

Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе

Бу Милена Дамњановић



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

Милена С. Дамњановић

**Синергијски ефекти корпоративне
друштвене одговорности и корпоративног
управљања на организационе перформансе**

Докторска дисертација

Крагујевац, 2025.



UNIVERSITY OF KRAGUJEVAC
FACULTY OF ECONOMICS

Milena S. Damnjanović

**Synergistic effects of corporate social
responsibility and corporate governance on
organizational performance**

Doctoral Dissertation

Kragujevac, 2025.

Аутор

Име и презиме: Милена С. Дамњановић

Датум и место рођења: 24.08.1987. године у Крагујевцу

Садашње запослење: асистент на Факултету техничких наука у Чачку Универзитета у Крагујевцу

Докторска дисертација

Наслов: Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе

Број страница: XI + 250

Број слика: 12; Број табела: 37

Број библиографских података: 565

Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

Научна област (УДК): Економске науке 331.1:005.35(043.3)

Ментор: др Дејана Златановић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу

Број и датум одлуке Већа универзитета о прихватању теме докторске дисертације: IV-02-94/18 од 21.02.2024. године (Одлука Већа за друштвено-хуманистичке науке)

Ову дисертацију посвећујем својим родитељима - за безусловну љубав и подршку.

*Неизмерну захвалност дугујем свом супругу и мојој дечици за љубав, разумевање,
подршку и стрпљење. Хвала за сваку реч охрабрења.*

Хвала и мом брату за непрестану мотивацију и снагу.

Посебну захвалност упућујем својој ујни и свом ујку на бескрајној подршци.

Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе

Апстракт

Савремено пословно окружење захтева одрживо пословање уз уважавање интереса релевантних стејхолдера, што недвосмислено указује на значај примене корпоративне друштвене одговорности (КДО). Друштвено одговорна компанија треба да примењује принципе корпоративног управљања, који представљају основу за унапређење организационих перформанси. Предмет истраживања у дисертацији је повезаност КДО и корпоративног управљања и њихови синергијски ефекти на организационе перформансе. Фокус је стављен и на анализу односа између квалитета корпоративног управљања и димензија КДО - интерне и екстерне друштвене одговорности. Истовремено је испитана модераторска улога задовољства послом у односу између КДО и организационих перформанси.

Након детаљне теоријске анализе обухваћених концепата и изграђеног теоријског оквира, спроведено је емпиријско истраживање, применом методе анкете и адекватних статистичких техника анализе података. Резултати су показали позитивну повезаност између КДО и квалитета корпоративног управљања, односно постојање синергијских ефеката на организационе перформансе. Како немају сви принципи корпоративног управљања значајан утицај на димензије КДО, потребно је унапређење одређених области корпоративног управљања. Утврђено је да екстерна друштвена одговорност позитивно утиче на организационе перформансе. Додатно, задовољство послом није модератор у односу између КДО, односно интерне и екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси.

Кључни допринос огледа се у обезбеђивању холистичког оквира за истраживање синергијских ефеката КДО и корпоративног управљања на организационе перформансе, уз идентификовање посебних ефеката димензија КДО на организационе перформансе, као и модераторске улоге задовољства послом у односу између КДО и организационих перформанси.

Кључне речи: КДО, интерна и екстерна друштвена одговорност, корпоративно управљање, организационе перформансе, задовољство послом

Synergistic effects of corporate social responsibility and corporate governance on organizational performance

Abstract

The contemporary business environment requires companies to operate sustainably, taking into account the interests of relevant stakeholders, which highlights the importance of implementing corporate social responsibility (CSR). A socially responsible company must adhere to the principles of corporate governance, which serve as the basis for improving organizational performance. The dissertation examines the relationship between CSR and corporate governance, as well as their synergistic effects on organizational performance. The focus is also on analyzing the connection between the quality of corporate governance and the dimensions of CSR – internal and external social responsibility. Additionally, the study explores the moderating role of job satisfaction in the relationship between CSR and organizational performance.

After a detailed theoretical analysis of the concepts and the development of theoretical framework, an empirical study was conducted using a survey method and appropriate statistical data analysis techniques. The results revealed a positive relationship between CSR and the quality of corporate governance, indicating the existence of synergistic effects on organizational performance. Since not all corporate governance principles significantly affect internal and external social responsibility, the improvement in certain areas are necessary. External social responsibility positively affects organizational performance. In addition, job satisfaction is not a moderator CSR (both internal and external)-organizational performance relationship.

The key contribution lies in providing a holistic framework for examining the synergistic effects of CSR and corporate governance on organizational performance, while also identifying the distinct effects of CSR dimensions on performance and the moderating role of job satisfaction in the CSR-performance relationship.

Key words: CSR, internal and external social responsibility, corporate governance, organizational performance, job satisfaction

Садржај

Списак слика	IX
Списак табела	X
Увод.....	1

Први део КОНЦЕПЦИЈСКИ ОКВИР КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ

1. Кључна одређења и димензије корпоративне друштвене одговорности	7
1.1. Интерна друштвена одговорност	18
1.2. Екстерна друштвена одговорност	21
2. Улога и значај корпоративне друштвене одговорности у савременом пословању	25
2.1. Корпоративна друштвена одговорност у развијеним земљама	27
2.2. Корпоративна друштвена одговорност у земљама у развоју	30
3. Развој концепта корпоративне друштвене одговорности	36
<i>Остали концепти сродни КДО</i>	<i>42</i>
4. Кључне теорије о корпоративној друштвеној одговорности	45
4.1. Стејхолдер теорија (енгл. Stakeholder theory)	45
4.2. Теорија о троструком крајњем резултату (енгл. Triple Bottom Line)	46
4.3. Друге теорије о корпоративној друштвеној одговорности	47
5. Извештавање о корпоративној друштвеној одговорности.....	50
5.1. GRI стандарди нефинансијског извештавања	51
5.2. Глобални договор Уједињених нација о одрживости	51
5.3. Директива ЕУ о корпоративном извештавању о одрживости	52
<i>Други међународни оквири за извештавање.....</i>	<i>53</i>
<i>Нефинансијско извештавање у Републици Србији</i>	<i>53</i>

Други део
ПОВЕЗАНОСТ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА И
КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ

1. Кључна одређења повезаности корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања	56
2. Интерни механизми корпоративног управљања и корпоративна друштвена одговорност	63
<i>Структура власништва – степен концентрације и тип власништва</i>	<i>63</i>
<i>Улога и структура одбора</i>	<i>69</i>
2.1. Интерни механизми корпоративног управљања и интерна друштвена одговорност	74
2.2. Интерни механизми корпоративног управљања и екстерна друштвена одговорност	75
3. Екстерни механизми корпоративног управљања и корпоративна друштвена одговорност	82
3.1. Правна регулатива као механизам корпоративног управљања	83
3.2. OECD принципи као оквир за мерење квалитета корпоративног управљања	86
3.3. Scorecard модел корпоративног управљања као систем мерила квалитета корпоративног управљања	89
4. Корпоративно управљање као претпоставка унапређења корпоративне друштвене одговорности	91
4.1. Искуства развијених земаља	92
4.2. Искуства земаља у развоју	93

Трећи део
ПОВЕЗАНОСТ КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ
И ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПЕРФОРМАНСИ

1. Кључна мерила перформанси у савременим компанијама	97
1.1. Традиционална мерила перформанси	98
1.2. Савремена мерила перформанси	100
1.3. Призма перформанси као модел управљања односима са стејкхолдерима	102
2. Ефекти интерне друштвене одговорности на организационе перформансе	105
2.1. Ефекти интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе	105
2.2. Ефекти интерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе	109
3. Ефекти екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе	114
3.1. Ефекти екстерне друштвене одговорности на финансијске перформансе	114

3.2. Ефекти екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе	121
4. Задовољство послом	125
4.1. Дефинисање и значај задовољства послом	125
4.2. Фактори који утичу на задовољство послом	128
4.3. Задовољство послом као модераторска варијабла у односу корпоративне друштвене одговорности и организационих перформанси	130

Четврти део
ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ О СИНЕРГИЈСКИМ ЕФЕКТИМА
КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ И
КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА НА ОРГАНИЗАЦИОНЕ
ПЕРФОРМАНСЕ

1. Дефинисање хипотеза и концептуални оквир истраживања	134
1.1. Предмет и циљ истраживања	134
1.2. Дефинисање истраживачких хипотеза	136
1.3. Концептуални оквир истраживања	137
2. Методологија истраживања	138
3. Дизајнирање упитника	140
<i>Опште информације о испитаницима</i>	140
<i>Опште информације о компанијама</i>	140
<i>Независне варијабле</i>	140
<i>Зависна варијабла</i>	144
<i>Модераторска варијабла</i>	145
4. Структура узорка	146
5. Резултати емпиријског истраживања синергијских ефеката корпоративне друштвене одговорности и квалитета корпоративног управљања на организационе перформансе	150
5.1. Резултати статистичких анализа	150
<i>Поузданост мерних скала</i>	150
<i>Дескриптивна анализа изражености ставова испитаника о истраживачким варијаблама</i>	152
<i>Корелациона анализа међузависности истраживачких варијабли</i>	153
<i>Регресиона анализа – тестирање истраживачких хипотеза</i>	154
<i>Тестирање прве истраживачке хипотезе простом и вишеструком регресионом анализом</i>	154

<i>Тестирање друге истраживачке хипотезе простом и вишеструком регресионом анализом.....</i>	<i>159</i>
<i>Тестирање треће истраживачке хипотезе модерацијском регресионом анализом.....</i>	<i>160</i>
<i>Додатне анализе – поређење подузорака у процени корпоративне друштвене одговорности и квалитета корпоративног управљања у зависности од пола испитаника, година радног искуства, позиције у компанији и величине компаније.....</i>	<i>164</i>
5.2. Дискусија резултата	170
6. Доприноси дисертације и смернице за будући рад.....	180
6.1. Теоријски и практични допринос дисертације.....	180
6.2. Ограничења и правци будућих истраживања.....	183
ЗАКЉУЧАК.....	186
ЛИТЕРАТУРА.....	194
ПРИЛОЗИ.....	243

Списак слика

Слика 1.	Пирамида корпоративне друштвене одговорности	11
Слика 2.	Carroll-ов модел корпоративних друштвених перформанси	37
Слика 3.	Основне претпоставке за примену корпоративне друштвене одговорности	58
Слика 4.	Континуум корпоративних одговорности.....	59
Слика 5.	Корпоративна друштвена одговорност као димензија корпоративног управљања	60
Слика 6.	Међузависност корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности	61
Слика 7.	Призма перформанси.....	103
Слика 8.	Концептуални оквир истраживања	137
Слика 9.	Структура узорка према правној форми компаније	148
Слика 10.	Структура узорка према сектору привреде ком припада компанија	148
Слика 11.	Структура узорка према величини компаније	149
Слика 12.	Интеракција између екстерне друштвене одговорности (ЕДО) и задовољства послом (ЗП) у односу на организационе перформансе (ОП)	163

Списак табела

Табела 1.	Еволутивни развој концепта корпоративне друштвене одговорности.....	9
Табела 2.	Дефиниције корпоративне друштвене одговорности релеватних аутора у првој деценији XXI века.....	15
Табела 3.	Дефиниције корпоративне друштвене одговорности почетком XXI века формулисане од стране различитих организација.....	15
Табела 4.	Развој дефиниције корпоративне друштвене одговорности.....	16
Табела 5.	Глобална и локална корпоративна друштвена одговорност у мултинационалним компанијама	32
Табела 6.	Карактеристике традиционалног и савремених система мерила перформанси.....	98
Табела 7.	Однос између корпоративне друштвене одговорности, корпоративног управљања и организационих перформанси: Преглед резултата истраживања.....	135
Табела 8.	Искази коришћени за мерење корпоративне друштвене одговорности.....	141
Табела 9.	Искази коришћени за мерење квалитета корпоративног управљања....	144
Табела 10.	Списак исказа коришћених за мерење организационих перформанси... ..	145
Табела 11.	Списак исказа коришћених за мерење задовољства послом	145
Табела 12.	Карактеристике испитаника у узорку	147
Табела 13.	Резултати анализе поузданости скала Корпоративне друштвене одговорности, Квалитет корпоративног управљања, Задовољство послом и Организационе перформансе – коришћених у мерењу истраживачких варијабли.....	150
Табела 14.	Дескриптивне мере истраживачких варијабли	152
Табела 15.	Међузависност истраживачких варијабли (Пирсонов коефицијент)	153
Табела 16.	Утицај квалитета корпоративног управљања на корпоративну друштвену одговорност – резултати просте регресионе анализе	155
Табела 17.	Утицај примене принципа корпоративног управљања на корпоративну друштвену одговорност – Резултати вишеструке регресионе анализе... ..	155
Табела 18.	Утицај квалитета корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност – резултати просте регресионе анализе.....	156
Табела 19.	Утицај примене појединачних принципа корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност – Резултати вишеструке регресионе анализе	157
Табела 20.	Утицај квалитета корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност – резултати просте регресионе анализе.....	158
Табела 21.	Утицај примене принципа корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност – Резултати вишеструке регресионе анализе... ..	158
Табела 22.	Утицај корпоративне друштвене одговорности на организационе перформансе – резултати просте регресионе анализе.....	159
Табела 23.	Утицај интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе – Резултати вишеструке регресионе анализе.....	160
Табела 24.	Резултати модерацијске регресионе анализе (независно променљиве: корпоративна друштвена одговорност, задовољство послом и њихова интеракција; зависна променљива: организационе перформансе)	161

Табела 25.	Резултати модерацијске регресионе анализе (независно променљиве: интерна друштвена одговорност, екстерна друштвена одговорност, задовољство послом и њихове интеракције; зависна променљива: организационе перформансе)	162
Табела 26.	Поређење процена корпоративне друштвене одговорности и квалитета корпоративног управљања између запослених различитог пола – резултати т-тестова независних узорака.....	164
Табела 27.	Поређење процена запослених о корпоративној друштвеној одговорности и квалитету корпоративног управљања између запослених на различитим позицијама у компанији – резултати једнофакторске анализе варијансе	165
Табела 28.	Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени корпоративне друштвене одговорности – резултати LSD теста	165
Табела 29.	Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени интерне друштвене одговорности – резултати LSD теста.....	166
Табела 30.	Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени екстерне друштвене одговорности – резултати LSD теста	166
Табела 31.	Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени квалитета корпоративног управљања – резултати LSD теста.	167
Табела 32.	Поређење процена запослених о корпоративној друштвеној одговорности и квалитету корпоративног управљања између запослених са различитом дужином радног искуства – резултати једнофакторске анализе варијансе	167
Табела 33.	Резултати поређења запослених са различитом дужином радног искуства у процени корпоративне друштвене одговорности – резултати LSD теста	168
Табела 34.	Резултати поређења запослених са различитом дужином радног искуства у процени екстерне друштвене одговорности – резултати LSD теста ..	168
Табела 35.	Резултати поређења запослених са различитом дужином радног искуства у процени интерне друштвене одговорности – резултати LSD теста ...	169
Табела 36.	Поређење процена запослених о корпоративној друштвеној одговорности и квалитету корпоративног управљања између запослених у МСП и запослених у великим компанијама – резултати т-тестова независних узорака	170
Табела 37.	Резултати тестирања истраживачких хипотеза.....	173

Увод

Сходно растућем значају корпоративне друштвене одговорности (КДО) за функционисање савремених компанија, КДО представља предмет великог броја истраживања у развијеним земљама, посебно од друге половине XX века. Истраживања посвећена КДО у земљама у развоју се интензивирају у последње две деценије, при чему су истраживања спровођена доминантно на организационом нивоу, док су истраживања перцепција стејкхолдера, а посебно перцепција запослених знатно ређа. Ипак, последњих година приметан је раст интересовања за истраживања у области друштвене одговорности са фокусом на запослене, што омогућава дубљи увид у улогу запослених у постизању циљева друштвене одговорности и у последице перцепција запослених о друштвеној одговорности (Hejjas, Miller & Scarles, 2018).

У литератури се може пронаћи велики број различитих дефиниција КДО, услед чега се не може издвојити једна универзално прихваћена дефиниција концепта друштвене одговорности (Nikolić & Zlatanović, 2018; Zlatanović & Mulej, 2015). Европска комисија је 2011. године редефинисала друштвено одговорно пословање као одговорност компанија за њихов утицај на окружење. Да би биле у потпуности друштвено одговорне компаније треба да интегришу бригу за друштво, животну средину, људска права и потрошаче у своје пословање и пословну стратегију у блиској сарадњи са својим стејкхолдерима (European Commission, 2011).

Треба истаћи да се КДО најчешће изучава кроз две димензије – интерну и екстерну. Према Turker (2009), активности интерне друштвене одговорности представљају активности друштвене одговорности усмерене ка запосленима које директно утичу на физичко и психолошко радно окружење запослених. Могу обухватити било које активности унутар компаније које се спроводе са циљем да унапреде живот запослених чиме ће се утицати на њихову продуктивност и даље на профитабилност (Obeidat, Altheeb & Masa'deh, 2018). Активности као што су тренинг запослених, стални програми едукације, једнаке могућности за напредовање, безбедно радно окружење, програми равноправности, програми за децу запослених, етичке радне праксе део су интерне друштвене одговорности (Low & Ramayah, 2018; Story & Castanheira, 2019; Chan & Hasan, 2019). Екстерна друштвена одговорност се односи на друштвено одговорне активности које су усмерене ка екстерним стејкхолдерима: пословне партнере и добављаче, потрошаче, власт и невладине организације које представљају локалну заједницу, животну средину, који од тих активности имају бројне користи (European Commission, 2001; Štrukelj, Zlatanović, Nikolić & Sternad Zabukovšek, 2021). Укључује корпоративну филантропију и доприносе локалној заједници, али исто тако показује интеракције компанија са физичким окружењем и етичке ставове према потрошачима и другим екстерним стејкхолдерима (Brammer, Millington & Rayton, 2007). Кроз активности екстерне друштвене одговорности компаније могу да створе позитиван имиџ у јавности и међу запосленима и успоставе боље односе са властима и локалним заједницама (Chiang, 2010). Активности КДО могу позитивно да утичу на интерне и екстерне стејкхолдере кроз побољшање имиџа компаније, финансијске перформансе, ниже трошкове и лојалност запослених (Suher, Bir & Yapar, 2017).

Концепт КДО има своје корене у стејкхолдер теорији (Freeman, 1984, према Silva, Moreira & Mota, 2023), по којој се дугорочна вредност компаније заснива пре свега на знању, способностима и посвећености запослених, односима са инвеститорима, потрошачима и другим стејкхолдерима (Tamm, Eamets & Mootsmees, 2010). Како је концепт КДО и његова примена суштински повезан са корпоративним управљањем, потребно је из перспективе стејкхолдер теорије разумети сврху и значај механизма корпоративног управљања. Корпоративно управљање, посматрано из перспективе

стејкхолдера, фокусирано је на његову способност да задовољи интересе релевантних стејкхолдера, кроз различите механизме корпоративног управљања (Николић, 2019). Ефикасни механизми корпоративног управљања могу да олакшају имплементацију стратегије КДО и да помогну запосленима да постану свесни значаја КДО за одржавање и повећање вредности компаније (Xu, Graves, Shan & Yang, 2022). Разликују се интерни и екстерни механизми корпоративног управљања, чија ефикасност зависи од примењеног модела корпоративног управљања (Николић, 2019). При томе, може се уочити веза између механизма корпоративног управљања и повећања/смањења улагања у активности КДО, које се могу посматрати као трошак или као инвестиција (Nikolić & Zlatanović, 2018).

Правни/регулаторни оквир, као екстерни механизам корпоративног управљања, може да обликује степен КДО. У ширем смислу, ефикасна правна регулатива представља важну претпоставку доброг корпоративног управљања. Примена принципа корпоративног управљања на националном нивоу, као и степен усклађености са принципима корпоративног управљања на нивоу Европске уније (ЕУ) и развијених земаља, показују квалитет корпоративног управљања. Принципи Организације за економску сарадњу и развој (енгл. Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD), у даљем тексту OECD, су у пракси прихваћени као оквир за корпоративно управљање и представљају интерна средства помоћу којих се воде и контролишу компаније (Вуњак, Радаковић & Бакмаз, 2019). OECD принципи дефинишу оквир корпоративног управљања и постављају смернице за законске и регулаторне иницијативе, у земљама OECD-а, али и ван ове групе (OECD, 2004, стр. 3).

Ефикасно постизање организационих перформанси постао је један од главних изазова компанија. Организационе перформансе мере способност компаније да задовоље интересе стејкхолдера и своје потребе за опстанком (Obeidat, 2016). Мерење перформанси треба да омогући потребне информације менаџменту за доношење одлука, за сагледавање степена остварења циљева и за задовољење циљева и потреба различитих стејкхолдера. Концепт управљања перформансама односа са стејкхолдерима истиче значај управљања односима са стејкхолдерима кроз планирање, мерење, анализу и извештавање о перформансама односа са појединим стејкхолдерима (Крстић и Секулић, 2013; Nelly, Adams & Crowe, 2001), према којем финансијске и нефинансијске перформансе резултирају из понашања и активности стејкхолдера (Домановић, 2010; Крстић и Секулић, 2013).

Однос између КДО и организационих перформанси екстензивно је истраживан. Прегледом резултата различитих истраживања указано је на постојање неконзистентних закључака, јер је у неким истраживањима идентификована позитивна повезаност између КДО и организационих перформанси, док су нека показала да постоји негативна повезаност или да пак не постоји повезаност (Singh & Misra, 2021). Ипак, указано је на значајне доприносе ових истраживања, али и да постоје њихова бројна ограничења, као што је изостављање утицаја модераторских варијабли у изучавању односа између КДО и организационих перформанси. Недостатак истраживања у овој области представља мотив за укључивање модераторске варијабле у овом истраживању.

Једна од потенцијалних модераторских варијабли у истраживању односа између КДО и организационих перформанси може бити задовољство послом. Задовољство послом се може сматрати једним од најчешће истраживаних исхода понашања запослених (Вујић, 2010, стр. 245). Задовољство послом може се посматрати и као последица интерне друштвене одговорности (Kowalczyk & Kucharska, 2019; Low & Ramayah, 2018). Иако се у литератури може пронаћи велики број истраживања посвећених односима између КДО и организационих перформанси, истраживања у којима је задовољство послом посматрано као модераторска варијабла у односу између

КДО и организационих перформанси су малобројна. Kowalczyk и Kuchanrska (2019) су истраживали утицај КДО на репутацију и перформансе брэнда, уз модераторски утицај задовољства послом. Утицај елемената интерне друштвене одговорности на перформансе запослених, уз модераторски утицај задовољства послом запослених, истраживали су Soomro, Breitenecker и Shah (2018). Yunus и Kamal (2017) су истраживали утицај интерне друштвене одговорности на перформансе запослених уз модераторски утицај задовољства послом. Vlachos, Panagoroulos, Theotokis, Singh и Singh (2014) су истраживали утицај различитих аспеката задовољства послом, као модераторских варијабли, на однос између КДО и перформанси запослених. Zhu, Yin, Liu и Lai (2012) испитивали су модераторски утицај задовољства запослених на однос између перцепција запослених о КДО и лојалности запослених. Резултати ових истраживања нису дали једнообразне резултате, што указује на потребу за додатним истраживањима. Такође, интегрисање квалитета корпоративног управљања и КДО у шири холистички оквир и њихови синергијски ефекти на организационе перформансе предмет су малог броја истраживања (Maqbool, Abid & Bhutta, 2022; Okafor, Adeleye & Adusei, 2021; Velásquez Bellido, 2020; Borghesi, Chang & Li, 2019; Rodriguez-Fernandes, 2016; Ntim & Soobaroyen, 2013; Harjoto & Jo, 2011; Neal & Cochran, 2008). Наведено представља одговарајући истраживачки геп који се настоји превазићи овим истраживањем.

Сходно наведеном, предмет истраживања у дисертацији биће повезаност КДО и корпоративног управљања и њихови синергијски ефекти на организационе перформансе компанија. Заправо, полазећи од претпоставке да квалитет корпоративног управљања детерминише контекст КДО, фокус ће, пре свега, бити на истраживању односа између квалитета корпоративног управљања и кључних аспеката КДО. Концепт КДО биће посматран кроз две кључне димензије – интерну и екстерну, па ће бити испитани њихови ефекти на организационе перформансе. Истовремено, биће испитана модераторска улога задовољства послом у односу између КДО и организационих перформанси.

