavlja pitanje poštivanja prava radnika kao jednog od stubova društveno odgovornog poslovanja prema standardima Globalnog dogovora. Najbolji pokazatelji (ne)odgovorne prakse preduzeća u BiH po pitanju ispunjavanja jednog od standarda Globalnog sporazuma UN – prava radnika su izveštaji brojnih nevladinih organizacija, sindikata, Ombudsmena za ljudska prava u BiH o kršenjima prava radnika.

Uprkos postojećem zakonskom okviru, te razvijenom konceptu društveno odgovornog upravljanja, u izveštajima različitih institucija (nevladinih, ombudsmena, sindikata) ukazuje se na raširenu pojavu kršenja prava radnika, odnosno rečnikom upravljanja ljudskim resursima rečeno ne uzimaju se uopšte u obzir ciljevi i zadovoljstvo zaposlenih. Tako se, na primer, navodi česta praksa poslova-

vaca da ne isplaćuju zaposlenima zarađene plate (Ombudsmen BiH, 2010, str.39). Takođe, nije redak slučaj da trudnice, koje imaju ugovor o radu na neodređeno vreme, dobiju otkaze pod izgovorom da su tehnološki višak (Ombudsmen BiH, 2010, str. 40). Neretko mediji izveštavaju o kršenjima radnih prava žena, diskriminaciji s kojom se suočava radno sposobno stanovništvo bilo tokom rada ili pri traženju zaposlenja po osnovu nacionalnosti, verske pripadnosti, polnoj osnovi čime se dodatno otežava položaj zaposlenih u bosansko-hercegovačkim preduzećima.

Kroz sve dosadašnje izveštaje, navode se podaci o kršenjima prava radnika najčešće u pogledu neuplaćivanja doprinosa, neisplaćivanja plata i ostalih primanja poput regresa za godišnji odmor, naknada za prekovremeni rad, te uskraćivanje prava na godišnji odmor i odsustva. Dodatno, radnici u većem delu preduzeća u Bosni i Hercegovini (naročito u privatnim preduzećima) su prisiljeni da rade i po dvanaest časova (iako im je radno vreme osmočasovno) uz šta im se ne plaća noćna smena niti prekovremeni rad. Sve ovo navodi na pomisao da upravljanje ljudskim resursima u preduzećima u Bosni i Hercegovini uopšte ne postoji, ili ako postoji, onda ide u potpuno pogrešnom smeru.

Što se tiče prakse u Srbiji, na osnovu Strategije razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period 2010-2015 (Službeni glasnik RS”, br. 55/05, 71/05-ispravka, 101/07 i 65/08) možemo zaključiti da kompanije u Srbiji još uvek ne razlikuju u potpunosti DOP od korporativne filantropije i povinovanja zakonu. Društveno odgovorne aktivnosti srpskih preduzeća se odnose na podržavanje aktivnosti drugih aktera, kao što su lokalne samouprave, dobrotvorne organizacije i sportski i kulturni događaji, dok su investicije kompanija u lokalnu infrastrukturu relativno su retke. Takođe, broj programa koje kompanije na sopstvenu inicijativu razvijaju i sprovode je još manji (kao što su na primer odgovorno smanjenje broja zaposlenih ili davanje posebnih kreditnih linija za stimulisanje lokalnog preduzetništva, itd).

Što se tiče zaštite prava zaposlenih, ovaj dokument ukazuje da velika većina kompanija posvećena je „dobrobiti zaposlenih i stvaranju bezbednog i stimulativnog radnog okruženja“ (Ibid, str. 5). Pa tako 86% kompanija ima jasno formulisane i lako dostupne interne pravilnike o ponašanju i korporativnim vrednostima, od kojih se 28% eksplicitno odnosi na posvećenost DOP-u i održivim poslovnim praksama. Takođe, politike o jednakim mogućnostima (96%) i o pravima zaposlenih (98%) transparentne su u skoro svim kompanijama. U domenu bezbednosti i zdravlja na radu učinjen je značajan napredak koji se vidi kroz drastičan porast broja kompanija sa SRPS OHSAS 18001 standardom. Veoma je zanimljivo da je stalna edukacija zaposlenih prisutna u svim kompanijama (96%) koje su bile predmet analize prilikom izrade Strategije, dok

veliki broj kompanija teži da održi dijalog sa zaposlenima kako bi identifikovao njihovo zadovoljstvo na radnom mestu kao i stavove prema poslovanju kompanije (preko 80%). Program dobrovoljnog angažovanja zaposlenih postoji u polovini anketiranih kompanija, što je neverovatan napredak u poređenju sa prethodnim godinama, a prevlađuje u kompanijama sa stranim vlasništvom. Posle početka primene odredaba Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom („Službeni glasnik RS” br. 36/09) očekuje se da će se kompanije, koje budu zapošljavale osobe sa invaliditetom, više angažovati na prilagođavanju radnih mesta, poslova i procesa rada za ove zaposlene.

S druge strane, navodi isti dokument, sindikati ukazuju da veliki broj privatizovanih kompanija ne ispunjava obaveze iz kupoprodajnih ugovora. Oni takođe ističu da veliki broj poslodavaca ne izmiruje obaveze prema zaposlenima (prema tim podacima - mesečno, u proseku, preko sto hiljada zaposlenih ne prima zaradu), kao ni prema državi (ne uplaćuju se porezi i doprinosi za socijalno osiguranje). Veliki broj poslodavaca nije doneo akt o proceni rizika, iako je to obaveza po Zakonu o bezbednosti i zdravlju na radu („Službeni glasnik RS”, br. 57/08), a velik broj ne poštuje u potpunosti odredbe kolektivnih ugovora.

15.4. ZAKLJUČAK

U okviru ovog rada izvršena je analiza nekoliko etičkih teroija, kao i naliza koncepta društvene odgovornosti s ciljem utvrđivanja značaja etičnog i odgovornog upravljanja ljudskim resursima. Autori zaključuju da postoje argumenti da zahtevi moralnosti koji važe za bilo koji drugi međuljudski odnos relevantni su i u ovom slučaju. Takođe, kompanije bi trebalo da se odnose odgovorno prema zaposlenima, uvažavajući njihove ciljeve prilikom definisanja ciljeva kompanije. Ovaj rad zatim ističe da je poštovanje prava onih na koje se odluke odnose i uzimanje u obzir njihovih ciljeva doprinosi povećanju motivacije. Konačno, u modernim uslovima poslovanja u kojim potrošači, mediji i organizacije civilnog sektora budno prate aktivnosti preduzeća, nemoralno ophođenje prema zaposlenima može narušiti imidž kompanije i negativno uticati na tržišni uspeh. Uspostavljanje međunarodne inicijative u vidu Globalnog dogovora UN za poštovanja ljudskih i radnih prava, zaštite prirodne okoline i borbe protiv korupcije samo dodatno potvrđuje neophodnost odgovornog i etičnog upravljanja ljudskim resursima.

Ovaj rad dalje navodi da u Srbiji i Bosni i Hercegovini postoji zakonski okvir koji garantuje zaštitu ljudskih i radnih prava. Izvesna istraživanja upućuju na to da su kompanije usmerene ka dobrobiti svojih zaposlenih, te stvaranju stimulativnog radnog okruženje, što se posebno odnosi na Srbiju. Međutim, brojna istraživanja

upućuju i da je primena zakona zaštite ljudskih i radnih prava u ove dve zemlje još uvek na nezavidnom nivou. U tekstu smo naveli primere ozbiljnog kršenja prava radnika: od neisplaćivanja zaradenih plata, diskriminacije po različitim osnovama, uskraćivanja prava na odmor, neobezbeđenje naknade za prekovremeni rad i dr. Takva praksa vodi ka široj društvenoj nestabilnosti i nesigurnosti na tržištu rada. Ovakvo ponašanje jednog dela preduzeća u Srbiji i BiH predstavljaju samo deo onoga što možemo nazvati lošim upravljanjem ljudskim resursima i društveno neodgovornim poslovanjem.