На основу дефинисаног предмета истраживања, дефинисан је основни циљ истраживања. *Основни циљ* истраживања биће утврдити контекст у коме повезаност КДО и корпоративног управљања доприноси унапређењу организационих перформанси.

На основу основног циља, формулисани су и изведени циљеви:

- Идентификовати значај квалитета корпоративног управљања за интерну друштвену одговорност;
- Идентификовати значај квалитета корпоративног управљања за екстерну друштвену одговорност;
- Утврдити утицај интерне друштвене одговорности на организационе перформансе;
- Утврдити утицај екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе;
- Утврдити модераторски утицај задовољства послом у односу интерне друштвене одговорности и организационих перформанси;
- Утврдити модераторски утицај задовољства послом у односу екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси.

На основу прегледа релевантне литературе и претходних истраживања, дефинисаног предмета истраживања и циљева истраживања, формулисане су основне и изведене хипотезе:

X1: Квалитет корпоративног управљања има позитиван и статистички значајан утицај на корпоративну друштвену одговорност.

X2: Корпоративна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на организационе перформансе.

X3: Однос између корпоративне друштвене одговорности и организационих перформанси модериран је задовољством послом.

Први део дисертације под насловом „*Концепцијски оквир корпоративне друштвене одговорности*“ биће усмерен на разматрање самог концепта КДО, његове појаве и развоја, као и одговарајућих теорија о КДО. У том смислу, биће, пре свега, разматране различите дефиниције КДО. Истовремено, посебан фокус биће на две кључне димензије КДО – интерној и екстерној и идентификовање њихових кључних одређења. Посебно ће бити елабориран значај КДО за савремено пословање, уз истицање разлика у примени концепта у земљама у развоју и развијеним земљама. Будући да је за концепт КДО од одговарајућег значаја усмереност на интересе стејкхолдера, детаљно ће бити елаборирана стејкхолдер теорија и остале релевантне теорије о КДО, попут теорије о троструком крајњем резултату (енгл. triple bottom line). Такође, биће истакнут значај извештавања о резултатима примене друштвене одговорности и објашњене различите могућности које компаније имају на располагању у ту сврху.

У другом делу, „*Повезаност корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности*“, биће представљен концепт корпоративног управљања и објашњени начини, односно модели повезаности са КДО. Стејкхолдер теорија објашњава, такође, како су повезани корпоративно управљање и КДО, истичући да оба концепта имају исти исход, а то је да компанију посматрају као скуп стејкхолдера и оба су посвећена задовољењу интереса бројних и различитих стејкхолдера. Због раздвајања власништва и управљања у савременим компанијама се примењују различити механизми корпоративног управљања, који треба да спрече опортунистичко понашање менаџера, па ће у раду бити објашњени интерни и екстерни механизми корпоративног управљања, и како су они повезани са КДО. Како се у раду истражује квалитет корпоративног управљања, биће објашњени Принципи корпоративног управљања ОЕСД-а и истакнут њихов значај, јер се утврђивањем степена усклађености са њима може проценити квалитет корпоративног управљања. Такође, биће приказани и други начини за процену квалитета корпоративног управљања. У овом делу ће посебна пажња бити посвећена објашњењу међузависности квалитета корпоративног управљања и КДО.

У трећем делу, „*Повезаност корпоративне друштвене одговорности и организационих перформанси*“, биће објашњен концепт организационих перформанси и начин на који су оне повезане са КДО. Биће објашњени различити резултати до којих су дошли бројни истраживачи у ранијим истраживањима. Биће објашњења кључна традиционална и савремена мерила перформанси у савременим компанијама. Истраживања утицаја КДО на организационе перформансе су показала неконзистентне резултате из различитих разлога, па ће пажња бити посвећена ефектима интерне друштвене одговорности на перформансе, али и ефектима екстерне друштвене одговорности на перформансе. Посебно ће бити наглашен значај испитивања утицаја модераторских варијабли у овом односу, при чему је у овом истраживању за модераторску варијаблу изабрано задовољство послом.

Четврти део под насловом „*Емпиријско истраживање о синергијским ефектима корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе*“ приказаће емпиријски засноване резултате истраживања повезаности КДО и корпоративног управљања и њихових синергијских ефеката на организационе перформансе компанија. На основу дефинисаног предмета и циљева истраживања, биће

постављен истраживачки оквир и истраживачке хипотезе. Након тога ће бити објашњена методологија истраживања, односно методе које ће се користити за прикупљање података и њихову обраду, уз објашњење процедуре узорковања. Посебно ће бити елаборирано дизајнирање упитника и преглед употребљених скала и исказа за мерење одређених истраживачких варијабли. Затим ће бити анализирана структура узорка са аспекта демографских карактеристика испитаника и карактеристика узоркованих компанија, а након тога ће бити приказани резултати емпиријског истраживања. На основу добијених резултата емпиријског истраживања, као и свеукупног истраживања у раду, биће истакнут теоријски и практични допринос дисертације, односно идентификоване њене теоријске и практичне импликације. Коначно, биће презентована одређена ограничења спроведеног истраживања и дефинисани правци будућих истраживања.

Први део

**КОНЦЕПЦИЈСКИ ОКВИР КОРПОРАТИВНЕ
ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ**

1. Кључна одређења и димензије корпоративне друштвене одговорности

Радови на тему КДО почињу да се појављују средином XX века, пре свега у САД, иако се могу наћи и у другим развијеним земљама света у том периоду. КДО представља својеврсну перспективу која је нарочито добила на значају када су стејкхолдери показали да се од савремених компанија очекује да чине више од стварања профита и поштовања закона (Carroll, 2015). Овај концепт прошао је бројне фазе развоја и стекао широку прихваћеност на глобалном нивоу.

Дефинисање КДО је комплексно и захтевно (Sheehy, 2014) због природе и контекста проблема на које се односи. У том смислу, КДО је блиско повезана са друштвеним, односно економским и еколошким системима као поткласама друштвених система, а ови системи су изразито комплексни и динамички. Такође, реч је о вишезначним системима с обзиром на различита схватања, интересовања, вредносне системе, приоритете и очекивања релевантних стејкхолдера. Додатно, поставља се питање које негативне утицаје треба узети у обзир и до које мере их је потребно прецизно дефинисати, као и ко треба да сноси одговорност за њих - компаније, невладине организације, потрошачи или други актери.

Дефинисањем КДО су се бавили многи истраживачи из различитих научних дисциплина (на пример, Buhmann (2006), Kotler & Lee (2005), Scherer & Palazzo (2007)). Постојање разлика у схватањима односа између приватног и јавног сектора, улоге власти и приватних компанија, тржишта и политичких права такође је утицало на бројност дефиниција. Стога, дефинисање КДО представља својеврстан изазов, јер захтева уважавање различитих фактора, питања, учесника и решења.

Carroll и Brown (2018) су објаснили само значење речи у синтагми КДО, што је важно за разумевање и даље изучавање концепта. Прво, иако носи назив *корпоративна*, КДО се не односи искључиво на корпорације као облик организација, већ укључује компаније свих величина - велике, средње, мале, микро. Друштво је фокусирано више на велике компаније зато што су оне видљивије. Европска комисија је још 2001. године истакла да примена КДО није ограничена на велике и мултинационалне компаније, већ да постоји у свим врстама компанија, како јавним и приватним, тако и малим и средњим, и у свим секторима привреде (European Commission, 2001). Примена концепта у малим и средњим предузећима (МСП) је нарочито важна због њиховог великог доприноса економском развоју и повећању запослености. Реч *друштвена* указује да је фокус на људско друштво, добробит друштва и односи се како на локалну заједницу, тако и државе, нације, па и свет. Обухвата бројне стејкхолдере који могу да буду погођени пословним одлукама или активностима компанија. КДО се не односи само на људско друштво, већ и на животну средину, флору и фауну. Реч *одговорност* указује да се компаније сматрају одговорним за оно што је предмет њихове контроле, моћи или управљања.

Од 1950-тих година до почетка XXI века мењао се начин схватања и дефинисања КДО. Педесетих година XX века су се појавиле прве дефиниције, које су означиле модерну еру КДО. Након тога, 60-тих и 70-тих година прошлог века јављају се интензивни напори да се дефинише сам концепт. Веће интересовање за концепт КДО изазвало је и критике, које су, пре свега, истицале да компаније нису одговорне за проблеме друштва, већ за стварање профита. Као одговор на ове критике, популарност добија концепт корпоративне друштвене осетљивости, а убрзо затим и концепт корпоративних друштвених перформанси. Осамдесетих година прошлог века почиње да се јавља већи број емпиријских истраживања, фокусираних на димензије КДО и резултате њене примене. Почетком 90-тих година XX века, како се развија међународно

пословање, развој КДО прати се на два фронта, у САД и у осталим земљама света. Појављују се и нови концепти који прате развој КДО, као што су пословна етика, корпоративно грађанство, одрживост. Почетак двадесет првог века прати интензивни развој технологија, повезивање тржишта и доступност производа, услуга и информација, па се повећавају захтеви за комуникацијом и регулацијом примене КДО.

Сматра се да модерна ера КДО почиње када је Н. Bowen 1953. године објаснио друштвену одговорност менаџера у својој књизи „*Друштвена одговорност бизнисмена*“ (енгл. *The Social Responsibility of the Businessman*) као обавезу бизнисмена да следи такве политике, да доноси такве одлуке и да прати такав курс акција које су пожељне са становишта циљева и вредности друштва (Bowen, 1953, према Carroll & Brown, 2018, стр. 43). Због својих радова, Н. Bowen се сматра „*оцем КДО*“ (Carroll, 1999). Истраживања у овом периоду о користима од примене КДО за компаније била су ретка, јер је фокус био на одговорности компанија према друштву и пословању у корист друштва.

Након првог одређења појма КДО 1950-тих година, у другој половини XX века еволуција концепта се може пратити у неколико фаза (De Roeck & Maon, 2018; Munro, 2020; Caputo, 2020; Carroll, 1999, 2015, 2016; Carroll & Shabana, 2010). Главна обележја сваке фазе, значајни аутори и њихови радови, као и важне одреднице концепта КДО представљени су у Табели 1.

Табела 1. Еволутивни развој концепта корпоративне друштвене одговорности

Фаза развоја	Најважнија обележја периода	Значајни аутори	Значајни радови	Одреднице концепта КДО
1950-1960.	Почетак модерне ере; Права дефиниција	Н. Bowen (1953)	<i>Bowen, H. (1953) Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row.</i>	Активности пожељне са становишта циљева и вредности друштва
1960-1970.	Раст друштвеног активизма; Велики број нових дефиниција; Критике концепта КДО	К. Davis (1960); W. C. Frederick (1960); J.W. McGuire (1963); T. Levitt (1958); M. Friedman (1970)	Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? <i>California Management Review</i> , 2, 70-83. Frederick, W.C. (1960). The growing concern over business responsibility. <i>California Management Review</i> , 2, 54-61. McGuire, J.W. (1963). <i>Business and society</i> . New York: McGraw-Hill. Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. <i>Harvard Business Review</i> , September-October, 41-50. Friedman, M. (1962). <i>Capitalism and freedom</i> . Chicago: University of Chicago Press.	Посвећеност компанија ширим друштвеним циљевима и интересима читавог друштвеног система Критике: максимирање профита једини и доминантни циљ компаније
1980-1990.	Стејкхолдер теорија; Мерење КДО; Права истраживања о утицају КДО на финансијске перформансе	T.M. Jones (1980); P. Cochran & R. Wood (1984); S.L. Wartick & P.L. Cochran (1985); E.M. Epstein (1987)	Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. <i>California Management Review</i> , 59-67. Cochran, P.L., & Wood, R.A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. <i>Academy of Management Journal</i> , 27, 42-56. Wartick, S.L., & Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. <i>Academy of Management Review</i> , 10, 758-769. Epstein, E.M. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. <i>California Management Review</i> , 29, 99-114.	Признавање мултидимензионалне структуре КДО Истицање значаја постигања резултата корисних за различите стејкхолдере Нови модели корпоративних друштвених перформанси
1990-2000.	Развој сродних концепата: пословна етика, одрживост, корпоративног грађанство; Интернационализација пословања; Оснивање организација и доношење стандарда за подршку КДО; Инвеститори - нова релевантна група стејкхолдера	J.J. Griffin & J.F. Mahon (1997); D.J. Wood (1991)	Griffin, J.J., & Mahon, J.F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. <i>Business & Society</i> , 36(1), 5-31. Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. <i>Academy of Management Review</i> , 16, 691-718.	Разлике у примени КДО у матичној земљи и земљи домаћину Утврђена позитивна повезаност између КДО и финансијских перформанси Нови модел корпоративних друштвених перформанси

Извор: Аутор

Шездесетих година прошлог века се формирају различите организације за борбу за људска права, за права жена, за права потрошача, еколошки покрети, који су значајно утицали на промену схватања друштвене одговорности од стране компанија и на усвајање друштвено одговорних пракси, правила понашања и процедура. Јављају се супротстављена мишљења о КДО. Davis (1960), Frederick (1960) и McGuire (1963) истицали су да активности компаније морају бар једним делом бити предузете из неких других разлога осим економских и техничких, да ресурси компаније морају да се користе и за шире друштвене циљеве и да су компаније заинтересоване за читав друштвени систем у ком послују (Davis, 1960, према Carroll & Shabana, 2010; Frederick, 1960, према Carroll & Shabana, 2010; McGuire, 1963, према Carroll, 1999). С друге стране, Levitt (1958, према Carroll, 2016) и Friedman (Friedman, 1970, према De Roeck & Maon, 2018) су истицали да је дугорочно максимирање профита за власнике или акционаре једини и доминантни циљ компаније. Овај период донео је повећање обима литературе о друштвеној одговорности, која је покушавала да одгонетне шта је то у ствари КДО и зашто је важна за компаније и друштво. То је период промена друштвене свести, укључивања у решавање локалних проблема, бриге о загађењу животне средине, смањења дискриминације, повећања хуманитарних донација. Важан заједнички елемент овог периода је да није било покушаја да се направи веза између КДО и финансијских перформанси (Carroll & Shabana, 2010).

Седамдесетих година XX века у САД почињу да се јављају друштвене регулативе, којима се формализују неке одговорности компанија. Истиче се важност реакције на импулсе из друштвене средине. P. Sethi (1975, према Carroll, 1999) уводи појам димензија корпоративних друштвених перформанси, при чему прави разлику између друштвене обавезе, друштвене одговорности и друштвене осетљивости. На овај начин наглашен је значај корпоративне акције, проактивног понашања и имплементације активности са аспекта улоге коју компанија има у друштву (Carroll, 1991). У овом периоду се знатно повећава број дефиниција КДО у којима се истиче добровољна природа КДО, посвећеност интересима различитих стејкхолдера, потреба за остварењем додатних циљева поред профита и поштовања закона (на пример, смањење загађености, унапређење заједнице, стварање бољих услова за запослене), први пут се дефинишу димензије друштвене одговорности (Low, 2016; Carroll, 1999). Ставља се акценат на резултате од предузетих друштвено одговорних иницијатива (Carroll & Shabana, 2010), па су нека од првих истраживања о примени КДО у пракси спроведена у овом периоду. Теме ових истраживања биле су утицај КДО на структуру и буџет компаније, које су активности најважније, какве су перцепције менаџера о активностима КДО, колики је степен укључености у КДО (Carroll, 1999).

У овом периоду прегледом истраживања и радова о КДО, А. Carroll (1979) је дао своју дефиницију КДО, која представља једну од најчешће цитираних дефиниција у литератури (Carroll & Shabana, 2010). Друштвена одговорност компаније обухвата економска, законска, етичка и дискрециона очекивања која друштво има од компаније у одређеном тренутку (Carroll, 1979, стр. 500). У практичном смислу, друштвено одговорна компанија треба да буде посвећена стварању профита, да поштује законе, да послује етички и да буде „добар грађанин“ (Carroll, 1991, стр. 43). Ове четири одговорности компаније (економска, законска, етичка и дискрециона) не искључују једна другу, нити представљају крајеве континуума где су економски циљеве на једном крају, а на другом друштвени проблеми. Иако су ове одговорности одувек постојале у компанијама, историја пословања указује да су компаније прво истицале своју економску одговорност, затим законску, а тек касније бригу за етичке и филантропске аспекте пословања. Сматра се да економску и законску одговорност друштво захтева, етичку

одговорност друштво очекује, док филантропску одговорност друштво жели (Carroll, 2016).

Ова дефиниција КДО позната је као Пирамида КДО (енгл. The Pyramid of Corporate Social Responsibility) (Carroll, 1991). Такође, она представља један од најпознатијих модела КДО (Visser, 2006). Пирамида КДО представљена је на Слици 1.



Слика 1. Пирамида корпоративне друштвене одговорности

Извор: Прилагођено према Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4(3), стр. 42

Први ниво у Пирамиди КДО јесте економска одговорност. Компаније имају одговорност да производе добра и пружају услуге које друштво тражи. Оне су, пре свега, основне економске јединице друштва. Економска одговорност се односи на обавезу компанија да послује продуктивно, профитабилно и да одржава економско богатство (García de los Salmones, Herrero & Rodríguez del Bosque, 2005). Економска одговорност представља камен темељац и предуслов за остварење свих очекивања које друштво има према компанији.

Друштво очекује да компаније испуне своју економску одговорност уз поштовање закона и регулатива које су донели надлежни органи (Park, Lee & Kim, 2014), зато је законска одговорност следећи ниво у Пирамиди. Компаније треба да послују на начин који је конзистентан са очекивањима државе и њеног права (Милисављевић, 2012). Успешна компанија треба да буде добар корпоративни грађанин који поштује законске прописе (Carroll, 1991, 2016).

Етичка одговорност је садржана у претходне две, али је карактеришу понашања и активности које нису садржане у законима, али се очекују или не одобравају од стране чланова друштва (Carroll, 1979, 2016). Није прецизно дефинисана, али се односи на стандарде, норме и очекивања које запослени, потрошачи, акционари и друштво сматрају правичним и праведним или на заштиту моралних права акционара (Carroll, 1991). Такви стандарди и норме могу одражавати више стандарде перформанси него што то важећи закони траже. Промене етичких норми или вредности обично претходе доношењу закона, јер су често управо оне разлог за доношење нових закона.

Филантропска одговорност представља обавезу компаније да добровољно помаже угроженим групама друштва и да се укључује у решавање социјалних и еколошких проблема заједнице. Филантропске активности су волонтерске и необавезне и представљају ствар индивидуалне процене и избора (Carroll, 1979). Потпуно су дискреционе и предузимају се само због жеље компаније да се укључи у решавање проблема, иако то није обавезно, није прописано законом и неће се сматрати неетичним ако се не уради (Carroll, 2016). Филантропија је повезана са очекивањима друштва да компаније послују као „добри грађани“ (Carroll, 1991). Историјски посматрано, филантропска давања су један од најважнијих елемената свих дефиниција КДО, при чему тај тренд важи и данас.

Свака компонента КДО у Пирамиди односи се на одређену групу стејкхолдера (Carroll, 2016; Haramija & Njavro, 2023). Тако, економска одговорност компаније директно утиче на акционаре и запослене. Поштовање права акционара, запослених и потрошача спада у законску одговорност компаније. Етичка одговорност компаније и питања са којима се компаније суочавају обично се тичу запослених, потрошача и животне средине. Филантропска одговорност компаније је најчешће усмерена према локалној заједници и непрофитним организацијама, али и према запосленима.

Пирамида КДО сликовито представља све четири компоненте друштвене одговорности. Пирамидална структура не указује на захтеван редослед испуњавања ових одговорности, већ се од компаније очекује да све одговорности испуни симултано. Четири компоненте КДО одражавају одговарајуће мотиве за предузимање конкретних активности и корисне су за идентификовање користи које остварује компанија, али и друштво кроз њихову реализацију (Carroll & Shabana, 2010). Пирамида је замишљена тако да одражава основне улоге које компанија треба да има и које друштво очекује. Многе емпиријске студије су је користиле за тестирање и развој концепта КДО (на пример, García de los Salmones et al., 2005; Ивановић-Ђукић, 2011; Park et al., 2014; Perez, García de los Salmones & Rodríguez del Bosque, 2012; Србљиновић, 2012; Stanisavljević, 2017; Fordham & Robinson, 2018; Haramija & Njavro, 2023).

Неки аутори су предлагали другачији редослед у А. Carroll-овој Пирамиди, због другачијих културолошких, историјских и религијских карактеристика друштва. Концептуализација Пирамиде више пута је тестирана и потврђена, али углавном у развијеним земљама, док су критике Пирамиде упућене на рачун њене примењивости ван САД-а (Catić-Kajtažović & Šumar, 2019). Редослед одговорности у Пирамиди може бити другачији у земљама у развоју у односу на развијене земље (Crane, Matten & Spence, 2013). Уз то, W. Visser (2006) је сматрао да Пирамида КДО представља један интегрални модел за корпоративно грађанство, пословну етику и управљање односима са стејкхолдерима, коме недостаје прецизност и који искључује бригу за животну средину. Неки аутори су истицали да нема потребе за хијерархијским представљањем одговорности компаније (Hockerts, Casanova, Gradillas, Sloan & Jensen, 2008). Постојала су и мишљења да би филантропску одговорност требало уклонити из Пирамиде (Strong & Meyer, 1992, према Čavalić & Bećirović, 2018), јер је филантропску одговорност тешко одредити и мерити (Zabin, 2013, према Čavalić & Bećirović, 2018). И сам А. Carroll (2021) је истакао да је Пирамида требало да буде детаљније објашњена, јер су је неки аутори погрешно разумели, интерпретирали, или доносили закључке о њој који нису тачни. Упућене критике на рачун Пирамиде КДО могу да буду мотив за нова истраживања, која би могла довести до нових теоријских и практичних сазнања. Поред Пирамиде, А. Carroll (1979) је креирао Модел корпоративних друштвених перформанси (енгл. The Corporate Social Performance Model).

Осамдесетих година XX века долази до значајних промена у еволуцији концепта КДО које се односе на улогу стејкхолдера и њихов одговор на друштвене проблеме.

Истиче се да компаније имају добровољну обавезу према различитим друштвеним групама, поред акционара, а испуњење ове обавезе врши се постизањем резултата који су корисни за различите стејкхолдере (Jones, 1980, и Epstein, 1987, према Carroll, 1999). У овом периоду спроведена су прва истраживања о утицају КДО на финансијске перформансе (Cochran & Wood, 1984, и Aupperle et al., 1985, према Carroll, 1999). Развијени су нови модели корпоративних друштвених перформанси. Заснован на А. Carroll-овом моделу, S. Wartick и P. Cochran су представили нови модел корпоративних друштвених перформанси (Wartick & Cochran, 1985), који је представљао значајан напредак у односу на претходни, али су остала нека нерешена питања, па се у наредном периоду појављују нови модели који нуде боља решења. Развијају се концепти пословне етике, одрживости, стејкхолдер теорија (Caputo, 2020).

Почетком деведесетих година XX века, развој КДО може да се прати на два фронта, у САД и у осталим земљама света. КДО се јавља као изазов за менаџере, који треба да идентификују и суоче се на одговарајући начин са друштвеним питањима у иностранству, у земљи домаћину, путем коришћења већ установљених, али и нових пословних пракси које ће бити примерене новом пословном окружењу. У овом периоду се појављује нова група стејкхолдера која добија на значају – инвеститори. Уз то, истиче се значај КДО за унапређење резултата компанија. Анализом 51 истраживања спроведеног у периоду од 1970. до 1994. године, Griffin и Mahon (1997) су показали да је у већини истраживања утврђена позитивна повезаност између КДО и финансијских перформанси. Полазећи од модела који су дали А. Carroll (1979) и S. Wartick и P. Cochran (1985), D. Wood (1991) је креирала свој модел корпоративних друштвених перформанси.

Оснивају се бројне организације које се баве промоцијом концепта КДО (попут Бизниса за друштвену одговорност (енгл. Business for Social Responsibility) 1992. године, Светског пословног савета за одрживо пословање (енгл. World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) 1995. године, Глобалне иницијативе за извештавање (енгл. Global Reporting Initiative) 1997. године).

Деведесетих година XX века КДО је институционализована кроз стандарде, као што су ISO14001 – систем управљања заштитом животне средине и SA8000 – друштвена одговорност. ISO 14001 стандарди се односе на управљање животном средином и указују да компанија мора да смањи негативне утицаје на животну средину својим активностима и постигне континуирано побољшање перформанси које се односе на заштиту животне средине. Први пут су објављени 1996. године, а последња ревизија урађена је 2015. године. SA8000 стандарди су усмерени на обезбеђење правичних и праведних услова за запослене и демонстрира посвећеност највишим друштвеним стандардима. Први пут је донет 1996. године, а објављивање последње ревизије очекује се у првој половини 2025. године.

Тренд раста пажње према КДО наставио се и почетком XXI века. Јавност је све више истицала значај друштвеног и етичког понашања компанија. Регулаторни органи формулисали су бројне стандарде и процедуре које обавезују компаније да их примењују. Појавиле су се нове технологије које су омогућиле потрошачима да постану информисанији и захтевнији, због чега су компаније почеле да интегришу КДО у своје стратегије. Током 2000-тих година КДО је посматрана као веза између пословне стратегије и одрживог развоја, што је подразумевало коришћење КДО за усклађивање значајних интернационалних и индустријских стандарда (Развојних циљева Уједињених нација (УН) – енгл. United Nations Development Goals, Глобалног договора УН – енгл. United Nations Global Compact, Међународних рачуноводствених стандарда – енгл. International Financing Standards) (Fordham & Robinson, 2018). То је нарочито било важно за велике, глобалне компаније, које су желеле да увећају своју репутацију путем КДО.

Тема која и у 2000-тим привлачи велику пажњу истраживача јесте однос између КДО и финансијских перформанси. Велики број истраживача посвећује пажњу истраживању овог односа, али резултати су мешовити, и крећу се од позитивне повезаности, до негативне, али и статистички незначајне повезаности. У литератури се може наћи више мета-анализа (Allouche & Laroche, 2005; Busch & Friede, 2018; Vishwanathan, van Oosterhout, Heugens, Duran & Van Essen, 2020; Griffin & Mahon, 1997; Margolis, Elfenbein & Walsh, 2009; Margolis & Walsh, 2003; 2001; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003), којима је показано да између КДО и финансијских перформанси постоји позитивна повезаност. Ови резултати су само допринели да аргумент „*исплати се бити добар*“ добије на снази (Carroll, 2021). Такво схватање подржало је увођење концепта стратегијске КДО. Менаџери треба стратешки да користе КДО како би остварили максималне резултате, односно за унапређење финансијских и нефинансијских перформанси.

Концепт ESG перформанси (енгл. environmental, social and governance performance) настао је почетком XXI века и блиско је повезан са концептом КДО (Li, Wang, Sueyoshi & Wang, 2021). ESG перформансе одражавају резултате активности КДО (Domanović, 2022). Представљају стандардизовани оквир који омогућава инвеститорима и другим стејкхолдерима процењивање утицаја компаније на друштво и животну средину, као и њене праксе корпоративног управљања, односно то је скуп критеријума помоћу којих се врши процена утицаја компаније на животну средину, друштво и управљање (Krstić, Lazić, Ljubojević & Obrić, 2024, стр. 482). ESG перформансе су кључни индикатори компетенција менаџмента, управљања ризиком и нефинансијских перформанси (Martiny, Tagliatalata, Testa & Iraldo, 2024) и користе се као специфичан алат за процену учинака компаније (Krstić i dr., 2024). Ове перформансе врло експлицитно укључују велики сет питања која се везују за животну средину (на пример, климатске промене, потрошњу енергије, емисију угљен-диоксида, управљање отпадом), друштво (на пример, људска права, безбедност производа, добробит запослених, утицај на локалну заједницу) и корпоративно управљање (на пример, независност одбора, корупцију, заштиту акционара, укључивање стејкхолдера) (Li et al., 2021). Самим тим, обухватају еколошке перформансе, социјалне перформансе и перформансе корпоративног управљања. ESG перформансе су блиско везане и за Циљеве одрживог развоја УН, с обзиром на то да прецизирају индикаторе којима се мери остварење циљева у области заштите животне средине, у социјалним аспектима пословања и у области управљања (Smart kolektiv, 2023). Загађеност животне средине, глобално загревање, сиромаштво и корпоративни скандали приморали су компаније да посвете пажњу еколошким, социјалним и питањима корпоративног управљања (Xiao et al., 2024, према Domanović & Savović, 2025). У свим сегментима пословања, приликом доношења одлука о инвестирању и у свакодневном одлучивању, ESG мерила перформанси постала су неизбежан фактор.

Почетак XXI века карактерише се и формулисањем нових дефиниција КДО од стране релевантних аутора. Преглед дефиниција КДО са почетка XXI века дат је у Табели 2.

Табела 2. Дефиниције корпоративне друштвене одговорности релеватних аутора у првој деценији XXI века

Референца	Дефиниција
A. Vives (2004, према Loog-Zabrano et al., 2020)	КДО се састоји из корпоративних активности које, као део пословне стратегије, допуњавају и подржавају најважније пословне активности, уз тражење начина да се избегне наношење штете и истовремено унапреди благостање стејкхолдера (потрошача, добављача, запослених, извора финансирања, заједнице, власти и животне средине), кроз поштовање правила и регулатива, и добровољно чинећи више него што оне прописују
P. Kotler & N. Lee (2005)	КДО представља посвећеност унапређењу добробити заједнице кроз дискреционе пословне праксе и донирање корпоративних ресурса
García de los Salmones, M.M., Herrero, A., & Rodríguez del Bosque, I (2005)	КДО представља читав сет филантропских и законских питања која се односе на улогу компаније у друштву, све моралне обавезе које повећавају позитиван и смањују негативан утицај компаније на друштво
D. Matten & J. Moon (2008, према Carroll & Brown, 2018)	КДО представља политике и праксе корпорација која одражавају пословну одговорност за добро друштва, али о начину примене и усмерењу те одговорности, компанија има дискреционо право да одлучује
D. Turker (2009)	КДО представља корпоративно понашање које утиче позитивно на стејкхолдере и превазилази економске интересе

Извор: Аутор

У периоду од 2000. године на даље, већину дефиниција дале су релевантне организације (Европска комисија, OECD, CSR Europe, Бизнис за друштвену одговорност, Светска Банка и сл.) (Табела 3).

Табела 3. Дефиниције корпоративне друштвене одговорности почетком XXI века формулисане од стране различитих организација

Организација	Дефиниција
Европска комисија (2001)	КДО је концепт којим компанија интегрише друштвене и еколошке бриге у пословне операције и интеракције са својим стејкхолдерима на добровољној основи
OECD (2003)	КДО значи прилагођавање пословања друштву у којем се послује. Основна функција компаније је да обезбеди адекватан принос на капитал путем идентификовања добрих прилика за инвестирање, да обезбеди радна места и производи производе и услуге које купци желе да купе. КДО иде даље од ове основне функције. Од компаније се очекује да поштује различите законе и да одговори на очекивања друштва која нису записана у законима.
CSR Europe (2003)	КДО је начин на који компанија управља својим друштвеним и еколошким утицајима како би створила вредност за акционаре и стејкхолдере кроз иновирање стратегија, организације и операција
Бизнис за друштвену одговорност (2003)	КДО подразумева остварење тржишног успеха на начине који поштују етичке вредности и поштују људе, заједнице и животну средину
Светска банка (2003)	КДО представља посвећеност компаније обезбеђењу одрживог привредног развоја кроз односе са запосленима, са заједницама у којима послује, са друштвом у целини, тако да њене активности имају позитиван утицај на пословање и развој.

Извор: Аутор

Европска комисија је 2011. године редефинисала своју дефиницију и објаснила друштвено одговорно пословање као одговорност компанија за њихов утицај на окружење, при чему, да би биле у потпуности друштвено одговорне, компаније би требало да интегришу бригу за друштво, животну средину, људска права и потрошаче у

своје пословање и пословну стратегију у блиској сарадњи са својим стејкхолдерима (European Commission, 2011, стр. 6). У овој дефиницији изостављен је елемент добровољне примене КДО у пословању, чиме је одговорност компанија за њене утицаје на друштво истакнута као приоритет (Berniak-Wozny, Kwasek, Gasinski, Maciaszczyk & Kocot, 2023).

Праћењем развоја концепта и дефиниције КДО може се уочити да концепт нема једну, универзално прихваћену дефиницију. Carroll (1999) је мета-анализом идентификовао преко 25 различитих дефиниција КДО од њеног првог одређења (50-тих година) до средине 90-тих година. Dahlsrud (2008) је идентификовао најчешће коришћене дефиниције, објављених од 1980. до 2003. године, њих 37. Према овом истраживању, најчешће коришћена дефиниција у овом периоду није потицала из академских кругова, већ је то била дефиниција Европске комисије из 2001. године. Због примењене методологије истраживања многе дефиниције нису укључене у ову анализу, па је њихов број у истраживању значајно мањи од реалног (Carroll & Shabana, 2010). Low (2016) је анализом релевантне литературе дошла до чак 73 дефиниције, које су дали различити аутори и организације у периоду од 1954. године до 2009. године.

Moon (2014, према Carroll & Brown, 2018) истиче три дефиниције које најбоље одражавају развој дефиниција КДО, а њих су формулисали К. Davis 1973. године, А. Carroll 1979. године, и D. Matten и J. Moon 2008. године (Табела 4).

Табела 4. Развој дефиниције корпоративне друштвене одговорности

Аутор	Дефиниција
К. Davis (1973)	КДО се односи на начин на који компанија схвата и реагује на питања која превазилазе строге економске, техничке и законске прописе. Она почиње где законски прописи стају. Компанија није друштвено одговорна ако само испуњава минимум законских прописа, јер то ради сваки добар грађанин.
А. Carroll (1979)	Друштвена одговорност компаније обухвата економска, законска, етичка и дискрециона очекивања која друштво има од компаније у одређеном тренутку. У практичном смислу, друштвено одговорна компанија треба да буде посвећена стварању профита, да поштује законе, да послује етички и да буде „добар грађанин“.
D. Matten & J. Moon (2008)	КДО представља политике и праксе корпорација која одражавају пословну одговорност за добро друштва, али о начину примене и усмерењу те одговорности компанија има дискреционо право да одлучује.

Извор: Прилагођено према Carroll, A.B. & Brown, J.A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research and Issues. In J. Weber & D. Waseleski (Eds.), *Corporate Social Responsibility*. U.K.: Emerald Publishing Co., Chapter 2, стр. 45

У другој деценији XXI века нарочито се промовишу активности које треба да обезбеде јединствен приступ КДО и максималне користи од њене примене, уз истовремено креирање упутстава и сугестија за мерење и процену еколошких, социјалних и пословних перформанси и њихово управљање у светлу одрживог развоја (Caruto, Scuotto, Para & Del Giudice, 2021). Глобализација је утицала на појаву глобалне КДО, која подразумева примену универзалних стандарда и норми према свим друштвима (Jamali, 2010). Истовремено, настављена је стандардизација КДО, па су 2010. године објављени стандарди ISO 26000 – друштвена одговорност, који дају упутства и смернице у вези са друштвеном одговорношћу и имају циљ да помогну компанијама да допринесу одрживом развоју (Portal Kvalitet, 2024). Интензивирани су истраживања о

КДО у земљама у развоју и њеној примени у МСП (Carroll, 2020), јер њихове карактеристике захтевају другачији приступ КДО. Јављају се ставови да се КДО разликује међу земљама, па D. Matten и J. Moon (2008, према Carroll & Brown, 2018) праве разлику између имплицитне и експлицитне КДО, на основу карактеристика примене концепта у САД и Европи. КДО је експлицитна у САД, активности су волонтерске, вођене сопственим интересима. У Европи, КДО је имплицитна, јер је уграђена у културу, али и у неким аспектима је наметнута и захтевана од стране одређених институција, па и власти.

Године 2009. W. Visser, цењен аутор и истраживач у области КДО и оснивач непрофитне организације Међународна КДО (енгл. CSR International), покреће дебату да КДО није довољна и не може да одговори на потребе друштва. Истиче да је неопходна транзиција ка новом концепту, концепту нове корпоративне одрживости и одговорности или КДО 2.0 (енгл. Corporate Sustainability & Responsibility) (Visser, 2010a). Концепт КДО 1.0 је био преокупиран филантропијом, релацијама са заједницом, побољшањем имица и стварањем КДО позиција у компанијама. Нови концепт КДО 2.0 доноси промене: фокус на перформансе уместо на имиц, искорак од специјализованог ка интегрисаном, од стандардизованог ка диверсификованом, од западног ка глобалном (Carroll, 2021). Према J.M. Dumont-у (Dumont, 2012) неопходна је примена концепта КДО 3.0, који подразумева укључивање заједница које прелазе географске, старосне и социо-економске границе, скраћује време кашњења, одржава интересовање стејкхолдера и преузима власништво. Он истиче да друштвене мреже и онлајн комуникација имају изузетно велики утицај када је у питању позив на акцију за неки значајан циљ и када треба направити промену која превазилази очекивања. КДО 1.0 се заснивао на ставу „*ради добро зато што је то добро*“, КДО 2.0 „*заједничка вредност – ради добро у складу са својом пословном стратегијом*“, а КДО 3.0 изискује стварање „*умрежене вредности* (енгл. networked value) – *ради добро у складу са својом пословном стратегијом и угради то у свој ланац вредности и друштвене мреже*“ (Crespin, 2013, према Munro, 2020). V. Munro (2020), пак, прелаже концепт КДО 4.0, који би променио начин на који компаније послују у складу са еволутивном природом КДО и заједничким и интегрисаним концептом.

Према А. Carroll-у (2021), развој концепта КДО, истраживања и праксе су јако динамични, што указује да КДО има дугу историју, али и оптимистичну будућност. Постизање одрживог развоја, који представља врло важан део КДО, постао је основни покретач даљег раста КДО и будућих пословних лидера.

КДО подразумева етички однос према свим стејкхолдерима. Ослоњена на КДО, пословна стратегија треба да омогући заједничко решавање проблема, развој производа који задовољавају друштвене стандарде у погледу безбедности људи, животне средине, запослених, затим развој односа са запосленима, максимално коришћење људских потенцијала, развој партнерства са заједницом и непрофитним организацијама, комуникацију вредности и стандарда компаније, извештавање о утицајима на животну средину и локалну заједницу. КДО покушава да окупи све стејкхолдере, да развије квалитетне методе и технике, и да развије партнерски однос између компанија, запослених, друштвених партнера, власти и других (Verdeyen, Put & van Buggenhout, 2004). Како постоје интерни и екстерни стејкхолдери, могу се издвојити интерна и екстерна друштвена одговорност, од којих је свака усмерена према одговарајућој групи стејкхолдера. Тако, екстерни стејкхолдери (потрошачи/купци, добављачи, власти, различите интересне групе, медији, трговинска удружења, финансијске институције и конкуренти) утичу на пословање компаније из њеног спољашњег окружења, док су интерни стејкхолдери они стејкхолдери за које је директно одговоран менаџмент компаније. Европска комисија (2001) прави разлику између интерне и екстерне димензије друштвене одговорности у Зеленом извештају – Промоција европског оквира

за КДО (енгл. Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility). Екстерни стејкхолдери имају користи од екстерних друштвено одговорних активности, док запослени имају користи од интерних друштвено одговорних активности. Brammer, Millington и Rayton (2007), такође, праве разлику између екстерне друштвене одговорности, која је примарно заинтересована за екстерни имиџ и репутацију компаније, и интерне друштвене одговорности која се везује за интерне операције у компанији. Активности интерне и екстерне друштвене одговорности показују да је компанија посвећена својим стејкхолдерима и да је спремна да цени њихове доприносе и да води рачуна о њиховој добробити (Akremi et al., 2018).

Многи истраживачи у својим истраживањима праве разлику између интерне и екстерне друштвене одговорности (Al-bdour, Nasreddin & Lin, 2010; Brammer et al., 2007; George, Aboobaker & Edward, 2020; Damnjanović, Zlatanović & Nikolić, 2024; Damnjanović, 2019; Damnjanović, 2023; Damnjanović, Zlatanović & Leković., 2022; De Roeck & Maon, 2018; Low & Ong, 2015a; 2015; Low, Choe & Lau, 2018; Perdana & Mardiana, 2018; Obeidat et al. 2018; Стојановић-Алексић, Ерић Ниелсен и Бошковић, 2016; Story & Castanheira, 2019; Hur, Moon & Choi, 2019; Chan & Hasan, 2019; Chatzopoulou, Manolopoulos & Agapitou, 2022; Cek & Eyupoglu, 2019; Mory, Wirtz & Gottel, 2016; Skudiene & Auruskeviciene, 2012; Shibeika & Abdalla, 2016; Štrukelj et al., 2021). Идентификовање димензија КДО је важно због различитих ефеката примене интерне и екстерне друштвене одговорности на перцепције, понашање и резултате запослених (Hur et al., 2019; Cek & Eyupoglu, 2019).

1.1. Интерна друштвена одговорност

Интерна друштвена одговорност привлачи доста пажње истраживача из различитих области, па се истраживачи, пословни лидери и представници власти интензивно баве истраживањима са фокусом на овај концепт (Chepkwony, Ambrose & Kiprotich, 2015). Интерна друштвена одговорност се односи на друштвено одговорне активности усмерене према интерним стејкхолдерима. Означава оријентацију компаније по којој се запослени посматрају као интерни потрошачи на чије интересе и потребе менаџмент мора позитивно да утиче како би се тај позитиван утицај пренео на екстерне потрошаче (Gronroos, 1981, према Suryaningtyas, 2016). Ако компанија жели да пружи врхунску услугу потрошачима, мора прво да задовољи потребе запослених. Примарни задатак интерне друштвене одговорности представља задовољење интереса и потреба запослених пре него што се компанија посвети задовољењу потреба потрошача (George, 1990, према Suryaningtyas, 2016). Активности интерне друштвене одговорности треба да буду усмерене на стварање користи за запослене пре него за компанију и треба да буду осетљиве на специфичне потребе и преференције запослених (Cheah & Lim, 2023). Према Turker (2009), активности друштвене одговорности усмерене ка запосленима директно утичу за физичко и психолошко радно окружење запослених. Ове активности тичу се здравља и добробити запослених, њихове обуке и учешћа у организационим активностима, једнаких могућности за напредовање и обезбеђења равнотеже између посла и приватног живота (Low, 2014, стр. 23). Активности као што су тренинг запослених, континуирани програми едукације, безбедни радни услови, управљање разликама, програми чувања деце, етичка правила су, такође, део интерне друштвене одговорности (Low & Ramayah, 2018; Story & Castanheira, 2019; Farooq, Rupp, & Farooq, 2017; Hur et al., 2019; Chan & Hasan, 2019). Она подразумева поштовање индивидуалних разлика и проблема са којима се сусрећу запослени, узајамно поштовање и разумевање, промоцију хуманости и бриге за људе која превазилази радно време, креирање равнотеже између радног времена, породице и одмора (Стојановић-Алексић и др., 2016). Активно

праћење запослених који не могу да раде због повреде на раду, такође, је део интерне друштвене одговорности (Stojanović, Sofranova, Arsić, Milošević & Mihajlović, 2022). То могу бити било које активности спроведене унутар компаније са циљем да се унапреди живот запослених, чиме се утиче на њихову продуктивност, а тиме и директно на профитабилност компаније (Obeidat et al., 2018).

У Зеленом извештају Европске комисије (2001), истичу се следеће области као део интерне друштвене одговорности: управљање људским ресурсима, здравље и безбедност и управљање променама (European Commission, 2001, стр. 9). Како је привлачење и задржавање квалитетних радника један од основних изазова савремене компаније, одговорно управљање људским ресурсима има нарочит значај. Целоживотно учење, аутономија запослених у доношењу одлука, размена информација у компанији, боља равнотежа између посла, породице и слободног времена, већа диверсификација радне снаге, једнаке плате и могућности за напредовање жена, сигурност посла представљају делове одговорног менаџмента људских ресурса које су део интерне друштвене одговорности. Здравље и безбедност на послу су традиционално део законских регулатива, а нарочито постају значајна питања од када је аутсорсинг (енгл. outsourcing) постао честа пракса, па су питања безбедности и здравља запослених постала одговорност партнера. Због тога су захтеви за мерењем, документовањем и објављивањем мера којима се побољшава здравље и безбедност запослених постали део критеријума за оцену потенцијалних партнера, њихових производа и опреме. Са порастом броја мерцера и аквизиција почетком XXI века, потребе за реструктурирањем постале су свакодневица. Реструктурирање је обично подразумевало значајно смањење броја запослених, па је указано на неопходност друштвено одговорног реструктурирања. То значи да компаније морају да поведу рачуна о онима који су директно погођени процесом реструктурирања. Неопходно је пронаћи начине да се заштите права запослених, да им се нађе други посао, обезбеди обука и тренинзи како би стекли вештине потребне за нова радна места. Компаније треба да се укључе у развој локалне заједнице и креирање стратегија на тржишту радне снаге, како би се смањило утицај великих реструктурирања на друштво и заједницу.

Mory, Wirtz и Gottel (2016) су објаснили концепт интерне друштвене одговорности, полазећи од теорије друштвене размене, као процес који карактеришу ресурси посматрани, с једне стране, као елементи, а с друге стране, као резултати процеса. При томе ресурси могу бити подељени у шест група: љубав, услуге, производи, новац, информације и статус (Foa & Foa, 1980, према Mory et al., 2016). Сваком од ових ресурса, у контексту организације, одговара неки елемент интерне друштвене одговорности. Ресурс „љубав“ означава степен пажње који компанија посвећује запосленима, подршку, сигурност и стабилност коју пружа компанија, односно стабилност посла. Ресурс „услуге“ обухвата све врсте услуга које компанија може да понуди запосленима и представља развој вештина запослених, превенцију свих врста дискриминације и обезбеђење равнотеже између посла и породице. Ресурс „производи“ обухвата производе и материјале које обезбеђује компанија и односи се на радно окружење, у смислу безбедности и здравља на послу. Ресурс „новац“ генерално укључује све врсте награда и финансијске ресурсе, а односи се и на могућност запослених да буду власници акција своје компаније. Ресурс „информације“ се односи на едукацију, савете и инструкције које пружа компанија, и ресурс „статус“ се односи на престиж, поштовање, признање запосленима и значи аутономију запослених у обављању пословних операција и у процесу доношења одлука. Да би били у стању да доносе одлуке, неопходне су им „информације“, а у исто време, када могу да доносе самостално одлуке, значи да имају одређен степен аутономије, поштовање и признање од стране надређених, што одражава карактер ресурса „статус“. Ово је једно од ретких начина

концептуализације интерне друштвене одговорности које се може наћи у литератури, да је засновано на некој теорији (Mory et al., 2016).

Од одговарајућег је значаја да се компаније односе према интерним стејкхолдерима на друштвено одговоран начин, јер тако могу да се изграде значајне релације између компаније и њених запослених (Chan & Hasan, 2019, стр. 2). Интерна друштвена одговорност ствара заједничку вредност за запослене и компанију кроз задовољење потреба запослених у смислу конкурентне зараде, рационалних пакета компензација и радних одговорности (Low, 2014, стр. 25). Компаније често имају ограничене ресурсе, па се може догодити да инвестиције у активности екстерне друштвене одговорности могу бити учињене на рачун активности интерне друштвене одговорности. Запослени очекују и захтевају да ако су њихове компаније друштвено одговорне према екстерним стејкхолдерима, онда буду друштвено одговорне и према интерним стејкхолдерима на сличан начин. Нека истраживања су показала да запослени очекују од својих компанија да покажу друштвену одговорност кроз гарантовање признања, награде, могућности за индивидуални развој, стварање адекватне равнотеже између посла и приватног живота, већу аутономију у доношењу одлука, планирање пензије (Macassa, McGrath, Tomaselli & Buttigieg, 2021). Друштвено одговорне активности компаније усмерене ка запосленима стварају разлог да запослени одговоре позитивним понашањем ка компанији. Нека истраживања су показала да запослени осећају обавезу да покажу позитивне ставове и понашања према компанији када је компанија друштвено одговорна према њима (Memon, Zada, Ghani, Ullah, Azim, Mubarik et al., 2021). Један од највећих изазова за компаније постало је привлачење и задржавање квалитетних радника. Интерна друштвена одговорност постала је значајан аспект привлачења и задржавања запослених, јер бољи услови рада и добри међуљудски односи помажу компанијама да повећају задовољство послом и посвећеност запослених, што су потврдила бројна истраживања (на пример, Damjanović, 2023; Damjanović et al., 2024; Koirala & Charoensukmongkol, 2020; Oh, Han & Park, 2021; Thang & Fassin, 2017; Cheah & Lim, 2023).