LITERATURA

1. Bogićević Biljana, Menadžment ljudskih resursa, CID, 2003
2. De Džordž, Ričard: Poslovna etika, Filip Višnjić, 2003
3. Dejvis, Nensi, Savremena deontologija u Uvod u etiku (prir. Piter Singer) , Izdavačka knjižnica Zorana Stojanovića, 2004
4. Dulić Dragana, Poslovna etika u upravljanju ljudskim resursima (prir. Dulić, Dragana: Etički problemi upravljanja ljudskim resursima), FCO, 2005
5. Elmond Brands, Prava u u Uvod u etiku (prir. Piter Singer) , Izdavačka knjižnica Zorana Stojanovića, 2004
6. Friedman, Milton, The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, September 13, 1970
7. Freeman, Edward, A Stakeholder Theory of the Modern Corporation, u: Ethical Theory and Business (prir. Beauchamp, Tom i Bowie, Norman), Prentice Hall/Pearson, 2004
8. Gudín, Robert Konsekvencijalizam u Uvod u etiku (prir. Piter Singer) , Izdavačka knjižnica Zorana Stojanovića, 2004
9. Kant, Emanuel: Zasnivanje metafizike morala, Dereta, 2004
10. Kotler, Filip i Li, Nensi, Korporativna društvena odgovornost: Učiniti najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj. Beograd: Hesperia, 2007
11. Leisinger, Klaus M. „On Corporate Responsibility for Human Rights“, 2006
12. Leisinger, Benjamin K. i Probst, Marc, (2007). Human Security & business. Zurich: Ruffer & Rub
13. Mešanovic, Emira, Corporate Social Responsibility: Leading aspects of CSR concept in Bosnia and Herzegovina. Sarajevo, 2005
14. Mil, Džon Stjuart, Utilitarizam, Dereta, ..
15. Mis, Adin i Buhman, Džejmi u Dedicated to make a diference, World Business Council for Sustainable Development, Human resources and sustainable development, University of Cambridge, 2006
16. Ombudsman BiH, (2010). Godišnji izvještaj o rezultatima aktivnosti institucije ombudsmena za ljudska prava Bosne i Hercegovine. Banja Luka: Institucija ombudsmena/ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine
17. O'Nil, Onora Kantovska etika u Uvod u etiku (prir. Piter Singer) , Izdavačka knjižnica Zorana Stojanovića, 2004

18. Petit Filip, Konsekvencijalizam u Uvod u etiku (prir. Piter Singer) , Izdavačka knjižnica Zorana Stojanovića, 2004
19. Solomon, Robert, Poslovna etika u Uvod u etiku (prir. Piter Singer), Izdavačka knjižnica Zorana Stojanovića, 2004
20. Special Representative of the Secretary General, Business and Human Rights: Mapping International Standards of Responsibility and Accountability for Corporate Acts, Report of the Special Representative of the Secretary-General (SRSG) on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, 2007
21. Strategija razvoja i promocije društveno odgovornog poslovanja u Republici Srbiji za period 2010-2015 (Službeni glasnik RS”, br. 55/05, 71/05-ispavka, 101/07 i 65/08)
22. United Nations Global Compact, Kako postati društveno odgovorno preduzeće: priručnik Globalnog sporazuma za Bosnu i Hercegovinu. Sarajevo: UNDP, 2008
23. United Nations Global Compact, UNDP studija o društvenoj odgovornosti preduzeća (DOP) u Bosni i Hercegovini – izvještaj. Sarajevo: UNDP, 2008
24. Zakon o radu FBiH (Službene novine FBiH br. 43/99, 22/00 i 29/03)
25. Zakon o radu Republike Srpske – prečišćeni tekst (Službeni glasnik RS br. 55/07)
26. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju invalida – prečišćeni tekst (Službeni glasnik RS br. 54/09)
27. Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji, osposobljavanju i zapošljavanju lica sa invaliditetom u Federaciji BiH (Službene novine FBiH br. 09/10)
28. Zakon o zaštiti na radu RS (Službeni glasnik RS br. 01/08 i 13/10)
29. Zakon o zaštiti na radu SRBiH (Službeni list SRBiH br. 22/90)
30. Zakon o radu (Sl. glasnik RS 24/05, 61/05 i 54/09)
31. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu (Sl. glasnik RS 101/05)
32. Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu (Sl. glasnik RS 36/10)
33. Zakon o sprečavanju diskriminacije osoba sa invaliditetom (Sl. glasnik RS 33/06)
34. Zakon o ravnopravnosti polova (Sl. glasnik RS 104/09)
35. Zakon o zabrani diskriminacije (Sl. glasnik RS 22/09)
36. Zubović, Jovan, Personality Model in Human Resources Management, Economic Analysis, Vol. 41, no. 2008/1-2

Internet izvori

www.csrwire.com

<http://www.bcecc.net/?gclid=CNiygLHtrpkCFdKR3wodqznQJQ>

<http://www.berr.gov.uk/whatwedo/sectors/sustainability/corp-responsibility/page45192.html/>

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1075408468>

http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm

<http://www.wbcds.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTE0QQ>

www.ifc.org

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>

<http://www.csrnetwork.com/csr.asp>

<http://www.capital.ba/kompanije-u-bih-drustveno-neodgovorne/> (pristupljeno:
19.02.2011.)
www.business-humanrights.org/Documents/SRSG-report-Human-Rights-Council-19-Feb-2007.pdf
www.nezavisne.com
www.bh-hchr.org
www.mozaik.ba
www.unglobalcompact.org
www.bosnalijek.ba
www.posao.ba
www.poslodavacpartner.org
<http://www.unglobalcompact.org/>