Када су запослени задовољни односом који њихова компанија има према њима, постају амбасадори своје компаније и њене друштвено одговорне праксе према осталим стејкхолдерима. Иницијативе интерне друштвене одговорности могу да покажу запосленима да компанија заиста брине о њима и да су вредни за компанију. Веровање да су у компанији цењени омогућава запосленима да развију осећај идентификације са компанијом (Hameed, Riaz, Aqain & Farooq, 2016). Запослени који имају директан контакт са потрошачима имају кључну улогу у преношењу порука о томе за шта се компанија залаже и шта ради (Edinger-Schons, Lengler-Graiff, Scheidler & Wieseke, 2019). Зато је важно да буду укључени у друштвено одговорне активности како би се оне успешно реализовале. Учешће запослених у друштвено одговорним активностима може да утиче на понашање и ставове запослених. Успостављање добрих односа између запослених и компаније захтева коришћење интерне друштвене одговорности, као статешког алата (Damjanović, 2019).

Стандарди интерне друштвене одговорности се могу наћи у више важних међународних докумената, као што су Зелени извештај Европске комисије, Глобални договор УН, ISO 26000, али су и тема у бројним документима које објављују различите организације, као што су Глобална иницијатива за извештавање и Међународна организација рада (енгл. International Labour Organization). У литератури се интерна друштвена одговорност често изучава на институционалном, организационом и индивидуалном нивоу (Cavazotte & Chang, 2016). На институционалном нивоу, иницијативе интерне друштвене одговорности односе се на социјални дијалог између компанија и других организација, као што су синдикати и професионална удружења.

Теме којима се баве су нормативне и регулаторне природе. Иницијативе интерне друштвене одговорности на организационом нивоу фокусирају се на услове рада. Покривају широк спектар политика које имају циљ да унапреде физичко радно окружење за већи број запослених, као што је елиминисање ризика који могу да утичу на здравље и безбедност запослених или дизајнирање посла које подразумева партиципацију више учесника. На индивидуалном нивоу, иницијативе интерне друштвене одговорности су усмерене директно на запослене и баве се њиховим специфичним потребама. Обухватају бројне програме, од оних који су усмерени на професионални развој, као што су плаћени тренинзи и професионална едукација, до иницијатива које су усмерене на задовољавање потреба запослених ван радног места, као што су планови за пензионисање.

Последњих година приметан је раст интересовања за истраживања у области друштвене одговорности са фокусом на запослене, што омогућава дубљи увид у улогу запослених у постизању циљева друштвене одговорности и у последице перцепција запослених о друштвеној одговорности (Hejjas et al., 2018). Запослени се сматрају најважнијим стејкхолдерима компаније и њихови ставови и понашања директно утичу на успех компаније. Нарочито је важно истаћи да они не представљају само интерне стејкхолдере, већ су истовремено и екстерни стејкхолдери, где се посматрају као чланови локалне заједнице, као чланови синдиката или невладиних организација (Hejjas et al., 2018). Запослени се могу посматрати као агенти својих послодаваца, бар из угла потрошача (Turker, 2009). Ако компанија намерно доводи у заблуду потрошаче или продаје производе који нису безбедни, запослени се могу осећати посрамљено због понашања компаније. С друге стране, ако компанија води рачуна о потрошачима, пружајући им квалитетне производе и тачне информације о својим активностима, запослени ће бити поносни што су део такве компаније.

У истраживањима о КДО чешће се изучава утицај КДО као целине, док је знатно мање пажње посвећено истраживањима о ефектима интерне друштвене одговорности, чак и у поређењу са истраживањима о ефектима екстерне друштвене одговорности (Moru et al., 2016). Тумачење интерне друштвене одговорности, које је дала Turker (2009), по коме интерна друштвена одговорност представља све активности које директно утичу на физичко и психолошко радно окружење запослених, најчешће је примењивано у новијим истраживањима о интерној друштвеној одговорности (Low, Ong & Tan, 2017a, стр. 7). У истраживању у дисертацији биће фокус на таквом тумачењу интерне друштвене одговорности.

1.2. Екстерна друштвена одговорност

У истраживањима о КДО чешће је фокус на екстерној него на интерној друштвеној одговорности (Moru et al., 2016). Активности екстерне друштвене одговорности су видљивије у јавности, доприносе јачању имиџа и репутације компаније, па су компаније често примарно усмерене на њих. Екстерна друштвена одговорност се односи на друштвено одговорне активности које су усмерене ка екстерним стејкхолдерима, ван компаније. Укључује бројне стејкхолдере: пословне партнере и добављаче, потрошаче, власт и невладине организације које представљају локалну заједницу, животну средину (European Commission, 2001). Екстерна друштвена одговорност обухвата корпоративну филантропију и доприносе заједници, али одражава и начин интеракције компаније са физичким окружењем, као и етичке ставове према потрошачима и осталим екстерним стејкхолдерима (Brammer et al. 2007, стр. 9). Еколошке и друштвене активности које могу да повећају легитимитет и репутацију компаније међу екстерним стејкхолдерима део су екстерне друштвене одговорности. Ту спадају и активности као што су волонтирање, маркетинг повезан са друштвеним циљевима (енгл. cause-related marketing),

корпоративна филантропија, заштита животне средине и дивљих животиња (Nameed et al., 2016). Како се КДО односи на активности које превазилазе законске прописе, екстерна друштвена одговорност умногоме има дискрециони карактер и одражава став који компанија има према друштвеној заједници у којој послује.

Екстерна друштвена одговорност се може реализовати кроз различите друштвене пројекте у које су укључени запослени (Obeidat et al., 2018). То могу бити активности које су усмерене на заштиту животне средине, развој локалне заједнице, филантропију, одрживи развој (Story & Castanheira, 2019). Према Farooq, Rupp и Farooq (2017), активности екстерне друштвене одговорности представљају праксе које су усмерене према локалној заједници, природном окружењу или потрошачима. Активности екстерне друштвене одговорности које су усмерене према локалној заједници укључују подршку хуманитарним циљевима, хуманитарне донације, инвестиције за развој локалне заједнице и сарадњу са невладиним организацијама. Друштвено одговорне активности које подржавају заштиту животне средине укључују еколошки одговорне инвестиције, превенцију загађења, смањење емисије штетних гасова, еколошке иницијативе фокусиране на заштиту природне средине, праксе које подржавају одрживи развој за будуће генерације. Активности друштвене одговорности усмерене према потрошачима обухватају одговорност компаније према корисницима производа и услуга, а укључују безбедност производа и услуга и програме бриге о потрошачима.

Екстерна друштвена одговорност је била у центру пажње компанија до деведесетих година XX века (Стојановић-Алексић и др., 2016). Најчешће су финансијска средства била донирана за неколико различитих циљева, како би се задовољио што већи број стејкхолдера и тако стекао позитиван имиџ у јавности. Решавање великих друштвених проблема компаније су препуштале властима. Након овог периода, компаније су почеле да дефинишу стратегије КДО и донирају средства за оне друштвене циљеве који могу да се повежу са компанијом, њеним производима и циљним потрошачима. Почиње да јача интересовање компанија за учешће у решавању великих друштвених проблема, проблема клијената, запослених, заједнице у којој послују, за одрживи развој пословања.

Године 2009. D. Turker је формулисала модел КДО полазећи од става да разлике између стејкхолдера захтевају различите приступе КДО. Она је издвојила четири групе стејкхолдера у свом приступу. Прву групу стејкхолдера чине друштвени и недруштвени стејкхолдери: локална заједница, природно окружење, будуће генерације и невладине организације. Активности КДО усмерене на ову групу стејкхолдера имају заједнички циљ очување животне средине. Другу групу чине запослени, а активности КДО усмерене на њих подразумевају све активности које директно утичу на физичко и психолошко окружење запослених (Turker, 2009). Активности КДО усмерене према запосленима представљају интерну димензију КДО. Трећу групу стејкхолдера чине потрошачи, а активности КДО усмерене на њих подразумевају пружање тачних информација од стране компаније, заштиту права потрошача, тачне и детаљне информације о производима и пружање супериорне услуге потрошачима (Zaman & Nadeem, 2019). Коначно, четврту групу стејкхолдера чине власти. Активности КДО усмерене ка овој групи стејкхолдера подразумевају све напоре компаније учињене како би компанија испунила законске прописе или платила порезе. Овде треба истаћи контрадикторности које се јављају у погледу законске димензије КДО, јер се активности КДО сматрају дискреционим, оним које превазилазе законске прописе. Активности КДО нису поштовање законских прописа и плаћање пореза, јер ове активности већ треба да буду остварене (Turker, 2009). Како је А. Carroll још 1979. године увео законску одговорност, као посебан ниво у Пирамиди КДО, Turker је сматрала да је елемент поштовања закона, ипак, важно укључити у анализу КДО.

Потрошачи су стејкхолдери који се сматрају кључним за успех компаније, па компаније улажу пуно напора у изградњу и одржавање добрих односа са њима. Сматра се да КДО може да буде значајан инструмент помоћу кога се може утицати на осећања, мишљење и понашање у куповини циљних потрошача (Turker, 2009). Потрошачи преферирају производе и услуге који су произведени у складу са критеријумима друштвене одговорности (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). КДО има позитиван утицај на процену компаније од стране потрошача, оцену производа и његову спремност да купи производ (García de los Salmones et al., 2005; Lee & Shin, 2010; Marin, Ruiz & Rubio, 2009; Perez et al., 2012). Такође, КДО може позитивно да утиче на лојалност потрошача (Bruce & Owusu-Ansah, 2022; Konalingam, Sivapalan, Ratnam & Sivapiragasam, 2023; Leclercq-Machado, Alvarez-Risco, Esquerre-Botton, Almanza-Cruz, de las Mercedes Anderson-Seminario, Del-Aguila-Arcenales et al., 2022; Stanisavljević, 2017).

Када се посматрају односи добављача и купаца у ланцу снабдевања, компаније-купци траже од компанија-добављача да испуне одређене услове који се тичу социјалних и еколошких утицаја на пословање, да обезбеде етичко понашање према пословним партнерима, да воде рачуна о бројним стејкхолдерима и постигну одобравање друштва за своје пословање (Bae, Lund-Thomsen & Lindgreen, 2021). Према неким истраживањима у ланцима снабдевања, највећи значај има еколошка димензија друштвене одговорности (управљање сировинама, смањење загађења, рециклажа, производња еколошки прихватљивих производа), затим социјална (унапређење односа са запосленима, стварање безбедних услова за рад, доприноси локалној заједници) и етичка димензија (селекција добављача на основу еколошких и социјалних критеријума, заштита потрошача, етичка сарадња) (Lee, Kwak & Park, 2017). Компаније могу активно да утичу на partnere у ланцу снабдевања да примењују друштвено одговорне пословне праксе (Liu, Jia, Jia & Koufteros, 2020). Компаније могу да стимулишу partnere да унапреде своје производе и услуге тако што ће имати заједничке циљеве у погледу квалитета, у складу са стандардима и процедурама контроле квалитета (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Неке компаније уводе Кодексе понашања, као писана правила, упутства или стандарде који треба да унапреде социјалне и еколошке перформансе партнера, а који укључују испуњавање социјалних и еколошких захтева од стране добављача (Pedersen & Andersen, 2006). Заједничка имплементација КДО од стране компанија-партнера у ланцу снабдевања може да утиче на побољшање имиџа компанија, повећање ефикасности и унапређење односа са различитим стејкхолдерима (Liu et al., 2020).

Компаније које примењују КДО могу позитивно да утичу на локалну заједницу (Ksiazak, 2016). Друштвено одговорне активности у локалној заједници укључују учешће у различитим хуманитарним активностима, спонзорство културних и спортских догађаја, финансијску помоћ у реализацији образовних пројеката, различите пројекте усмерене ка повећању свести о заштити животне средине, новчане донације, стипендирање младих талената итд. (Стојановић-Алексић и др., 2016). Друштвено одговорним се сматрају компаније које улажу у инфраструктуру, системе наводњавања, школе, болнице, учествују у развоју локалне заједнице, подстичу запослене да учествују у пројектима развоја заједнице, помажу деци, болеснима и особама са инвалидитетом, мањинама итд. (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Поштовањем принципа друштвене одговорности, компаније могу да остваре уштеде у трошковима, да смање грешке у производњи чиме ће се смањити и број жалби од стране потрошача и повећати њихово задовољство. Више производа моћи ће да буде доступно по нижим ценама, чиме ће производи бити доступни већем броју људи, који раније те производе нису могли да приуште. Када је компанија успешна, може да повећа број запослених, који обично потичу из локалне заједнице, чиме се повећавају могућности за запошљавање локалне радне снаге. Тренинзи, које компаније организују, повећавају базу знања и вештина

запослених из локалне заједнице. Многе компаније развијају нове технологије, иновације, инфраструктуру који могу да доведу до унапређења целог друштва, ако компанија обезбеди трансфер технологије ка локалној заједници (Masum, Abdul Aziz & Ahmad, 2020). Нека истраживања показала су да се применом активности КДО у локалној заједници остварује подршка локалном становништву, побољшава квалитет живота у заједници и подиже свест о потреби заштите животне средине у заједници (Gursoy, Boğan, Dedeoğlu & Çalışkan, 2019; Su, Huang & Pearce, 2018). Успешна имплементација програма КДО у развоју локалне заједнице промовише раст, смањује сиромаштво и финансијски је исплатива за све чланове друштва (Masum et al., 2020).

Заштита животне средине и смањење негативних утицаја компаније представљају важан сегмент КДО. Смањење емисије штетних гасова и отпада, смањење употребе необновљивих ресурса су само неки од начина којима компаније могу да смање свој утицај на животну средину и да побољшају своје односе са заједницом (Ksiezak, 2016). Друштвено одговорне компаније имају бољу репутацију у јавности (Kowalczyk & Kucharska, 2019; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi & Saeidi, 2015), чиме могу да обезбеде диференцијалну предност на тржишту (Carroll, 2015; Flammer, 2015). Друштвено одговорне компаније имају бољи однос са локалним властима и имају бољи имиџ у јавности (Vu, Nguyen, Nguyen, Nguyen & Nguyen, 2020; Suher et al., 2017), јер јавност цени компаније које су мање изложене друштвеним, еколошким и етичким скандалима. Развојем добрих односа са локалним властима могу се пронаћи бројни начини на које компаније могу да служе друштву и помогну у стварању нових прилика за одржив економски развој (Masum et al., 2020; Ksiezak, 2016).

2. Улога и значај корпоративне друштвене одговорности у савременом пословању

Бројни су разлози због којих се компаније одлучују да темеље своје пословање на концепту КДО. Циљ имплементације КДО је стварање бољих услова за квалитетан живот за све стејкхолдере, без угрожавања профитабилности компаније. Имплементација КДО ће стварати користи за све стејкхолдере, само ако су активности КДО искрене и убедљиве.

КДО може да буде начин да запослени нађу смисао у свом послу, тако што ће доприносити вишем добру. Запослени имају потребу да стално преиспитују смисао свог посла, па компаније које не успеју да задовоље ту потребу могу да се суоче са проблемима привлачења, ангажовања и задржавања најбољих запослених. Иновација, креативност и учење могу да буду подстакнути позитивном стратегијом КДО. Ако запослени сматра да компанија реализује друштвено одговорне активности које су корисне за стејкхолдере, они могу да развију позитивне ставове, као и емоције, и да раде продуктивније у корист компаније (Youn, Lee & Lee, 2018, стр. 329). Искрено и поштено понашање компаније према екстерном окружењу може да има значајан утицај на задовољство послом запослених и њихову организациону посвећеност (Bogan & Dedeoglu, 2020; Bogan, Turkey & Dedeoglu, 2018; Im, Chung & Yang, 2016; Su & Swanson, 2019;). Компаније могу да повећају посвећеност запослених кроз њихово учење у друштвено одговорним активностима, као што су волонтирање или развој локалне заједнице (Gharleghi, Afshar Jahanshahi & Nawaser, 2018; Dežmar Krainz, 2015; Obeidat, 2016; Rupp et al., 2018). КДО утиче на јачање идентификације запослених са компанијом (Deng, Long, Schuler, Luo & Zhao, 2019; Islam, Ali, Niazi, Ramzan & Yousaf, 2018; Kim, Nurunnabi, Kim & Jung, 2018; Farooq et al., 2017; Hameed et al., 2016; Hur et al., 2019;). Такође, истраживања су показала да постоји позитивна повезаност између КДО и радног ангажовања запослених у компанији (Hejjas et al., 2018; Yousaf, Ali, Sajjad & Pyas, 2016). Активности КДО могу да буду позитивни сигнали о условима рада у компанији за потенцијалне кандидате. Друштвена одговорност може да утиче на способност компаније да привуче и задржи талентоване кандидате за посао (Bauman & Skitka, 2012; Iqbal, Ahmad, Sheeraz & Bashir, 2012; Obeidat, 2016; Rupp et al., 2018; Hopkins, 2013;). Пружање једнаких могућности за развој и тренинг за све запослене један је од основних аспеката КДО (Gharleghi et al., 2018). Развој каријере и стална едукација запослених су одговорности компаније, нарочито што је унапређење вештина заједнички циљ запослених и компаније (Öberseder, Schlegelmilch & Murphy, 2013). Важан аспект КДО који се односи на запослене, представља обезбеђење здравијих и безбеднијих услова рада (Gharleghi et al., 2018). Због већег задовољства послом и мање флукуације, друштвено одговорне компаније често имају већу продуктивност и мање трошкове (Kotler & Lee, 2005). Сазнање да је њихова компанија друштвено одговорна може да утиче на намере запослених да напусте компанију (Gharleghi et al., 2018; Hansen, Dunford, Boss, Boss & Angermeier, 2011). Компаније морају да инвестирају у интелектуални капитал и обезбеђују здраве и безбедне услове рада за своје запослене, са циљем да унапреде њихово благостање. Како преко 80% вредности компанија у савременој економији чини интелектуални капитал, његово очување путем адекватног третмана запослених постаје неопходно (Hopkins, 2013). Ако КДО може да утиче на привлачење талентованих кандидата, да повећа посвећеност, радно ангажовање, задовољство послом, подстакне друштвено одговорно понашање, смањи флукуацију, онда би друштвено одговорне компаније требало да имају боље перформансе од оних које нису друштвено одговорне (Bauman & Skitka, 2012).

Друштвено одговорне компаније имају бољу репутацију и статус у јавности (Kowalczyk & Kucharska, 2019; Saeidi et al., 2015), што омогућава компанијама да се диференцирају на тржишту (Flammer, 2015; Carroll, 2015) и да пронађу пут до већег броја потрошача. Стварање дугорочних, транспарентних и блиских односа са потрошачима је приоритет сваке компаније. Бројна истраживања су показала да перцепције потрошача о друштвеној одговорности компаније имају значајан позитиван утицај на стварање лојалности потрошача према компанији (Ailawadi, Neslin, Luan & Taylor, 2014; Akbari, Mehrali, SeyyedAmiri, Rezaei & Pourjam, 2019; Ahn, Wong & Kwon, 2020; Bruce & Owusu-Ansah, 2022; García de los Salmones et al., 2005; Konalingam et al., 2023; Leclercq-Machado et al., 2022; Lee, Park, Rapert & Newman, 2012; Marin et al., 2009; Perez et al., 2012; Србљиновић, 2012; Stanisavljević, 2017; He & Li, 2011; Hichri & Ltifi, 2021; Chung, Yu, Choi & Shin, 2015). Лојалност потрошача представља извор профитабилности и конкурентске предности за компанију. Сматра се кључним циљем за опстанак компаније и њен раст, као и основом за развој одрживе конкурентске предности (Chung et al., 2015). Она представља безусловну посвећеност потрошача компанији и њихову јаку везу са брэндом, на шта се не може утицати у нормалним околностима (Maheshwari, Lodorfos & Jacobsen, 2014, стр. 16). Задржавање потрошача је велики изазов за компаније, а КДО може да буде стратегија за стварање дугорочних односа са њима (Hichri & Ltifi, 2021). Компаније које своје пословање заснивају на концепту КДО могу својом комуникацијом према потрошачима утицати на доношење одлука о куповини (Србљиновић, 2012). Само ако су активности уверљиве и када потрошачи сматрају да компанија има искрене намере, КДО ће имати позитиван утицај на процену компаније од стране потрошача, на оцену производа и спремност потрошача да купе производ (García de los Salmones et al., 2005; Lee & Shin, 2010; Marin et al., 2009; Perez et al., 2012). Цена, квалитет, доступност нису више једини критеријуми избора потрошача, већ се посматрају и активности попут бриге за окружење, запослене или било каква помоћ друштвеној заједници. Нека истраживања показала су да се приликом доношења одлука о куповини, еколошка и здравствена димензија производа налазе одмах иза квалитета производа (Станисављевић, 2017).

Користећи друштвену одговорност за диференцијацију на тржишту, компаније могу повећати тржишно учешће, ојачати позицију брэнда и имиџ и повећати вредност компаније (Ђорђевић & Ђорђевић, 2012; Falck & Hebllich, 2007). Поштовањем принципа друштвене одговорности, компаније могу да остваре уштеде у трошковима и смање грешке у производњи, чиме ће се смањити и број жалби од стране потрошача. Такве компаније имају бољи однос са локалним властима, јер власти не морају да брину о потенцијалним злоупотребама од стране менаџмента. Добри односи са властима, заједницама и осталим стејкхолдерима могу да буду изузетно важни у случају да се компаније суоче са потешкоћама које се тичу будућих инвестиција, па компанија може да стекне конкурентску предност у односу на компаније које имају лошију репутацију у јавности (Hopkins, 2013). Тржиште преферира компаније које су мање изложене друштвеним, етичким и еколошким критикама, па друштвено одговорне активности омогућавају компанији да створи позитиван имиџ у јавности.

Приликом избора алтернатива за улагање, инвеститори све чешће бирају друштвено одговорне компаније (Sprinkle & Maines, 2010; Ćeha, 2013), јер друштвену одговорност сматрају добрим индикатором транспарентности и искрености, што резултира нижим инвестиционим ризиком (Carroll & Brown, 2018, стр. 41). Друштвено одговорно инвестирање претпоставља инвестирање уз уважавање друштвених, еколошких и етичких фактора приликом доношења одлуке о инвестирању (Renneboog, Ter Horst & Zhang, 2008). Такво инвестирање представља жељу да се изврши интеграција моралних начела (на пример, интегритет, правда, поштовање, одговорност) са

финансијским циљевима инвеститора (Tsai, Chou & Hsu, 2009). Овакво инвестирање омогућава инвеститорима да ускладе пословне подухвате са својим етичким принципима и да допринесу друштвеној правди, економском развоју, заштити животне средине и стварању друштвено одговорне економије. Инвеститори радо прихватају и ниже вредности финансијских перформанси, под условом да су задовољене њихове личне вредности. Друштвено одговорно инвестирање добило је на значају, нарочито са креирањем финансијских индекса (на пример, FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index) који рангирају компаније према њиховим еколошким и социјалним перформансама (Hopkins, 2013).

Од 70-тих година XX века учињени су бројни покушаји да се утврди да ли постоји утицај друштвено одговорног пословања на финансијске перформансе. Различити аутори су долазили до резултата који указују да између ових концепата не постоји значајна повезаност, да постоји негативна повезаност или пак да постоји позитивна повезаност. Разноликост резултата је стални мотив за спровођење нових истраживања, како би се дефинисали фактори који утичу на ову повезаност и креирале свеобухватне методе мерења, са циљем да се обезбеди упоређивање резултата у времену, али и на различитим локацијама. Урађено је више мета анализа (на пример, Vishwanathan et al., 2020; Huang, Sim & Zhao, 2020; Busch & Friede, 2018; Margolis et al., 2009; Allouche & Laroche, 2005; Orlitzky et al., 2003) којима је показано да резултати истраживања, генерално, показују свеукупан позитиван, али мали, утицај КДО на финансијске перформансе. Све је већи број компанија које у својим годишњим извештајима, поред финансијских перформанси, презентују информације о нефинансијским индикаторима. Према KPMG Глобалном истраживању о извештавању о одрживости за 2022. годину, 96% из групе G250 компанија и 79% компанија из групе N100 извештавало је о одрживости или о нефинансијским перформансама (KPMG, 2022). Извештавање о КДО може да буде релевантан метод за анализу потреба стејкхолдера, идентификовање ризика и остварење конкурентске предности на тржишту (Markota Vukić, 2015, стр. 65).

Концепт КДО настао је и развијао се у развијеним земљама. Специфични услови у земљама у развоју захтевају одређено прилагођавање у његовој примени. Анализом 451 чланка о КДО у земљама у развоју објављених у периоду од 1990. до 2015. године, Jamali и Karim (2016) су показали да постоје разлике у темама којим се истраживачи баве у развијеним земљама и у земљама у развоју, у теоријским основама на којима заснивају истраживања, у начину дефинисања релација између друштва и компанија, у начину анализе КДО, као и у кључним темама и стејкхолдерима који су предмет анализе.

2.1. Корпоративна друштвена одговорност у развијеним земљама

У развијеним земљама света, попут САД, Великој Британији и многим европским земљама, постоје развијени оквири концепта КДО, стандарди, индекси и принципи, које компаније примењују у свом пословању на локалном и међународном нивоу. Највећи број ових стандарда и принципа развијен је према пословној пракси компанија у САД. Бројна истраживања су показала да применом КДО могу да остваре бројне користи.

Развијене земље инсистирају на заштити животне средине и унапређењу пракси еколошког менаџмента, као приоритетним сегментима КДО. Еколошка одговорност компаније обухвата одговорност компаније за утицаје пословних операција, производа и постројења на окружење, смањење отпада и емисија, максималну ефикасност и продуктивност свих ресурса, минимизирање негативних ефеката компаније у корист будућих генерација (Mazurkiewicz, 2004). У овим земљама, државна администрација развија различите регулативе са циљем да спречи деградацију животне средине и природних ресурса, унапреди и заштити животну средину и дефинише специфична

упутства за достизање одрживог развоја на глобалном нивоу (Ćeha, 2013). Уз то, невладине организације су врло активне и имају велики утицај на пословање компанија, па је изражена посвећеност добробити друштва и заједнице. КДО је инкорпорирана у организациону културу, па запослени тачно знају своју улогу и задужења у реализацији активности КДО. Друштвено одговорна пословна пракса у развијеним земљама најчешће се односи на унапређење квалитета односа са запосленима, трансфер знања и технологија, унапређење етичких стандарда и пословних норми, обезбеђење квалитета производа, развој људских ресурса, једнаке могућности за напредовање, спречавање корупције (Aleksić, Berber & Gašić, 2023).

Дискусија и истраживања у области КДО већином су фокусирана на велике, мултинационалне компаније (Berniak-Wozny et al., 2023). Разлози за то су можда чињеница да велике компаније имају кључну улогу у економском расту, али и сам назив концепта који асоцира на праксу коју примењују корпорације. Велике компаније имају моћ и ресурсе који стварају одговорност за њихову употребу и развој, а уз то, у интересу компанија је да се понашају етички и одговорно, јер у супротном то може негативно утицати на цену акција и репутацију компаније међу стејкхолдерима (Jenkins, 2006). Иницијативе КДО су најпре развијене за велике компаније које имају финансијске и људске ресурсе за имплементацију адекватних процедура у своје пословне операције. Многе мултинационалне компаније су креирале решења за глобалне проблеме као што су правила понашања или корпоративне политике о људским правима, правима запослених, климатским променама. Почетком XXI века бележи се повећање интересовања за истраживања на тему примене концепта КДО у малим и средњим предузећима (МСП) у развијеним земљама (Amaeshi, Adegbite, Ogbechie, Idemudia, Kan, Issa et al., 2016; Jenkins, 2006). Генерално, сматра се да су велике мултинационалне компаније много више напредовале у примени КДО од МСП (Baumann-Pauly, Wickert, Spence & Scherer, 2013). Ипак, велике компаније у обављању својих пословних операција доста зависе од других компанија (добављача, посредника, продаваца), од којих је велики број МСП. Велике компаније примењују формалне стратегије КДО, док у МСП доминирају неформалне стратегије (Russo & Tencati, 2009). Теоријске основе КДО, засноване на искуствима великих компанија, не објашњавају у потпуности начин и ефекте примене КДО у контексту МСП (Bhattacharyya & Kumar, 2022). МСП се разликују од великих компанија на много начина, од количине расположивих ресурса, стратегија, мотива, значаја менаџерских вредности, нивоа укључености, до рангирања стејкхолдера (Corra & Sriramesh, 2013). Ови фактори утичу на креирање другачијих перцепција и пракси КДО у МСП у односу на велике компаније.

МСП чине више од 90% компанија широм света, при чему су одговорна за 60-70% радних места и 55% вредности БДП у развијеним земљама (Bayraktar & Algan, 2019). У ЕУ МСП представљају 99,8% свих компанија, са уделом од 52% у укупној додатој вредности (McEvoy, 2023). Поред тога, истраживања су показала да МСП имају већи утицај на животну средину у поређењу са великим компанијама и да имају велики утицај на повећање загађења, емисију угљеника и комерцијалног отпада. Одговорна су за стварање 60-70% укупног индустријског отпада у Европи (Berniak-Wozny et al., 2023). Ови подаци указују на потребу анализе КДО у контексту МСП. Европска комисија је још 2001. године нагласила да је неопходно да МСП узму активно учешће у дебати о друштвено одговорном пословању (European Commission, 2001). Сматра се да се друштвено одговорна МСП понашају према потрошачима, пословним партнерима и конкуренцији поштено и искрено; брину о здрављу, безбедности и свеопштој добробити запослених и потрошача; мотивишу запослене да унапређују своја знања и вештине; понашају се као добар грађанин у локалној заједници; воде рачуна о природним ресурсима и животној средини (Lepoutre & Heene, 2006, према Inyang, 2013).

МСП специфично реагују на проблеме повезане са друштвеном одговорношћу. Предузетник је лично погођен проблемима у окружењу у коме ради, па заједно са својом породицом и запосленима дели како успехе, тако и бриге. При томе, развој и примена стратегије КДО је највећим делом под утицајем личних ставова, вредности и преференција власника или менаџера компаније (Сорра & Sriramesh, 2013), јер су у малим компанијама функције власништва и контроле обједињене у једној особи (Jenkins, 2006). Самим тим, МСП обично немају особу у компанији која је задужена само за управљање КДО, нити посебно одељење за ту намену. У погледу стејкхолдера, МСП највише пажње обично посвећују запосленима и локалној заједници (Амаеша ет ал., 2016; Во, 2011; Сорра & Sriramesh, 2013). Запослени су ти који подстичу примену КДО у МСП, сами учествују у реализацији њених активности, осећају и мере ефекте њене примене. Истраживања су показала да је 92% запослених у МСП поносно што ради за своју компанију, док 93% запослених сматра да њихов рад доприноси успеху компаније (Berniak-Wozny et al., 2023). У МСП менаџери најчешће лично познају све своје запослене, па је брига о добробити запослених нарочито изражена. Инвестирањем у запослене повећава се њихов морал. Заједница представља врло важног стејкхолдера за МСП. Улагање у развој заједнице и очување животне средине представљају кључне области деловања МСП у области КДО, а неке од активности укључују волонтерски рад, хуманитарне донације, иницијативе за смањење отпада. Од улагања у заједницу МСП очекују бољу репутацију, привлачење и задржавање талентованих запослених, фер однос са добављачима, бољи приступ изворима финансирања (инвеститорима и банкама). Људски капитал и блиски односи са заједницом су кључни за МСП, ако желе да опстану на тржишту и унапреде своје пословање (Сорра & Sriramesh, 2013). Поред тога, дешава се да МСП почну да примењују КДО, јер су део ланаца снабдевања, у којима се од свих учесника захтева да испуне одређене захтеве како би се задовољили интереси клијената и одржале пословне везе (Амаеша ет ал., 2016).

У поређењу са великим компанијама, МСП имају одређене предности приликом имплементације КДО (Кеск, 2016). Одлуке које се тичу КДО могу да се донесу без непотребне хијерархије и много брже. Култура и вредности које се везују за КДО могу бити директно и ефективно изражене. Ланци вредности и снабдевања су много транспарентнији него у великим компанијама. Извештавање о КДО није законска обавеза МСП, па МСП могу да користе једноставна и ефективна средства интерне и екстерне комуникације.

Ипак, јављају се и одређене препреке за примену КДО у МСП (Во, 2011). Због недовољно времена и знања, информације потребне за примену КДО можда неће бити доступне на време. Предузетници могу да буду интерно оријентисани, са великом потребом за самоостварењем, због чега потребе других стејкхолдера могу бити занемарене. Неформална организација и оријентација ка власницима чине да примена КДО ипак није на листи приоритета. Ове активности се јављају спорадично, због недостатка финансијских ресурса, времена или људи. Уз то, и тешкоће приликом промене организационе културе која ће уважавати принципе КДО, мерење и квантификовање користи од примене КДО, недостатак институционалне подршке су идентификовани као препреке за примену КДО у МСП. МСП имају мање инструмената КДО на располагању, имају мање формалне стратегије КДО, ретко извештавају о КДО активностима и имају мање ресурса за инвестирање у активности КДО (Во, 2011).

2.2. Корпоративна друштвена одговорност у земљама у развоју

Иако је концепт КДО настао у развијеним земљама, све је веће интересовање за примену овог концепта у земљама у развоју (Jamali, Lund-Thomsen & Jeppesen, 2017; Lytheatis, Mostafa & Wang, 2017). Jamali и Karam (2016) су, анализом 452 чланка објављена у релевантним часописима у периоду од 1990. до 2015. године у области КДО у земљама у развоју, показали да је највећи број чланака, 53%, објављен у периоду од 2010. до 2015. године. Carroll (2021) истиче да је изузетан раст интересовања за примену КДО у земљама у развоју један од најочљивијих трендова од 2016. године. Глобализација и увођење концепта глобалне КДО утицали су на повећање интересовања за примену КДО у земљама у развоју (Carroll, 2021). Концептом КДО обухваћени су различити аспекти комплексних релација између компанија и друштва, одговорних за економске, социјалне и еколошке утицаје компанија у земљама у развоју (Jamali et al., 2017). Како је концепт КДО релативно нов у овим земљама, оне имају другачију перспективу посматрања КДО од развијених земаља (Visser, 2008). У земљама у развоју се још увек развијају специфични начини за имплементацију КДО, како би се обезбедио позитиван утицај на запослене и окружење (Stojanović et al., 2022). У овим земљама се КДО често поистовећује са филантропијом. Примена КДО се разликује у већини земаља у развоју услед разлика у култури, државних прописа, нивоа економског развоја, а етички стандарди, индустријска пракса и норме додатно утичу на субјективност у примени (Gualtieri & Torić, 2016). Ипак, истраживања о имплементацији и ефектима КДО у земљама у развоју нису бројна (на пример, Turyakira, 2017; Jamali et al., 2017).

За разлику од развијених земаља, пракса КДО у земљама у развоју се фокусира на филантропску одговорност (Jamali & Mirshak, 2007, према Čavalić & Većirović, 2018). W. Visser (2011) је истицао значај економске одговорности у земљама у развоју, зато што многе од тих земаља карактерише низак ниво страних директних инвестиција, висока незапосленост и сиромаштво. A. Carroll (2021) се слаже са његовим коментаром и додаје да је законска одговорност, такође, јако важна, нарочито за привлачење страних директних инвестиција.

У земљама у развоју, већина предуслова за ефективну примену иницијатива КДО из развијених земаља је потпуно или делимично одсутна. Већина компанија примењује КДО само декларативно, без промена у пословању и стварног утицаја на окружење. Управо ови проблеми су повод за истраживања о КДО у земљама у развоју која се баве потенцијалним ефектима КДО на профитабилност компанија, услове рада и животну средину (Lund-Thomsen, Jamali & Vives, 2014). Бројна истраживања су спроведена у земљама у развоју у Азији, Африци и Латинској Америци са циљем развоја адекватних принципа и модела КДО (Tilakasiri, Welmilla, Armstrong & Heenetigala, 2011).

Иако у земљама у развоју постоје бројни закони који се односе на заштиту животне средине, права запослених и људи уопште, недостаје њихова имплементација, како због недовољних капацитета саме државе, тако и из разлога што имплементација није приоритет власти. У неким земљама у развоју, због могућности да се повећа запосленост путем страних директних инвестиција често се поклања или јефтино продаје земљиште, нуде се пореске олакшице, заобилазе закони који се односе на заштиту животне средине или права запослених. Када су трошкови радне снаге почели да расту у развијеним земљама, уз раст међународне трговине, логистике, интензивну употребу интернета, доношење строгих закона о заштити животне средине, велике компаније почеле су да селе своју производњу у мање развијене земље у којима су трошкови радне снаге биле знатно нижи, а закони о заштити животне средине нису постојали или нису били тако строги. Иако је тиме повећана запосленост у земљама у развоју, појавио се нови проблем, а то је повећање загађености животне средине. Иако често постоји

законска регулатива за заштиту животне средине, земље у развоју немају довољно искуства у примени тих регулатива, а у неким случајевима се примена ових регулатива намерно избегава. Проблем корупције је нарочито изражен у земљама у развоју, па се филантропске донације често користе за остварење профита. Узрок таквог понашања налази се у неразвијеним тржишним механизмима и неадекватном пореском систему (Češa, 2013).

У већини земаља у развоју не постоји адекватна заштита потрошача. Нарочит проблем за земље у развоју представљају мултинационалне компаније, које не примењују концепт КДО у земљама у развоју на исти начин као у матичним земљама. Честа ситуација у пракси је да неке мултинационалне компаније продају производе вишег квалитета на тржишту развијених земаља, док мање квалитетне производе продају на тржишту у земљама у развоју.

Неразвијеност синдикалних организација негативно утиче на заштиту права запослених, нарочито у почетним фазама транзиционих процеса, када су ове организације више личиле на политичке организације него на организације које треба да заступају права запослених. Један од најважнијих проблема у земљама у развоју јесте смањење сиромаштва. Сиромаштво се односи како на ниска примања, потрошњу, могућности запошљавања, тако и на друштвену и физичку изолацију, недостатак права гласа, лош статус у друштву, недостатак приступа економској инфраструктури, климатске промене, инциденте загађења животне средине (Lund-Thomsen et al., 2014). Промоцијом и применом одговарајућих метода КДО у земљама у развоју може се утицати на смањење сиромаштва.

Многи алати менаџмента који се односе на КДО су настали на основу међународних стандарда или конвенција (о заштити права запослених, заштити животне средине, заштити људских права), али нису прилагођени контексту земаља у развоју, па их је као такве тешко, ако не и немогуће применити у истим. Највећи број тих алата је развијен у развијеним земљама Европе и САД. Могу се применити у разним секторима индустрије и покривају широк спектар питања која се тичу КДО, али нису специјално развијени за примену у контексту земаља у развоју. Култура, традиција, религија, политички, финансијски и образовни систем утичу на разлике у разумевању и примени КДО широм света (Gualtieri & Torić, 2016). Алати КДО за мерење социјалних и еколошких перформанси подразумевају постојање услова који не постоје свуда у свету, па их тако није могуће применити у већини земаља у развоју.

Мерење КДО, извештавање и однос између КДО и перформанси су ретко предмет истраживања у земљама у развоју (Tilakasiri et al., 2011). Већина истраживања је углавном усмерена на велике компаније (Arsić, Vasković, Milošević, Stojanović & Mihaјlović, 2020). Компаније се доминантно фокусирају на краткорочне акције, као што су хуманитарне донације (донације лекова, финансијске донације, подршка медицинским установама) (Aleksić et al., 2023). Неки аутори указују да је ефекте активности КДО великих, мултинационалних компанија тешко проценити и да постоје опречни ставови у погледу примене локалне/глобалне КДО у земљама у развоју (Jamali, 2010). Локална КДО заснива се на стандардима локалне заједнице, док глобална КДО подразумева примену универзалних стандарда и норми према свим друштвима. Нека истраживања су показала да аутономија филијала мултинационалних компанија утиче на проактивну примену КДО и да компаније које примењују локалне стратегије КДО имају боље социјалне перформансе (Muller, 2006, према Jamali, 2010). С друге стране, тешко је пратити и контролисати примену локалне КДО, због физичке удаљености, разлика у култури, проблема са координацијом. Примена локалне/глобалне КДО има и предности и недостатке, а преглед истих је дат у Табели 5.

Табела 5. Глобална и локална корпоративна друштвена одговорност у мултинационалним компанијама

	Предности	Недостаци
Глобална КДО	Хармонизација са међународним стандардима КДО Интегрисана и стандардизована глобална стратегија Политике, процеси и структуре исти у свим културним контекстима	Неосетљивост на локалне потребе Смањено власништво и легитимитет Приступ који су прављени да задовоље минимум локалних захтева
Локална КДО	Прилагођеност локалном контексту и националним потребама Усклађеност са локалном културом и преференцијама	Реактивна, фрагментисана и неконзистентна стратегија Недостатак јасне одговорности Приступ који испуњавају минимум глобалних захтева Отежан процес контроле и координације

Извор: Прилагођено према Jamali, D. (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(2), стр. 184

Истраживања о примени КДО у МСП у земљама у развоју су ретка, иако МСП имају изузетно важну улогу у социо-економском развоју земаља у развоју (Amaeshi et al., 2016; Аџа Pastranaa & Srirameshb, 2014; Bhattacharyya & Kumar, 2022). Са економским растом у земљама у развоју, повећано је интересовање за примену КДО у МСП (Jamali et al., 2017). МСП се сматрају покретачима привредног развоја, извором нове запослености и иновативности (Lee et al., 2017). Запошљавају више од 50% људи у земљама у развоју (Bhattacharyya & Kumar, 2022). МСП имају незамањиву улогу у заједницама у којима послују, јер имају сталну интеракцију са њом, што омогућава МСП да задовоље потребе заједнице на најбољи начин (Turyakira, 2017). Флексибилна су и могу брзо да се прилагоде променама, па у неким ситуацијама могу да примене активности КДО боље од великих компанија (Sarfraz, Qun, Abdullah & Alvi, 2018). Ове компаније често примењују неформалне активности, које су већином фокусиране на интерне проблеме (запошљавање, изградњу тимова, мотивацију) и њихове иницијативе су углавном мотивисане и креиране под утицајем запослених (Castka, Balzarova, Bamber & Sharp, 2004). Применом КДО МСП могу да обезбеде приступ иновацијама, дугорочни опстанак и прилагођавање новим пословним околностима (Sarfraz et al., 2018). Уз то, КДО може да олакша приступ изворима финансирања, због растућег значаја друштвено одговорног инвестирања (Bhattacharyya & Kumar, 2022). Мотивисани и срећни запослени, побољшање тржишне позиције, смањење трошкова, уштеда енергије, већа лојалност потрошача, јака веза са локалном заједницом, унапређење односа са добављачима, приступ иновацијама, побољшање репутације, унапређење пословних перформанси су само неке од бројних користи које МСП могу да остваре применом КДО (Arsić et al., 2020; Turyakira, 2017). Међутим, највећи број МСП не прихвата да применом КДО могу остварити повећање ефикасности (Dey, Petridis, Petridis, Malesios, Nixon & Ghosh, 2018). Менаџери МСП имају ограничене ресурсе, време и експертизу, па имплементација КДО може да буде контрапродуктивна за МСП (Jamali et al., 2017). Ове компаније много ређе користе сам термин „корпоративна друштвена одговорност“, немају особу у компанији која је задужена за друштвену одговорност, не публикују званичне извештаје о друштвеној одговорности (Lund-Thomsen et al., 2014). Нека истраживања су идентификовала главне препреке за МСП приликом интеграције КДО: недостатак знања о законодавству и прописима, културолошке разлике, мала заинтересованост компанија, лоша комуникација и корупција (Dey et al., 2018, стр. 4). Структура и карактеристике МСП у земљама у развоју се разликују од оних које су опште прихваћене у развијеним

земљама, па је неопходно посветити додатну пажњу специфичностима и доприносима од примене КДО у МСП. Одређене међународне организације (Глобални договор УН, Организација УН за индустријски развој, Интер-америчка развојна банка, Светска Банка) су формулисале различите смернице и упутства који треба да помогну МСП да примене КДО у свом пословању (Lund-Thomsen et al., 2014).

Треба истаћи да због јако великог броја МСП у земљама у развоју, али и у свету, њихов утицај на заједницу и животну средину је значајан. Невладине организације, које се баве заштитом животне средине, углавном усмеравају своје активности према великим компанијама, па МСП често занемарују одговорност према животној средини. Ипак, многа МСП послују у секторима које карактерише стварање велике количине отпада. Од њих се не захтева да примењују одређене друштвене и еколошке стандарде који су у свету предуслов за наступ на глобалном тржишту. Примери највећих кршења људских права, као што су рад деце, принудни рад, сексуална злостављања, трговина људима забележени су баш у МСП у земљама у развоју (Jamali et al., 2017). Ово се најчешће дешава због недостатка регулатива, адекватног надзора и имплементације закона. Укључивање елемената КДО у пословну праксу компанија у земљама у развоју је неопходно. Да би се унапредила примена КДО у МСП у земљама у развоју, неопходно је обезбедити институционалну подршку за примену формалних активности КДО како би и МСП и шира заједница имали користи од њихове примене. Наступ на међународним тржиштима захтева да компаније воде рачуна о правима потрошача, запослених и да производи испуњавају одређене стандарде, попут Анализе опасности и критичних контролних тачака - ХАССП (енгл. Hazard Analysis Critical Control Points – HACCP) или ISO 14000 (Ћећа, 2013).

Власти, међународне организације и пословна удружења имају посебно важну улогу за прихватање и имплементацију КДО у МСП у земљама у развоју (Ауа Pastranaa & Srirameshb, 2014). Власти могу да промовишу потребу за прихватањем новог концепта и да обезбеде његову имплементацију увођењем одређених регулатива. Међународне организације имају ресурсе (знање, средства) и утицај који може да се искористи да се утиче на власти да пруже подршку имплементацији КДО. Пословна удружења имају актуелне информације о потребама и трендовима на тржишту, па могу да искористе своје развијене мреже контаката за подизање свести о користима друштвено одговорног пословања.

С почетком процеса економске транзиције, концепт КДО почео је да се примењује у Републици Србији, највише у компанијама са страним капиталом (Ћећа, 2013), при чему се КДО најчешће јављала у форми филантропије. Мултинационалне компаније су, оснивањем својих филијала у Републици Србији, утицале на промоцију концепта КДО који је већ био интегрални део пословања у њиховим матичним компанијама. Ипак, многе компаније у Републици Србији још увек немају довољно знања о користима друштвено одговорног пословања, јер посматрају друштвену одговорност као активности које захтевају инвестиције, а при томе не доносе профит (Stojanović et al., 2022). Процес придруживања ЕУ утицао је на признавање и промовисање КДО. Оснивање Форума за одговорно пословање 2008. године и доношење Стратегије развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. до 2015. године су утицали на повећање свести о користима примене КДО. Форум за одговорно пословање представља мрежу компанија које доприносе развоју друштва кроз принципе одрживог развоја. Ова организација подстиче компаније да развијају партнерске односе са заједницом у којој послују, да послују у складу са принципима одрживости, одговорности и етике и да кроз синергију знања и ресурса допринесу имплементацији добрих пословних пракси које имају позитиван и мерљив утицај на друштво (Форум за одговорно пословање, 2024). Према Стратегији развоја и промоције

друштвено одговорног пословања, друштвено одговорно пословање дефинише се у три нивоа (Службени гласник РС, 2010):

- Први ниво укључује поштовање законских обавеза и стандарда индустрије (на пример, здравље и безбедност запослених, права запослених, права потрошача, заштита животне средине);
- Други ниво подразумева смањивање или потпуно елиминисање негативних утицаја компаније на друштво и управљање ризицима;
- Трећи ниво је усмерен на повећање позитивних утицаја компаније и креирање вредности на основу иновација, инвестиција и партнерстава који су усмерени на добробит друштва и животне средине.

Национални Индекс одговорног пословања (КДО индекс) развијен је 2016. године и представља прву националну платформу, која омогућава процену друштвене одговорности компанија у Републици Србији. То је једина методологија која омогућава објективно поређење перформанси компаније у контексту друштвене одговорности (Arsić et al., 2020). Овај индекс пружа увид у ниво развијености друштвено одговорног пословања у Републици Србији и истовремено омогућава компанијама да идентификују своје снаге и слабости, како би могле да унапреде пословање засновано на принципима одрживости.

Највећи број великих компанија у Републици Србији стратешки примењује концепт КДО, уз активно преузимање одговорности и пружање доприноса заједници. Међутим, то је пракса великих компанија, са страним власништвом, које су део мултинационалних компанија. Ситуација у српским компанијама је доста боља последњих година, јер су компаније почеле да развијају сопствене праксе КДО, усмерене ка заштити животне средине, спонзорисању локалне заједнице, професионалном развоју младих људи итд. (Marić, Berber, Slavić & Aleksić, 2021). Ипак, недостатак финансијских ресурса и неизвесност која прати дугорочно планирање идентификовани су као најважнији узроци недовољне посвећености КДО компанија у Републици Србији (Krstić, Trbović & Drašković, 2018). Недавна истраживања у великим компанијама у Републици Србији показала су да су најзначајније активности КДО усмерене према заштити животне средине и потрошачима (Aleksić et al., 2023; Radovanović, Miletić, Karović, Mijatović & Bubulj, 2022; Mijatović, Horvat & Tošić, 2021). Већа примена пракси у области заштите животне средине (управљање водом, глобално загревање, климатске промене) неопходна је због отварања поглавља 27 „Животна средина и климатске промене“ у процесу преговора о приступању ЕУ. Веће интересовање за ову област може бити и последица кооперације Развојног програма УН, владе Републике Србије и међународних донатора, којим је обезбеђена финансијска и техничка помоћ за развој зеленог предузетништва у око 30 домаћих компанија, са циљем стварања нових радних места и задржавања квалитетних кадрова (Madžar & Brkljač, 2023). Као најзначајније области КДО 100 најбољих компанија у Републици Србији према оствареним приносима у 2016. години, идентификоване су: заштита животне средине, подршка образовању (спонзорисање студената и младих талената), здравље (финансијска помоћ за лечење деце, донације медицинским установама), спорт (спонзорисање клубова и појединаца) и волонтирање (Mijatović et al., 2021).

Интерној друштвеној одговорности и етичности пословања било је посвећено мало пажње у Републици Србији. Тако је, и поред тога што доста компанија има формулисане етичке кодексе, његова примена изостала, па су чести разни примери неморалног понашања менаџера према запосленима, као и сви облици корупције (Ивановић-Ђукић, 2011). Позиција запослених се поправила од 2013. године, јер је уочен значајан пораст улагања у едукацију и професионални развој запослених и унапређење здравља и безбедности запослених преко законских прописа (Damjanović, 2019).

МСП у Републици Србији чине 99,5% укупног броја компанија. Ове компаније запошљавају 56,8% људи и доприносе са 54,4% у стварању додате вредности (Република Србија Републички завод за статистику, 2023). Истраживање у Републици Србији је показало да МСП недовољно примењују концепт КДО у свом пословању (Дамњановић и Рендулић–Давидовић, 2019). Недостатак подршке државе, мала мотивација запослених и недовољно информација о друштвеној одговорности идентификовани су као главне препреке за ефикасну имплементацију КДО у МСП у Републици Србији (Arsić et al., 2020). Напредак у примени друштвене одговорности МСП могла би да остваре прикључивањем Форуму за друштвено одговорно пословање (Дамњановић и Рендулић–Давидовић, 2019). Уз то, неопходно је развити посебно прилагођене алате, упутства, смернице и стандарде за МСП, јер се пословање и карактеристике МСП значајно разликују од великих компанија за које већ оваква подршка за примену КДО постоји. Неке од мера које могу да подстакну друштвено одговорно пословање у Републици Србији су (Ивановић-Ђукић, 2011):

- формирање националног тела, које ће имати одговорност за креирање окружења које подстиче, промовише и развија друштвено одговорно пословање кроз дефинисање конкретних програма и мера;
- организовање конференција, форума, скупова, пропраћених великом медијском пажњом, како би се шира јавност упознала са начинима за унапређење друштвено одговорног пословања;
- предлагањем и усвајањем закона којим ће се увести обавезни међународни и национални стандарди друштвено одговорног пословања;
- већа контрола имплементације закона који се односе на примену друштвено одговорног пословања;
- давање пореских олакшица, финансијских и нефинансијских награда, као подстицај за примену друштвено одговорног пословања;
- трансформација јавних компанија и њихово пословање по принципима друштвене одговорности;
- унапређење курикулума у школама и на факултетима, путем увођења курсева о друштвено одговорном пословању.

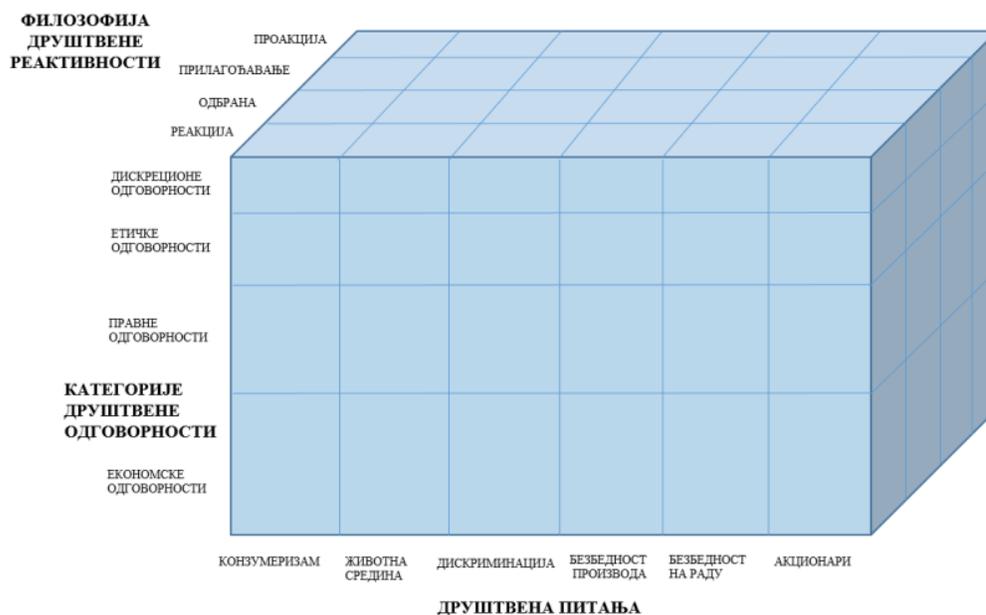
Неки од ових елемената могу се уочити последњих година у Републици Србији: организовање годишњег CSR&ESG foruma (организатори Смарт колектив и Форум за одговорно пословање), успостављање награда “Шампиони одрживости” и “Најинклузивнији послодавац” (организатори Смарт колектив и Форум за одговорно пословање), објављивање годишње едиције Лидери друштвене одговорности (Business info group), публикације *CSR u Srbiji – анализа стања и примери добре праксе* (Смарт колектив, USAID, Форум за одговорно пословање, Институт за одрживе заједнице), изборни/обавезни предмети на факултетима о КДО. Ипак, неопходно је наставити са промоцијом друштвено одговорног пословања како би цело друштво остварило користи од његове примене.

3. Развој концепта корпоративне друштвене одговорности

Паралелно са дефинисањем концепта КДО појављују се концепти који имају заједничке карактеристике са њим, али и довољно разлика да их је важно поменути. У том смислу, важно је поменути концепт корпоративних друштвених перформанси, концепте КДО 2.0, КДО 3.0, КДО 4.0, корпоративног грађанства, пословне етике и одрживости.

Р. Sethi (1975, према Carroll, 1999) уводи појам димензија корпоративних друштвених перформанси, који је касније додатно развио А. Carroll (1979), а посебан допринос су дали S. Wartick и P. Cochran (1985) и D. Wood (1991). Р. Sethi (Sethi, 1975, према Carroll, 1999) прави разлику између друштвене обавезе, друштвене одговорности и друштвене осетљивости. Друштвена обавеза је корпоративно понашање које представља одговор на тржишне услове или законске прописе, друштвена одговорност превазилази друштвене обавезе, а друштвена осетљивост подразумева прилагођавање корпоративног понашања друштвеним потребама. Фокус на друштвене перформансе нагласио је значај корпоративне акције и остварења у друштвеној сфери. Из перспективе перформанси, јасно је да компаније морају да формулишу и имплементирају друштвене циљеве и програме, али и интегришу етичке елементе у све процесе одлучивања, политике и акције.

А. Carroll (1979) је креирао Модел корпоративних друштвених перформанси (енгл. The Corporate Social Performance Model), који је обухватио три елемента: 1. дефиницију друштвене одговорности, 2. списак друштвених питања која спадају у друштвену одговорност, и 3. начин одговора на проблеме. Дефинишући КДО као економска, законска, етичка и дискрециона очекивања која друштво има од компаније у одређеном тренутку, објашњено је које све одговорности компанија има. При томе, важно је разумети природу те друштвене одговорности и идентификовати друштвена питања или области са којима су те одговорности повезане. Коначно, филозофија, начин или стратегија реаговања на друштвена питања одређена је као друштвена осетљивост (енгл. social responsiveness). W. Frederick (1978, према Carroll, 1999) је одредио друштвену осетљивост као капацитет компаније да одговори на друштвене притиске, а подразумева механизме, процедуре, аранжмане, обрасце понашања који када се узму заједно могу да одреде способност компаније да више или мање одговори на друштвене притиске. Према W. Frederick-у (1978), значај овог модела за истраживаче је у прављењу разлика између одређених дефиниција корпоративне друштвене одговорности које су се појавиле у литератури и систематизацији важних тема које треба разумети приликом објашњавања концепта друштвене одговорности. Из угла менаџера, значај овог модела огледа се у схватању да друштвена одговорност није одвојена и независна од економских перформанси, већ да је део укупне одговорности компаније. Такође, модел омогућава систематично промишљање важних друштвених питања са којима се компанија сусреће и представља алат за планирање и решавање проблема. Графички приказ модела дат је на Слици 2. Ипак, А. Carroll-ов модел корпоративних друштвених перформанси није наишао на ширу примену, јер није давао основе за мерење и емпиријско тестирање модела.



Слика 2. Carroll-ов модел корпоративних друштвених перформанси

Извор: Прилагођено према Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), стр. 503

S. Wartick и P. Cochran су 1985. године представили нови модел корпоративних друштвених перформанси, који је представљао проширену концепцију тродимензионалног А. Carroll-овог модела. Модел корпоративних друштвених перформанси представљао је интеракцију између принципа друштвене одговорности, процеса друштвене осетљивости и политика које се баве друштвеним питањима (Wartick & Cochran, 1985). Показали су да неколико, наизглед, супротстављених перспектива (еколошка одговорност, јавна одговорност и друштвена осетљивост) могу да буду интегрисани у један истраживачки оквир. Највећи допринос овог модела односи се на креирање новог истраживачког оквира по коме се КДО, корпоративна друштвена осетљивост и друштвена питања претварају у принципе, процесе и политике. На тај начин, они етичку компоненту КДО означавају као принципе, корпоративну осетљивост као процес, а друштвена питања као политике (Wartick & Cochran, 1985). Принципи (КДО) означавају филозофску оријентацију компаније, процеси (корпоративна осетљивост) означавају институционалну оријентацију, док политике (друштвена питања) означавају организациону оријентацију (Carroll & Brown, 2018). Иако је овај модел представљао значајан напредак у начину посматрања односа између друштва и компанија, остала су нека нерешена питања (Wood, 1991). Прво, појам перформансе односи се на акцију и резултат, а не на интеракцију и интеграцију. Друго, друштвена осетљивост се не посматра као скуп процеса, већ као самосталан процес. Треће, последња компонента модела, политике, су дате превише рестриктивно. Коначно, у овом моделу, само друштвено одговорне компаније могу бити оцењене на основу својих друштвених перформанси, док оне које нису одговорне не могу бити евалуиране.

Посебан допринос одређењу концепта корпоративних друштвених перформанси дала је D. Wood 1991. године. Свој модел засновала је на А. Carroll-овом тродимензионалном моделу (1979) и моделу који су дали S. Wartick и P. Cochran (1985).

Полазећи од претходних одређења, D. Wood (1991) је дала дефиницију корпоративних друштвених перформанси, по којој корпоративне друштвене перформансе показују начин конфигурације принципа друштвене одговорности, процеса друштвене осетљивости и политика, програма и мерљивих резултата компаније на начин на који одражавају односе компаније и друштва. Да би проценили друштвене перформансе компаније, истраживачи морају да процене у ком степену принципи друштвене одговорности мотивишу акције које спроводи компанија, степен у коме компанија реагује друштвено одговорно, постојање и природу политика и програма којима су регулисани односи компаније и друштва, и друштвене утицаје (мерљиве резултате) акција, програма и политика компаније.

D. Wood (1991) је елементе A. Carroll-овог модела преформулисала у принципе. Прво, показала је како су компоненте КДО (економска, законска, етичка и филантропска) повезане са принципима КДО на институционалном нивоу (принцип друштвене оправданости), на организационом нивоу (принцип јавне одговорности) и на индивидуалном нивоу (принцип дискреционог понашања менаџера). Идентификовала је процес КДО, који је превазилазио политике друштвене осетљивости које су дефинисали S. Wartick и P. Cochran 1985. године, и истакла релевантност процене утицаја на животну средину, управљања односима са стејкхолдерима и управљања проблемским ситуацијама. Треће, политике, дефинисане од стране S. Wartick-а и P. Cochran-а, је реорганизовала у резултате корпоративног понашања. КДО је стављена у шири контекст и посебно су наглашени резултати, односно перформансе. Овај модел био је у складу са претходно дефинисаним од стране A. Carroll-а 1979. године и S. Wartick и P. Cochran 1985. године, али је ипак био сложенији и експлицитнији у свом објашњењу. Дао је нов начин посматрања односа између друштва и компанија и истраживачки оквир за спровођење нових истраживања и развој теорије. Овај концепт се фокусирао на друштвену адаптацију и резултате пословног понашања. Друштвена адаптација у овом моделу односила се на процену утицаја на животну средину, управљање односима са стејкхолдерима, управљање проблемским ситуацијама, док резултати пословног понашања могу бити друштвени утицај, друштвени програми и друштвене политике (Wood, 1991).

Двадесет први век доноси нове изазове, па и нове начине посматрања и изучавања концепта КДО. Утицајни аутори указали су на нове карактеристике концепта КДО.

W. Visser (2009) уводи нови концепт, концепт корпоративне одрживости и одговорности или КДО 2.0 (енгл. Corporate Sustainability & Responsibility) којим означава неопходност транзиције од концепта КДО или КДО 1.0 (енгл. Corporate Social Responsibility) (Carroll & Shabana, 2010). W. Visser (2010) је сматрао да примена КДО 1.0 није довољна и да КДО 2.0, корпоративна одрживост и одговорност, показује да су одрживост и одговорност различити концепти, али комплементарни. Одрживост се може сматрати циљем – изазовом, висијом, стратегијом, циљевима – оно чему се тежи, док одговорност више описује пут како тамо стићи, кроз решења, одговоре, управљање и акције (Zlatanović, 2015; Visser, 2011).

W. Visser истиче да је еволуција КДО прошла кроз пет раздобља, од којих свако описује одређене карактеристике КДО у том раздобљу (Visser, 2010a, 2010b). Прво раздобље је означено као „*похлена*“, када је КДО имала одбрамбени карактер, што значи да су активности КДО имплементиране под условом да је капитал акционара заштићен, па компаније нису позивале запослене да се укључују у волонтерске акције, нити су вршиле превентивна улагања са циљем да избегну казне или пенале (на пример, превенција загађења). Стејкхолдери, на које су активности биле усмерене, били су акционари, власти и запослени. Друго раздобље названо је „*филантропија*“, карактерише га хуманитарни карактер КДО. У овом периоду компаније су подржавале

различите друштvene и еколошке циљеве кроз донације и спонзорства, углавном преко неких фондација, са циљем да помогну одређене друштvene групе или организације. Заједница је била кључни стејкхолдер у овом периоду. Треће раздобље, „*маркетинг*“, карактерише промотивна природа КДО, када се КДО користи као алат односа с јавношћу за унапређење позиције брeнда, имиџа и репутације компаније. Активности КДО реализоване су преко различитих медија и усмерене ка општој јавности. Раздобље „*менаџмент*“ карактерише стратешка КДО, што значи да су активности КДО повезиване са кључном компетентношћу компаније, уз честу примену менаџмент система и система за управљање заштитом животне средине. Они су често укључивали неколико циклуса развоја политика КДО, постављање циљева и визија, имплементацију програма, ревизију и извештавање. Активности су, пре свега, биле усмерене ка акционарима и различитим непрофитним и организацијама цивилног друштва. Последње раздобље, „*одговорност*“, карактерише трансформативна, односно системска КДО. Своје активности усмерава ка идентификацији и превазилажењу кључних узрока неодрживог и неодговорног пословања, најчешће путем иновативних пословних модела, револуционарних промена пословних процеса, производа и услуга и лобирања за доношење прогресивних националних и међународних прописа. Активности су усмерене према регулаторним органима и потрошачима. Стратешка КДО фокусирана је на микро ниво, подршку друштвеним и еколошким циљевима који су у складу са стратегијом компаније, али без утицаја на њено обликовање. Истовремено, системска КДО се фокусира на разумевање релација на макро нивоу (између друштва, заједница, економија и екосистема) и промену стратегија компаније тако да се обезбеде оптимални резултати за шири друштвени и еколошки систем (Visser, 2010a). Компаније треба да теже системској КДО, али уз постепени прелазак кроз свако претходно раздобље. Управо системску КДО Visser назива КДО 2.0. Нови концепт подразумева искорак од одбрамбене, хуманитарне, промотивне, стратешке и системске КДО ка системској, односно трансформативној КДО, која се заснива на принципима креативности (енгл. Creativity – C), скалабилности (енгл. Scalability - S), осетљивости (енгл. Responsiveness - R), глокалности (енгл. Glocality - 2), циркуларности (енгл. Circularity – 0) (Visser, 2010a, 2010b, 2011). На основу назива принципа, одређен је по један знак (слово/број) који је искоришћен за креирање скраћенице која означава нови концепт, КДО 2.0 (енгл. CSR 2.0).

Принцип креативности објашњава да су компаније по природи креативне и иновативне, и као такве треба своју креативност да усмере ка решавању глобалних друштвених и еколошких проблема. Неопходна је креативна деструкција, јер се проблем у садашњости неће решити размишљањем које је преовладавало у прошлости. У литератури има пуно примера друштвено одговорних и одрживих решења и пројеката које су примениле различите компаније, али често то остају само примери једнократних решења без идеје како би се уз помоћ њих суштински трансформисало пословање. Решења која примењују компаније треба да имају значајне резултате у дугом року и широко примену, према принципу скалабилности. Изоловани случаји са краткорочним резултатима нису довољно добри у савременом окружењу.

Проблеми одрживости, као што су глад и климатске промене, су толико велики и ургентни да решења која не могу да се искористе за њихово решавање нису задовољавајућа. Међусекторска сарадња и приступ оријентисан ка стејкхолдерима су неопходни на сваком нивоу, како би се обезбедила радикална акција, која доводи у питање индустрију или сам пословни модел који могу да представљају део решења или проблема. Акција која компанију помера из зоне комфора, трансформативна по природи, је неопходна према принципу осетљивости. Осетљивост још подразумева већу транспарентност, не само кроз механизме извештавања као што је Глобална иницијатива за извештавање и сличне, већ и дељење критичних интелектуалних ресурса. У контексту

КДО, садржана у принципу глокалности, крилатица „*Мисли глобално, ради локално*“ показује да се многа питања у области КДО јављају као дилеме пре него једноставни избори. Компаније морају много пажљивије да примењују међународне норме у локалном контексту, тражећи локална решења која су културолошки прихватљивија без примене универзалних принципа. Према принципу циркуларности, неопходно је стварање кружног система, у коме компаније граде постројења која стварају више енергије него што троше, пречишћавају отпадне воде, производе производе који се могу рециклирати и поново користити за друге намене. Компаније морају стално да улажу и обнављају свој људски капитал, не само кроз едукацију и тренинге, већ и кроз развој односа са заједницом и унапређење добробити запослених.

Према W. Visser-у (2010b) примена ових принципа је критичан тест за праксу КДО. Она треба да доведе до промена у односу компанија и заједница, који је раније био заснован на филантропији, ка партнерству. Одбрамбени одговори на друштвена и еколошка питања треба да буду замењени проактивним стратегијама и инвестицијама у стварање одрживог тржишта. Коришћење КДО за унапређење имиџа и репутације неће бити могуће и компаније ће се вредновати према стварним социјалним, еколошким и етичким перформансама, односно на основу тога да ли постоји стварни напредак у окружењу. КДО 2.0 подразумева креирање и усвајање одрживог и одговорног пословног модела којим ће се створити бољи свет.

Нови модел КДО W. Visser (2010b) назива КДО 2.0 ДНА модел (енгл. CSR 2.0 DNA model). Он представља један холистички модел и обједињује све што су претходни модели корпоративних друштвених перформанси заступали у једну целину. Овај модел се заснива на четири стуба одговорности (енгл. DNA Responsibility Bases): стварање вредности, добро управљање, допринос друштву и еколошки интегритет. Сваки од њих има свој основни циљ и кључне индикаторе. Тако је циљ стуба „*стварање вредности*“ економски развој, који подразумева не само повећање вредности акционара и менаџмента, већ унапређење читавог економског система у коме компанија послује, укључујући улагање у инфраструктуру, стварање нових радних места, унапређење вештина итд. Кључни индикатори овог стуба су капиталне инвестиције, одрживи и одговорни производи и услуге и инклузивно пословање. Други стуб је „*добро управљање*“, које се заснива на ефикасним институцијама корпоративног управљања, а кључни индикатори су лидерство, транспарентност и етичке праксе. Трећи стуб је „*допринос друштву*“, који истиче значај филантропије и оријентације ка стејкхолдерима. Кључни индикатори овог стуба су филантропија, праведни односи са запосленима (услови рада, права запослених, здравље и безбедност) и интегритет кроз ланце снабдевања. И коначно, четврти стуб је „*еколошки интегритет*“, којим се поставља лествица далеко више од једноставног минимизирања штете и наглашају циљеви одржавања и унапређења одрживости екосистема. Кључни индикатори су заштита екосистема, обновљиви ресурси и производња без отпада. Циљеви и индикатори овог модела представљају квалитативне и квантитативне разлике између других модела КДО и КДО 2.0 ДНА модела (Visser, 2010b).

Иако КДО 2.0 јасно истиче недостатке КДО 1.0 и покушава компанијама да понуди иновативна и одржива решења за проблеме заједница, критичари су остали незадовољни одговорима које је дао Visser. Сматра се да КДО 2.0 има економског смисла за компаније, али не успева на адекватан начин да понуди решења за социјалне, етичке и еколошке проблеме који су последица понашања компанија, нарочито у земљама у развоју (Pratitri, 2017). Концепт КДО 1.0 био је заступљен до 2000-тих година. Након овог периода, захваљујући интернационалним организацијама и форумима, наступила је фаза КДО 2.0. Као резултат креативне деструкције 2008. године и кризе вредности, наступила је фаза КДО 3.0 (Sánchez-Bayón & García-Ramos, 2021).

Према J.M. Dumont-у (2012) концепт КДО 3.0 подразумевао је укључивање заједница које прелазе географске, старосне и социо-економске границе, скраћивање времена кашњења, одржавање интересовања стејкхолдера и преузимање власништва. Он је истакао да друштвене мреже и онлајн комуникација имају изузетно велики утицај када је у питању позив на акцију за неки значајан циљ и када треба направити промену која превазилази очекивања. У тим ситуацијама се види правац којим се креће КДО 3.0. Друштвени медији могу да буду врло ефективна платформа за комуникацију напора у области КДО и могу да створе осећај заједнице у којој људи помажу једни другима. Dumont (2012) је сматрао да компаније које не користе адекватна средства комуникације неће моћи да држе корак са водећим компанијама на тржишту. Компаније су оријентисане ка талентованим запосленима и њиховом укључивању у организациону културу, која се заснива на мисији, визији и вредностима са којима запослени могу да се идентификују и да допринесу на најбољи начин (Sánchez-Bayón & García-Ramos, 2021). Crespín (2013, према Munro, 2020) је сматрао да је КДО 3.0 оријентисан на умрежавање на знатно комплекснијем нивоу. Тако, долази до развоја КДО унутар пословног окружења, према више интегрисаном, умреженом и партнерски оријентисаној КДО.

Док је КДО 1.0 полазио од става „ради добро зато што је то добро“, КДО 2.0 се заснивао на ставу „заједничка вредност – ради добро у складу са својом пословном стратегијом“. КДО 3.0 претпоставља креирање „умрежене вредности (енгл. networked value) – ради добро у складу са својом пословном стратегијом и угради то у свој ланац вредности и друштвене мреже“, што значи да само коришћењем ових мрежа, компаније, невладине организације и власти могу да створе већу друштвену и финансијску нето вредност за компаније и земљу истовремено (Crespín, 2013, према Munro, 2020). Концепт КДО 3.0 се везује за социјалне иновације, јер када се узме сва имовина компаније, укључујући и ланце снабдевања, бренд, друштвени капитал, и повеже са властима и невладиним организацијама, компаније стварају нове путеве ка просперитету, претварајући своје мреже у нето вредност. Социјалне иновације представљају нове идеје, пословне моделе, производе или услуге, који могу да превазиђу постојеће изазове одрживости и створе нове облике сарадње између пословног сектора и стејкхолдера (CSR Europe, 2012, према Crets & Celer, 2013). То су иновације које додају вредност компанији, њеним клијентима, животној средини и друштву као целини (Златановић и Лековић, 2024, стр. 46). Социјалне иновације су укоренење у иновационим процесима и суштини пословних операција (Osburg, 2013). КДО може да буде значајан покретач стратегијске иновације и дугорочног стварања вредности (Munro, 2020). Сматра се да су социјалне иновације најбољи пут да компанија постигне корпоративну одрживост (Osburg, 2013).

Иако КДО 3.0 помаже компанијама да створе вредност путем решавања социјалних проблема, литература није пружила адекватне одговоре како ће примена овог концепта омогућити компанијама да буду етичне, добре и да избегну наношење штете друштву и животној средини (Prafitri, 2017). У академској литератури мало је радова и истраживања о КДО 3.0, па остаје нејасно да ли је то нови концепт, са новим карактеристикама, или је само нови термин за социјалне иновације, за концепт стварања интегрисане (енгл. integrated value creation) или заједничке вредности (енгл. shared value creation) (Munro, 2020), што може да буде мотив за нека нова истраживања.

Даљи развој КДО, Munro (2020) сматра да ће бити усмерен ка концепту КДО 4.0, који ће бити заснован на интегрисаној, умреженој и партнерски оријентисаној КДО. Нови оквир за КДО 4.0 је операционализација сврхе и промене, при чему је неопходан његов даљи развој и тестирање унутар компанија.

Munro (2020) уводи у дискусију концепт КДО 4.0, који представља нову фазу у еволуцији КДО везану за Четврту индустријску револуцију и Глобализацију 4.0. Munro

(2020) истиче да ће и овај истраживачки оквир еволуирати, како се буде мењао начин на који компаније послују. Кључни принципи и теме новог оквира, КДО 4.0, предложених од стране V. Munro (2020, стр. 217-218) су:

- сврха, као приоритет;
- иновација, инклузија и сарадња са свим партнерима;
- идентификација, укључивање и сарадња са свим стејкхолдерима;
- заједничке и интегрисане вредности;
- дубока трансформација и умрежавање у новом екосистему;
- мерљиви циљеви унапређења одрживог развоја (енгл. Sustainable Development Goals - SDGs), уз континуиране процене и обнављање;
- системска оријентација на менаџерском нивоу и међу свим осталим запосленима;
- циркуларне друштвене мисије у оквиру животне средине.

Стварање профита уз „*пословање са сврхом*“ (за физичко и ментално здравље, и добробит свих) је на првом месту у заједницама где се компанија налази и послује. Фокус је на иновацијама и способности да се реше савремени проблеми и изазови путем инклузивне, међугенерациске и колаборативне КДО, омогућавајући друштвеним иницијативама и пројектима да добију на значају и трансформишу вредност у новом систему. Сви чланови компаније и заједнице (сви стејкхолдери) треба да буду укључени у идентификацију, у процес стварања и имплементације друштвених иницијатива и друштвених пројеката. Друштвене иницијативе и пројекти, који представљају заједничке и интегрисане вредности у новом трансформисаном систему, треба да доведу до стварања трансформисаних вредности. Неопходна је многострука сарадња мреже компанија у новом трансформисаном систему као и потпуна имплементација циљева одрживог развоја унутар компанија, уз стално евалуирање и обнављање како би се адекватно одговорило изазовима новог и флексибилног екосистема. Укључивање и посвећеност запослених на свим нивоима је неопходно како би се променио читав оперативни систем компаније. Да би компанија остварила своју мисију, неопходно је стварање промене у друштву кроз решавање проблема који се понављају и захтевају друштвене и еколошке иницијативе.

Нови модел КДО 4.0 је оперативни модел за остварење сврхе и промене (Munro, 2020). Неопходно га је развити и тестирати унутар компанија, како би се мериле и пратиле промене током времена. То је будућа трансформација КДО са дубоко трансформисаним системом вредности. Из перспективе организација, социјални предузетници и интрапредузетници су веза за имплементацију друштвених пројеката у оквиру КДО 4.0. Укључивање свих стејкхолдера и свих запослених значи да ће интрапредузетници постати чланови менаџмента са већим утицајем, чиме ће се лакше операционализовати друштвени пројекти унутар компаније. Оквир за КДО 4.0 треба да омогући остварење „*сврхе*“ компаније унутар дубоко трансформисаног система вредности. Да би се то догодило, неопходно је прихватити иновације, инклузију, сарадњу, заједнички рад и повезаност, у заједничком, интегрисаном, дубоко трансформисаном умреженом систему, који је одржив, оријентисан ка Глобалним циљевима одрживости, флексибилан, мерљив, аутентичан и системски оријентисан, са друштвеном и еколошком мисијом у сржи (Munro, 2020, стр. 219).

Остали концепти сродни КДО

Паралелно са развојем КДО, 1980.-тих година се развија концепт пословне етике. Технолошки развој, развој медија, велики корпоративни скандали утицали су да пословна етика добије своје место уз КДО, као оквир за процену пословне активности. Неки аутори истичу да се КДО и пословна етика разликују у томе што се КДО односи на

компанију у целини, док се пословна етика тиче понашања самих пословних лидера (Carroll, 2015; Carroll & Brown, 2018). Она описује и анализира пословно понашање и комплементарна је са концептом КДО (Munro, 2020). Бави се односима између менаџера и стејкхолдера и представља систем мисли који се заснива на моралним начелима и обавезама. Пословна етика се бави правичношћу компаније, менаџера и запослених, начинима понашања и политикама у комерцијалном контексту. Фокусирана је на моралну обавезу компаније да у први план стави друштвене интересе. У литератури је генерално заступљен став по коме је пословна етика део КДО, јер представља једну од четири врсте одговорности које су садржане у Пирамиди КДО (Fisher, 2004).

Одрживост (енгл. sustainability) је концепт који се појављује као одговор на растућу забринутост за животну средину. Настао је као надградња концепта одрживог развоја, који је подразумевао „развој који задовољава потребе садашњости без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље своје потребе“ (Brundtland Commission, 1987, према Carroll, 2015). Популарност добија 1990-тих година, увођењем концепта троструког крајњег резултата, који је у основи концепта одрживости (Elkington, 2007, према Carroll, 2021). Троструки крајњи резултат наглашава истовремену тежњу економском развоју, квалитету животне средине и друштвеном капиталу, односно бригу за профит, планету и људе (енгл. 3P – profit, planet & people). Фокусиран на садашњост и будућност истовремено, покушава да истакне дугорочну перспективу, односи се на економске, еколошке и друштвене факторе, инкорпорира бригу за будуће генерације, што су главне предности овог концепта. Компаније су јако брзо прихватиле термин „одрживост“, правећи малу или никакву разлику између одрживости и КДО, што се може приметити у промени назива извештаја о КДО у извештај о одрживом пословању/извештај о одрживости, али без суштинских измена у самим извештајима (Carroll, 2021).

Истовремено са појавом концепта одрживости, популарност добија и концепт корпоративног грађанства (енгл. Corporate Citizenship). Корпоративно грађанство обухвата филантропску улогу и одговорност компаније у локалној заједници (Matten et al., 2003, према Prafitri, 2017). Појам „грађанство“ указује да се компанија сврстава међу грађане једног друштва. У том случају, компанија има одређене обавезе и одговорности, и да би била добар грађанин мора да „врати“ заједници и тежи да се уклопи у „комишилук“ и слаже се са свима (Carroll, 2015). Корпоративно грађанство се манифестује у стратегијама и пословној пракси које компанија развија са циљем да операционализује своје односе и утицај на стејкхолдере и природно окружење (Waddock, 2004, према Glavas & Piderit, 2009). За глобалне компаније, имати епитет грађанина једног друштва омогућава јачање односа компаније и локалне заједнице, укључујући запослене, потрошаче и власти (Mele, 2008, према Prafitri, 2017). Корпоративно грађанство се фокусира на акције компаније које су усмерене на поштовање обавезујућих законских прописа и задовољење потребе стејкхолдера и заједнице (Sethi, 2008, према Prafitri, 2017). Сматра се предусловом за постизање одрживог пословања (Lin & Liu, 2019). A. Carroll (2015) прави разлику између ужег и ширег схватања корпоративног грађанства. У ширем смислу, корпоративно грађанство подразумева задовољење интереса стејкхолдера, испуњавањем економске, законске, етичке и филантропске одговорности, као што то раде грађани једног друштва. С друге стране, у ужем смислу, корпоративно грађанство се односи на релације компаније и заједнице, и обухвата искључиво филантропску одговорност, при чему се наглашава интеракција са заједницом – са грађанима, непрофитним и другим организацијама у заједници. Развија се и концепт глобалног корпоративног грађанина, због потребе да се компанија адекватно понаша без обзира у ком делу света послује. Тако, глобални корпоративни грађанин представља компанију (укључујући и њене менаџере) која одговорно остварује своја права и

испуњава своје обавезе према појединцима, стејкхолдерима, друштвима у оквиру и преко националних и културних граница (Carroll & Brown, 2018). У пракси су овај термин користиле мултинационалне компаније за промовисање своје друштвено одговорне праксе. Године 1996. установљена је и Награда за корпоративно грађанство у САД (енгл. Ron Brown Corporate Citizenship Award), која је промовисала компаније које демонстрирају одговорност и подржавају своје запослене и заједницу (Carroll, 1998). Неки аутори потпуно изједначавају концепт КДО и корпоративног грађанства (Evans & Davis, 2014; Lin & Liu, 2019; Carroll, 2015). Други, пак, истичу да је корпоративно грађанство доста ужи концепт, да промовише волонтерско понашање уз минимално поштовање законских прописа и да је вођен интересом компанија (Logsdon & Wood, 2002, према Prafitri, 2017). Корпоративно грађанство, пословна етика, одрживост и КДО имају много тога заједничког и често се користе наизменично од стране компанија и менаџера.

4. Кључне теорије о корпоративној друштвеној одговорности

Концепт КДО има своје корене у стејкхолдер теорији (Freeman, 1984, према Silva et al., 2023). Једна од дефиниција КДО објашњава КДО као понашање компаније које има позитиван утицај на стејкхолдере, при чему такво понашање превазилази чисто економске интересе (Turker, 2009). Оваквим дефинисањем концепта, указано је на блиску везу концепта стејкхолдера и концепта КДО. КДО може бити посматрана и као корпоративна одговорност према стејкхолдерима, како би показала да уважавање интереса стејкхолдера значи уважавање интереса компаније и обрнуто (Freeman et al., 2007, према El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck & Igalens, 2018, стр. 623).

4.1. Стејкхолдер теорија (енгл. Stakeholder theory)

Стејкхолдери представљају појединце или групе који могу да утичу или на које се утиче остварењем циљева компаније (Радојичић, 2010, стр. 131; Freeman, 2004, стр. 229). То су појединци или интересне групе који доприносе (добровољно или невољно) капацитету и активностима стварања богатства компаније, и самим тим су њени потенцијални корисници и/или носиоци ризика (Post et al., 2002, према El Akremi et al., 2018, стр. 622). Постоје различите класификације стејкхолдера (Verdeyen et al., 2004). Најпре, може се направити разлика између примарних (акционари, одбор директора и менаџмент) и секундарних стејкхолдера (запослени, добављачи, потрошачи, медији, конкуренција, и разне друге организације). Затим, треба направити разлику између интерних (запослени) и екстерних стејкхолдера (потрошачи, добављачи, власти, различите интересне групе, локална заједница, медији, синдикати, финансијске институције, конкуренција). Неки стејкхолдери могу бити истовремено интерни и екстерни, тако да запослени представљају интерне стејкхолдере, пошто раде у компанији, а истовремено могу бити екстерни стејкхолдери када се посматрају као чланови заједнице у којој живе, чланови синдиката, менаџери (Hejjas et al., 2018). Према трећој класификацији разликују се уговорни (менаџери, акционари, запослени, потрошачи, добављачи, кредитори) и јавни стејкхолдери (корисници услуга, власти, групе за заштиту животне средине, резиденти, медији, универзитети). Коначно, може се направити разлика између примарних друштвених стејкхолдера (запослени, менаџери, инвеститори, потрошачи, добављачи, пословни партнери, локалне заједнице), секундарних друштвених стејкхолдера (власти и цивилно друштво, разне утицајне групе, медији, конкуренција, трговачки савези), примарних недруштвених стејкхолдера (природно окружење, животињски свет, будуће генерације) и секундарних недруштвених стејкхолдера (групе за заштиту животне средине и дивљих животиња). Сви ови стејкхолдери сnose одређени ризик - ризик да ће користи бити мање, или да ће трошкови или штета бити веће од очекиваних.

Значај сваке групе стејкхолдера се мења током времена и зависи од фазе пословних процеса, карактеристика тржишта и заједнице (Jawahar & McLaughlin, 2001, према Barić, 2017). Основна идеја дефинисања стејкхолдера је да ако група људи може да утиче на компанију или компанија на њих, онда менаџери морају да формулишу експлицитне стратегије које ће бити усмерене на те групе стејкхолдера. Управљањем стејкхолдерима треба да се постигне ефикасна комбинација доприноса, ризика и користи за различите стејкхолдере. Стејкхолдер теорија указује на неопходност остварења баланса између интереса акционара и осталих стејкхолдера. Заснива се на идеји да одрживост и пословни успех зависе од успеха менаџмента да остваре економске и друштвене циљеве уз задовољење потреба кључних интерних и екстерних стејкхолдера компаније (Pirsch et al., 2007, према Barić, 2017). Истраживања су показала да компаније које имају развијене

стратегije за управљање стејхолдерима остварују боље резултате од компанија које нису томе посвећене (Freeman, 2004).

R. Freeman (1984, према Munro, 2020) је први увео концепт стејхолдера у дебату о КДО. Компанија има одговорност да послује у најбољем интересу свих својих стејхолдера (Freeman, 1984, према Freeman & Dmytriiev, 2017). Веровао је да би компанијама помогло да буду осетљивије према свом окружењу и да треба да стварају користи за запослене и друштво, да су посвећене одрживом еколошком пословању и стварању профита. Разумевање ставова и понашања стејхолдера може да помогне менаџерима да креирају *win-win* решења за компанију и стејхолдере (Sturdivant, 1979 према Munro, 2020). Према стејхолдер теорији, менаџери примењују КДО како би остварили своје моралне, етичке и друштвене одговорности према стејхолдерима и постигли стратегијске циљеве компаније за своје акционаре (Jo & Harjoto, 2012).

У изучавању КДО, стејхолдер теорија представља неопходну и комплементарну литературу, пошто се већина истраживања о КДО заснива на стејхолдер теорији (Branco & Rodrigues, 2007; Raihan & Al Karim, 2017). Она обезбеђује боље разумевање концепта КДО (Raihan & Al Karim, 2017). Када се стејхолдер теорија посматра као део КДО, она може бити одређена као фаза у развоју КДО, као оквир за разумевање КДО, као практични приступ КДО, или као метод за операционализацију КДО (Dmytriiev, Freeman & Horisch, 2021, стр. 7). Стејхолдер теорија наглашава значај улагања у развој односа са онима који имају неки улог у компанији. Стабилност ових односа зависи од тога да ли постоје заједнички принципи или вредности. Стејхолдер теорија треба да помогне менаџерима да одреде улогу своје компаније и њену одговорност према стејхолдерима (Glavas & Kelley, 2014). Према овој теорији, менаџери имају одговорност да обезбеде баланс између различитих и некада конфликтних очекивања стејхолдера приликом доношења одлука (Dakhli, 2021). Однос између компаније и стејхолдера зависи од моћи стејхолдера, стратешке оријентације компаније према КДО и прошлих и садашњих финансијских резултата компаније (Ullman, 1985, према Varić, 2017). Постоје три модела повезаности КДО и стејхолдера (Munilla & Miles, 2005, према Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010): усклађеност, када се издаци за КДО схватају као трошак пословања; стратегија, када се КДО схвата као инвестиција у компетенције компаније; и присила, када се КДО схвата као порез наметнут од стране екстерних стејхолдера. Само када се КДО схвата као стратегија, компанија може да оствари конкурентску предност. Према стејхолдер теорији, менаџмент компаније је одговоран не само за обезбеђење адекватног приноса на инвестиције за акционаре, већ и за добробит потрошача, добављача, запослених, заједнице и окружења. Менаџмент треба да укључи акционаре у процес доношења одлука, али и све друге који могу да буду погођени пословним одлукама. Стејхолдер теорија заступа став по коме циљ компаније је или треба да буде процват компаније и свих њених стејхолдера (Branco & Rodrigues, 2007). Менаџери треба да буду посвећени производњи производа и услуга које су потрошачи спремни да купе, стварању радних места на којима ће запослени желети да раде, изградњи односа са добављачима какве компаније желе да имају и стварању имица доброг грађанина друштва (Freeman et al., 2004, према Branco & Rodrigues, 2007).

4.2. Теорија о троструком крајњем резултату (енгл. Triple Bottom Line)

Стратешка оријентација на КДО захтева од компанија оријентацију на дугорочне циљеве. Стварање дугорочне вредности није искључиво везано за економску вредност, већ и за утицаје на људе и животну средину, због чега остварење троструке профитабилности, односно троструког крајњег резултата има изузетан значај. Савремена компанија представља заједницу великог броја различитих стејхолдера који имају

заједнички циљ, а то је стварање заједничке вредности, на друштвено одговоран начин. Тиме компанија задовољава своје економске, али и потребе друштва. Такво схватање компаније је у складу са концептом троструког крајњег резултата.

У складу са дефиницијом одрживог развоја Брунтланд комисије (енгл. Brundtland Commission) (1987, према Carroll, 2015), J. Elkington (1997) је развио приступ троструког крајњег резултата намењен као подршка извештавању компаније о постигнутим резултатима. Концепт троструког крајњег резултата објашњава чињеницу да компаније стварају вредност у неколико димензија (Elkington, 2006). Његова суштина огледа се у симултаном остварењу економског просперитета, квалитета животне средине и социјалне правде (Elkington, 1997). По овом концепту компаније треба да буду посвећене остварењу и мерењу економских, социјалних и еколошких перформанси. Економске перформансе подразумевају повећање материјалног богатства, укључујући приходе и имовину и акценат је на профиту. Социјална правда ставља акценат на људе, квалитет живота, једнакост између људи, заједница и нација. Еколошки резултат подразумева очување и заштиту природних ресурса и нагласак је на планети. У овом сегменту је концепт троструког крајњег резултата најближи концепту одрживости, пошто је и сам коришћен за развој концепта одрживости. Модел троструког крајњег резултата представља се као 3П модел: профит (енгл. profit –P), људи (енгл. people – P) и планета (енгл. planet – P) (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2015). Концепт троструког крајњег резултата може да помогне да компанија постигне циљ одрживог пословања и буде иновативна (Grieshuber, 2013). Овај концепт је компатибилан са стејкхолдер теоријом, јер посвећеност људима и животної средини указује на посвећеност различитим стејкхолдерима. На основу концепта троструког крајњег резултата може се дефинисати и сам концепт КДО, као организацијске акције и политике које су прилагођене контексту тако да узимају у обзир очекивања стејкхолдера и остварење троструког крајњег резултата (економских, социјалних и еколошких перформанси) (Aguinis, 2011, према Aguinis & Glavas, 2012, стр. 933).

Концепт троструког крајњег резултата добио је на значају крајем 1990-тих година. Мерење перформанси (економских, социјалних и еколошких) засновано на овом концепту истиче потенцијал компаније за остварење будуће профитабилности, пошто наглашава одрживост конкурентске предности, квалитет стратегијског менаџмента и прилагодљивост интерних и екстерних очекивања (Gligor-Cimpoieru & Munteanu, 2015). То потврђује чињеница да се налази у основи принципа Глобалног договора УН, методологије Глобалне иницијативе за извештавање, Dow Jones индекса одрживости (енгл. Dow Jones Sustainability Index) (Munro, 2020). Циљ оваквог извештавања о пословним резултатима на три нивоа, економском, еколошком и социјалном, јесте ширење основе за процес доношења одлука и обезбеђење транспарентности за све стејкхолдере (Vitezić, 2010).

4.3. Друге теорије о корпоративној друштвеној одговорности

Велики број истраживања користи теорију друштвене размене и теорију друштвеног идентитета за објашњење утицаја који КДО има на понашање и ставове запослених (Jung & Ali, 2017). Ове теорије су често коришћене као оквир за разумевање начина на који запослени налазе смисао и понашају се у организационом контексту (De Roesck & Maon, 2018).

Према *теорији друштвене размене* (енгл. Social Exchange Theory), посвећеност запослених компанији произилази из њихових перцепција о посвећености послодавца према њима и подршке коју им пружа (Low, Ong & Tan, 2017b). Запослени који остварују економске и социо-емоционалне користи од своје компаније, одговарају позитивним

облицима понашања (Chatzopoulou et al., 2022). Према теорији друштвене размене, имплементација интерне друштвене одговорности у компанији представља доказ да компанија брине о добробити запослених (Low et al., 2017b). Ова теорија пружа објашњење како интерна друштвена одговорност може да утиче на индивидуалне перформансе, с обзиром на то да наглашава реципроцитет друштвених интеракција (De Roeck & Maon, 2018; Story & Castanheira, 2019; Farooq, Farooq & Jasimuddin, 2014; Chatzopoulou et al., 2022). Ако запослени сматрају да компанија улаже у њих кроз активности интерне друштвене одговорности, они ће имати позитивне перцепције о овим активностима. Перципирана подршка компаније може да развије код запослених осећај обавезе да врате шта је у њих уложено (Kim et al., 2018). Када запослени сматрају да компанија промовише праведност и правичност и уважава различитост на радном месту, испуњава очекивања запослених и помаже им да остваре своје развојне потенцијале, кроз активности интерне друштвене одговорности, онда се очекује да ће запослени одговорити позитивним понашањем према компанији.

Релације у друштвеном контексту карактеришу се сталним процесом размене ресурса, при чему постоји стална тежња за постизањем равнотеже у процесу давања и узимања. Ресурси у тим друштвеним разменама могу да буду и елемент и резултат процеса размене истовремено, при чему се разликују следећи ресурси: љубав, услуге, добра, новац, информације и статус (Foa & Foa, 1980, према Mory et al., 2016). У контексту компанија, „љубав“ се може схватити као пажња коју компанија посвећује запосленима, али укључује и комфор, подршку, сигурност, стабилност које компанија пружа. „Услуге“ обухватају све врсте услуга које компанија пружа запосленима. „Добра“ се односе на производе, предмете и материјале за рад које обезбеђује компанија. „Новац“ укључује све врсте симболичних поклона, као и финансијске ресурсе. „Информације“ се односе на едукацију, савете и инструкције, док „статус“ подразумева престиж, поштовање и признање који се одају запосленима. Сви ови ресурси се уклапају у контекст интерне друштвене одговорности (Mory et al., 2016). Тако, „љубав“ може да се изједначи са стабилношћу посла, „услуге“ са развојем вештина запослених, подршком различитостима на послу, равнотежом између посла и породице, „добра“ са условима рада који гарантују здравље и безбедност, „новац“ са учешћем запослених у акцијама компаније, као и „информације“, док „статус“ представља самосталност запослених у доношењу одлука. Многа истраживања су показала да када компанија пружа запосленима економске и социо-емоционалне ресурсе, и то добровољно (јер је примена КДО у суштини добровољна), запослени одговарају позитивним облицима понашања, што је у основи принципа реципроцитета, на ком се ова теорија заснива.

Теорија друштвеног идентитета (енгл. Social Identity Theory) објашњава да се појединци идентификују са одређеним друштвеним ентитетом са којим имају блиску везу (Tajfel & Turner, 1986, према Story & Castanheira, 2019). Основна идеја теорије је да људи теже да унапреде свој друштвени идентитет премештањем у групе са вишим статусом када група то допушта (Tajfel & Turner, 1979, према Bauman & Skitka, 2012). Људи су лојални групи све док она може да им пружи позитиван друштвени идентитет, а када то није случај, и људи добију прилику да промене чланство у групи, они теже да напусте групу и прикључе се другој (Doosje et al., 1999, према Bauman & Skitka, 2012). Запослени се идентификују са компанијом са којом деле вредности, уверења и морална начела. Преузимају заслуге за успехе и статус компаније у јавности, чиме се утиче на њихово самопоштовање. Теорија друштвеног идентитета објашњава како запослени евалуирају КДО компаније, пре свега екстерну друштвену одговорност (De Roeck & Maon, 2018; Chatzopoulou et al., 2022). Активностима екстерне друштвене одговорности, као што су давање добротворних прилога, смањење загађености, производња квалитетних и иновативних производа и услуга, обезбеђење великог броја радних места

за људе у локалној заједници, компаније могу да изграде позитиван имиџ, да унапреде репутацију и диверсификују се од конкуренције. Запослени процењују своју вредност и углед на основу статуса и угледа своје компаније (Fagoog et al., 2014). Запослени креирају перцепције о екстерној друштвеној одговорности компаније на основу екстерних извора, као што су референтне групе, усмена пропаганда, публицитет, који потиче од перцепција људи који нису запослени у компанији, и на основу поређења активности своје компаније са активностима других компанија. Екстерна друштвена одговорност компаније може да побољша имиџ и привлачност компаније (Chatzopoulou et al., 2022). Теорија друштвеног идентитета пружа основу за дефинисање и поређење пожељних облика понашања компаније уз наглашавање значаја екстерних стејкхолдера за обављање пословних активности. Учешћем у друштвено одговорним активностима запослени стичу утисак да раде добре ствари и да су део компаније која има позицију пожељног члана друштва, чиме се повећава њихова везаност за компанију и идентификација (Kim et al., 2018). Теорија друштвеног идентитета пружа рационално објашњење за постојање везе између перцепција о КДО и позитивних ставова запослених, који могу да резултирају већим задовољством послом (Memon et al., 2021).

5. Извештавање о корпоративној друштвеној одговорности

Важан сегмент КДО је извештавање. Извештавање о КДО (или одрживости) подразумева холистички преглед пословних резултата, који укључују извештавање о економским, еколошким и социјалним перформансама (Стојановић-Алексић и др., 2016). Представља систематичан процес прикупљања и објављивања нефинансијских информација, путем кога се дефинише мерење перформанси, као и циљеви одрживог пословања (Дамњановић, 2021, стр. 7). Имплементација КДО подразумева истовремено и мерење њених ефеката на организационе перформансе. Извештавање о КДО омогућава компанијама да дефинишу циљеве, измере перформансе и управљају променама како би обезбедиле одрживост пословања (GRI, 2015, стр. 3). Успех компаније не треба мерити само преко традиционалних индикатора финансијских перформанси, већ и на основу социјалних и еколошких перформанси.

Извештај о КДО треба да садржи основне информације о компанији, њеној мисији о друштвеној одговорности/одрживости, циљеве одрживости и листу индикатора који описују перформансе компаније. Објављивање нефинансијских информација у вези са пословањем компаније омогућава стицање потпуније представе о пословању компаније и утицају коју има на окружење. Сви утицаји компаније на економију, друштво и животну средину, били они позитивни или негативни, садржани су у извештајима о КДО (GRI, 2015).

У литератури се могу срести различити називи за ове извештаје: извештаји о КДО, о друштвено одговорном пословању, о одрживости, о заштити животне средине, ESG извештаји. Могу да буду објављени независно од годишњих извештаја компаније, или да представљају посебну секцију унутар годишњих извештаја, док неке компаније имају само страницу на свом интернет сајту о друштвено одговорним активностима (Litfin et al., 2017). Извештавање о одрживости постало је стандардна пракса великог броја компанија, са сталним растом последњих десет година. Већ више од десет година, више од 90% компанија из групе Г250 (250 највећих компанија у свету по приходима на Fortune 500 листи) извештава о одрживости (KPMG, 2022). Године 2022. 79% компанија из групе Н100 (по 100 највећих компанија по оствареним приходима у 58 земаља у свету) извештавало је о одрживости, 85% у азијско-пацифичком региону, 82% у Европи, 97% компанија у Северној Америци, 69% компанија у Јужној Америци и 56% на Блиском Истоку и Африци (KPMG, 2022). Различити стејкхолдери захтевају нефинансијске информације о компанији. Инвеститори, кредитори, пословни партнери приликом доношења одлука о сарадњи и процени ризика желе да имају доступне и нефинансијске информације о компанији. Потрошачи траже могућност да оцене безбедност производа. Заједница жели да им природно окружење буде заштићено и здраво. Власти виде прилику да кроз доношење разних регулатива усмере пословни сектор ка стварању одрживе економије.

Према неким истраживањима (Shabana, Buchholtz & Carroll, 2017), извештавање о КДО ће проћи кроз три фазе. У првој фази, која је означена као дефанзивно извештавање, компаније не могу да остваре перформансе којима ће задовољити очекивања стејкхолдера, па се извештавање усмерава ка затварању гепа између очекивања стејкхолдера и перформанси компанија. Компаније се суочавају са притисцима, али имају дискреционо право да одлуче о начину извештавања о КДО, што подразумева примену саморегулаторних и добровољних иницијатива. У другој фази, фази проактивног извештавања, врши се дифузија знања о пракси извештавања о КДО. Компаније посматрају извештавање о КДО као начин за остварење циљева, што менаџерима омогућава да приступе пракси извештавања из перспективе остварења циљева. У трећој, фази институционализације, менаџери уочавају да су нето користи од

извештавања о КДО веће од нето трошкова. Извештавање о КДО више није усмерено само потребом остварења циљева компаније, већ оно постаје широко распрострањено. Компаније извештавају о КДО да би повећале своју видљивост и достигле одређени стандард у свом пословном окружењу.

Због потребе да се стандардизује извештавање о великом броју различитих и комплексних области, развијено је више међународних оквира за извештавање, међу којима су GRI стандарди (енгл. Global Reporting Initiative - GRI), Циљеви одрживог развоја УН (енгл. UN Sustainable Development Goals – UN SDG), Међународни оквир за интегрисано извештавање (енгл. International Integrated Reporting Council - IIRC), Одбор за рачуноводствене стандарде одрживости (енгл. Sustainability Accounting Standards Board - SASB) итд.

5.1. GRI стандарди нефинансијског извештавања

Стандарди Глобалне иницијативе за извештавање (GRI стандарди) представљају један од најчешће примењиваних оквира за извештавање о одрживости широм света (Дамњановић, 2021; KPMG, 2022; Павловић и Денчић-Михајлов, 2020). Користи их преко 10.000 компанија у преко 100 земаља (Ernst & Young, 2023). Глобална иницијатива за извештавање је невладина организација основана 1997. године. Оснивање ове организације имало је за циљ креирање стандарда, смерница, закона и кодекса који треба да помогну компанијама да интегришу друштвену одговорност у пословну стратегију, процесе управљања и извештавања (Павловић и Денчић-Михајлов, 2020). Прво издање Смерница за извештавање објављено је 2000. године, док је 2013. године објављена последња верзија, G4. Смернице G4 су 2016. године преобликоване у GRI стандарде, а почев од јула 2018. године, Смернице престају да важе. Године 2021. издата је нова верзија Стандарда, а у примени су од почетка 2023. године. Стандарди су у потпуности усаглашени са Директивом ЕУ о обавези објављивања нефинансијских извештаја за све велике компаније. Представљају нову и другачије обликовану верзију GRI G4 Смерница. Њихову структуру чине следеће компоненте (GRI, 2024): универзални стандарди, секторски стандарди и тематски стандарди. При томе, универзални стандарди се састоје из три универзална стандарда са принципима и захтевима који су суштина сваког извештаја. Тематски стандарди су организовани у три серије: економски, еколошки и социјални. Секторски стандарди се баве специфичним питањима која су релевантна за појединачне индустрије и представљају додатак претходним стандардима. GRI стандарди су у складу са концептом троструког крајњег резултата (Јовановић и Јањић, 2019). Намењени су свим врстама компанија, великим и малим, јавним и приватним, из било ког сектора и на било којој локацији. Године 2022. GRI стандарди представљају оквир за извештавање који се највише користи у групи Н100 компанија (68%), док је међу компанијама групе Г250 заступљен у извештавању са 78% (KPMG, 2022). У Европи 68% компанија користи GRI стандарде за извештавање о одрживости, 75% компанија Северне и Јужне Америке, 68% компанија из азијско-пацифичког региона и 62% компанија са Блиског истока и Африке (KPMG, 2022).

5.2. Глобални договор Уједињених нација о одрживости

Глобални договор УН је највећа светска иницијатива за одрживо пословање, која укључује представнике компанија, академске заједнице, цивилног друштва, градова и синдиката који делују уз поштовање десет универзалних принципа из области људских права, права запослених, заштите животне средине и борбе против корупције (Глобални договор Србија, 2024). Циљеви одрживог развоја УН, објављени 2015. године на Самиту

у Паризу, представљају скуп циљева који су основа за једнак међународни развој друштва и обухватају три димензије одрживог развоја: економски раст, социјалну инклузију и заштиту животне средине. Ови циљеви треба да омогуће стварање боље и одрживе будућности за све уз решавање глобалних изазова као што су сиромаштво, неједнакост, климатске промене, деградација животне средине, мир и правда (KPMG, 2022). Циљеве одрживог развоја је 2022. године примењивало 71% компанија из групе Н100 и 74% компанија из групе Г250 приликом састављања извештаја о одрживости (KPMG, 2022). У Европи је 75% компанија користило Циљеве одрживог развоја за извештавање о одрживости, 76% компанија Северне и Јужне Америке, 65% компанија из азијско-пацифичког региона и 62% компанија са Блиског истока и Африке (KPMG, 2022).

5.3. Директива ЕУ о корпоративном извештавању о одрживости

Европска комисија је 2013. године потврдила своју посвећеност КДО објављивањем законског оквира (Директиве ЕУ о нефинансијском извештавању (енгл. Non-financial Reporting Directive 2014/95/EU)) којим су велике компаније биле обавезане да извештавају о нефинансијским перформансама. Овом Директивом су компаније са више од 500 запослених, билансом већим од 20 милиона евра или нето прометом већим од 40 милиона евра, имале обавезу да публикују нефинансијски извештај уз годишње извештаје. Њен циљ је био да се унапреди транспарентност пословања европских компанија. То је био велики корак напред ка увођењу обавезе извештавања о одрживости. Европска комисија је 2022. године усвојила Директиву о извештавању о корпоративној одрживости (енгл. Directive (EU) 2022/2464), која је ступила је на снагу 05.01.2023. године, тако да је 2024. година била прва када се она примењивала (Форум за одговорно пословање, 2024). Ова Директива представља иницијативу ЕУ да се унапреди доследност, упоредивост и транспарентност нефинансијских информација које публикују компаније које послују у ЕУ (Ernst & Young, 2023). Њен обухват је знатно повећан, са 11.000 компанија, на 50.000 компанија и компаније ће сада бити у обавези да примењују Европски стандард за извештавање о одрживости (енгл. European Sustainability Reporting Standard), који прописује детаљне захтеве и стандарде за ESG извештавање (KPMG, 2022). Ови стандарди пружају интегрисану презентацију перформанси, развоја, позиције и ризика компанија, путем повезивања финансијских и нефинансијских извештаја који су садржани у периодичним извештајима компанија (Ernst & Young, 2023). Обавезу извештавања имаће све велике компаније, али и МСП (осим микро предузећа), чијим се хартијама од вредности тргује на тржиштима капитала, при чему ће МСП извештавати по стандардима прилагођеним МСП (енгл. European Sustainability Reporting Standard for listed SMEs – ESRS LSME ED), чије усвајање се тек очекује. Такође, остављена је могућност и за МСП чијим се хартијама од вредности не тргује на тржишту капитала, да добровољно извештавају о одрживости, како би испунили захтеве пословних партнера о објављивању информација о одрживости (енгл. Voluntary Standard for non-listed SMEs – VSME ED). МСП ће имати обавезу објављивања извештаја од 2027. године (са подацима за 2026. годину). Уведена је обавеза независне ревизије нефинансијских извештаја, чиме ће се побољшати поузданост и кредибилитет објављених информација. Значајна промена односи се и на повећање захтева за извештавањем који обухватају ланце снабдевања, што значи да ће бити неопходно извештавање о утицајима који се остварују код добављача. Компаније имају обавезу да објављују извештаје о одрживости у саставу извештаја о пословању или као посебан извештај и да их објављују у дигиталном формату, како би корисници извештаја могли лакше да им приступе и анализирају. Директива би требало да изједначи финансијско и

нефинансијско извештавање у ЕУ. Компаније из земаља ван ЕУ ће имати обавезу да публикују извештаје према Директиви од 2029. године (за извештаје са подацима из 2028. године).

Други међународни оквири за извештавање

Интегрисање финансијског и нефинансијског извештавања треба да обезбеди свеобухватни и холистички приказ перформанси и вредности компаније. Како је финансијско извештавање, ослоњено на међународне рачуноводствене стандарде, концентрисано на финансијски положај, перформансе и токове капитала, а нефинансијско извештавање пружа информације о ESG перформансама, њиховом интеграцијом ће се обезбедити усклађеност, кохерентност и међусобно допуњавање финансијских и нефинансијских стандарда (Ernst & Young, 2023). Основни циљ Међународног оквира за интегрисано извештавање је да омогући израду интегрисаних извештаја који могу да пруже детаљне информације о начину креирања вредности компаније током времена (Дамњановић, 2021) и намењени су пре свега инвеститорима. Овај оквир обухвата основне концепте, најважније принципе и елементе садржаја који треба да регулишу начин припремања и презентовања интегрисаних извештаја.

Интегрисано извештавање примењивало је 55% компанија из групе Н100 на Блиском истоку, 30% компанија у азијско-пацифичком региону, 28% компанија у Јужној Америци, 14% компанија у западној и 15% у источној Европи, 15% у Африци, 2% у Северној Америци у 2022. години (KPMG, 2022). Већа употреба интегрисаног извештавања очекује се када нефинансијско извештавање постане законска обавеза компанија наредних година.

Одбор за рачуноводствене стандарде одрживости (енгл. Sustainability Accounting Standards Board's Standards – SASB), основан 2011. године, креирао је стандарде који су основа за припрему извештаја о одрживости, који су пре свега намењени инвеститорима. Ови стандарди састоје се из 77 секторских стандарда. Идентификују еколошка, социјална и управљачка питања која су релевантна за финансијске перформансе у свакој индустрији, а које треба укључити у нефинансијске извештаје (Ernst & Young, 2023). Они пружају компанијама из различитих индустрија списак тема које су важне за њихову област пословања и припадајуће квантитативне индикаторе за праћење и извештавање (Дамњановић, 2021). Од 2022. године део су Фондације међународних стандарда финансијског извештавања (енгл. IFRS Foundation). Највише их користе компаније на америчком тржишту, где је 52% компанија из Н100 и Г250 примењивало ове стандарде у 2022. години. Мање су популарни у другим регионима света, 2022. године у азијско-пацифичком региону их је примењивало 23% компанија из Н100 и Г250, 35% компанија у Европи и 18% компанија на Блиском истоку и Африци (KPMG, 2022).

Нефинансијско извештавање у Републици Србији

Нефинансијско извештавање почиње да се практикује у Републици Србији од 2000. године, паралелно са развојем концепта КДО. GRI методологија се појављује од 2008. године и данас се најчешће примењује (Дамњановић, 2021). Највећи број компанија које извештавају о друштвено одговорном пословању/одрживости у Републици Србији су велике компаније, део мултинационалних компанија (Дамњановић, 2018). Изменом и допуном Закона о рачуноводству, 2019. године, у Републици Србији су ступиле на снагу и одредбе о нефинансијском извештавању које се великим делом ослањају на Директиву ЕУ о нефинансијском извештавању. Објављивање нефинансијских извештаја је обавеза свих великих компанија са више од 500 запослених, при чему се први извештаји се односе на

пословну 2021. годину (Дамњановић, 2021). Закон предвиђа да нефинансијски извештај буде укључен у годишњи извештај о пословању, односно консолидовани годишњи извештај. Нефинансијски извештај треба да садржи информације о развоју, пословним резултатима и положају компаније и резултате њених активности у области заштите животне средине, социјалних и кадровских питања, поштовања људских права и борбе против корупције и мита (Ernst & Young, 2023; Службени гласник РС, 2021). Према подацима Агенције за привредне регистре Републике Србије, у 2021. години је било 223 обвезника, који су имали обавезу да објаве нефинансијски извештај. Анализом случајно одабраних десет обвезника, утврђено је да је њих осам објавило нефинансијски извештај, при чему је свега четири обвезника одговорило на законске захтеве, а само један објавио нефинансијске информације изнад законске обавезе (Smart kolektiv, 2023).

Ступањем на снагу Директиве о извештавању о корпоративној одрживости, компаније које послују у Републици Србији, а део су европских компанија које имају обавезу извештавања, морају да објављују нефинансијске извештаје од 2024. године. Такође, компаније у Републици Србији, које су део ланца снабдевања великих европских компанија, треба да достављају нефинансијске извештаје од 2024. године (Ernst & Young, 2023).

Други део

**ПОВЕЗАНОСТ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА И
КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ**

1. Кључна одређења повезаности корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања

КДО и корпоративно управљање имају заједнички исход – компанија се дефинише и посматра као скуп стејкхолдера (Sacconi, 2006, према Freeman et al., 2010). Савремена компанија функционише као комплексна мрежа разноврсних односа са бројним стејкхолдерима, што захтева да се кроз квалитетно и ефикасно корпоративно управљање развијају и унапређују релације са кључним стејкхолдерима (Раденковић-Јоцић & Секулић, 2018). КДО може да буде начин да се оствари равнотежа између еколошких, социјалних и економских циљева, уз задовољење очекивања стејкхолдера и повећање вредности за власнике (Sarfraz et al., 2018). Адекватним управљањем односима са стејкхолдерима менаџери могу да формулишу и имплементирају активности КДО (Nikolova & Arsić, 2017). Jones (Jones, 1980, према Freeman et al., 2010) је један од првих аутора који је сматрао да КДО може да буде метод корпоративног управљања, који се може користити за самоконтролу менаџера. Она треба да буде средство којим ће менаџери препознати значај идентификовања интереса различитих стејкхолдера на које могу да утичу својим одлукама и чије интересе треба да уваже приликом доношења одлука (Jones, 1980, према Freeman et al., 2010). Како корпоративно управљање представља систем вођења и контролисања компаније (Cadbury, 1992, стр. 14), оно се нужно бави организовањем односа између акционара, одбора, менаџмента и других стејкхолдера компаније (Freeman et al., 2010).

Evans и Freeman (1993, према Freeman et al., 2010) су сматрали да ефикасан механизам корпоративног управљања мора да буде заснован на правичним и праведним принципима, иначе неће моћи ефективно да промовише сарадњу са стејкхолдерима. Према стејкхолдер теорији, компанија треба да се укључи у различите активности КДО које су релевантне за стејкхолдере, како би компанија обезбедила њихову подршку (Barić, 2017; Obeidat, 2016; Tamm et al., 2010). Неопходан услов за унапређење корпоративних перформанси је корпоративно управљање на одговоран начин, односно путем уважавања интереса друштва као целине (Nikolić & Zlatanović, 2018). Адекватним управљањем КДО компаније, менаџмент може постићи боље финансијске резултате и унапредити односе са заједницом у којој послује кроз унапређење животног стандарда интерних и екстерних стејкхолдера (Barić, 2017). Основни задатак корпоративног управљања је да детерминише, координира и интегрише односе, везе и интересе стејкхолдера, посебно оних који су кључни за пословање компанија, да ефикасно управља њима и да тако гарантује дугорочни корпоративни пословни успех (Раденковић-Јоцић и Секулић, 2018).

Сходно наведеном, КДО, корпоративно управљање и стејкхолдер теорија имају доста заједничких одредница: компанија се посматра као организација великог броја стејкхолдера, где индивидуалне групе сарађују све док постоје правични и праведни механизми корпоративног управљања (Freeman et al., 2010). Квалитет односа компаније са стејкхолдерима може да буде индикатор способности компаније да приступи кључним ресурсима, због чега се сматра да менаџмент мора да задовољи интересе различитих стејкхолдера који могу да утичу на пословне резултате. Тиме је одговорност менаџера проширена на задовољење интереса свих стејкхолдера, а не само на заштиту интереса власника. Ntim и Soobaroyen (2013, стр. 481) су утврдили да што је виши квалитет корпоративног управљања, то ће пре између КДО и финансијских перформанси постојати позитивна и статистички значајна повезаност. Уз то, ови аутори су показали да корпоративно управљање и КДО заједно позитивно утичу на финансијске и нефинансијске перформансе (Ntim & Soobaroyen, 2013). Jo и Harjoto (2012) су показали да, како између акционара и различитих стејкхолдера постоје конфликтни интереси,

менаџери користе КДО како би обезбедили позитиван утицај корпоративног управљања на финансијске перформансе.

КДО утиче на целокупно функционисање компаније, фокусирана је на стејкхолдере и животну средину и представља претпоставку за одржив развој (Nikolić & Zlatanović, 2018). Да би компанија била друштвено одговорна, мора да примењује принципе корпоративног управљања и да води рачуна о интересима инвеститора, запослених, добављача, потрошача, владе и локалне заједнице (Dapi, Picolo & Klapp, 2019). Иако се, у ужем смислу, корпоративно управљање „посматра кроз призму дистрибуције права и одговорности између власника, управног одбора и менаџмента“ (Николић, 2019, стр. 3), из стејкхолдер перспективе, корпоративно управљање „обухвата скуп социјалних интеракција између различитих стејкхолдера“ (Николић, 2019, стр. 3). Корпоративно управљање укључује скуп односа између менаџера, управног одбора, њених власника и других стејкхолдера, обезбеђује структуре кроз које се постављају циљеви компанија и средства за достизање циљева и мониторинг резултата (OECD, 2004). Односи се на систем путем кога се дефинишу извори, употреба и ограничења моћи, идентификују права и обавезе, даје легитимитет активностима и детерминише одговорност (Јанићијевић, Тодоровић, Алексић Мирић, Челиковић, Мијушковић & Радивојевић, 2016, стр. 12).

Одрживи развој и успешно функционисање компаније претпоставља квалитетно корпоративно управљање. Заправо, систем корпоративног управљања представља део ширег институционалног оквира којим се регулишу релације између менаџера који управљају компанијом и контролишу организационе ресурсе, с једне, и релевантних стејкхолдера који имају хетерогене интересе, с друге стране. Полазећи од наведеног схватања корпоративног управљања, КДО представља модел проширеног корпоративног управљања где компанија има одговорност која се креће у распону од испуњења обавеза према власницима до испуњења обавеза према свим стејкхолдерима (Sacconi, 2004, према Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Корпоративно управљање детерминише улоге, права и одговорности стејкхолдера и обезбеђује да пословне одлуке буду у складу са циљевима компаније (финансијским и нефинансијским), али и ефикасно контролише избор и степен примене активности КДО, чиме балансира између остваривања краткорочних резултата и заштите дугорочне вредности (Xu et al., 2022). Иако је примарни циљ корпоративног управљања максимирање вредности предузећа његов домен је шири и обухвата интересе различитих стејкхолдера и активности КДО (Pintea, Pop, Gavriletea & Sechel, 2021).

Однос између КДО и корпоративног управљања је у литератури изучаван на различите начине, међу којима се могу издвојити следећа три: (Jamali, Safieddine & Rabbath, 2008):

- Према првом моделу, корпоративно управљање је представљено као претпоставка за примену КДО. Сматра се да ефикасна имплементација КДО није могућа без адекватног корпоративног управљања и да постоји већа вероватноћа да ће компанија примењивати КДО ако постоји ефикасно корпоративно управљање (Zaman, Nadeem & Carvajal, 2021). Истовремено, стратегијско управљање је једна од четири основне претпоставке неопходне за примену КДО (стратегијско управљање, људски капитал, капитал стејкхолдера и окружење) (Kieman, 2005) (Слика 3). Стратегијски менаџмент има значајан утицај на стратегијске одлуке компаније и резултате, па самим тим и на КДО (Ledi & Ameza–Xemalordzo, 2023). По овом моделу, претпоставке за стварање вредности обухватају стратегијско управљање, људски капитал, капитал стејкхолдера и окружење, а управо они су основни покретачи КДО (Jamali et al., 2008). Зато се корпоративно управљање сматра једним од основних конститутивних елемената КДО. Одбори имају

значајну улогу у објашњењу и имплементацији активности КДО, па је партиципација у КДО условљена ефикасношћу механизма корпоративног управљања (Ledi & Ameza–Xemalordzo, 2023).

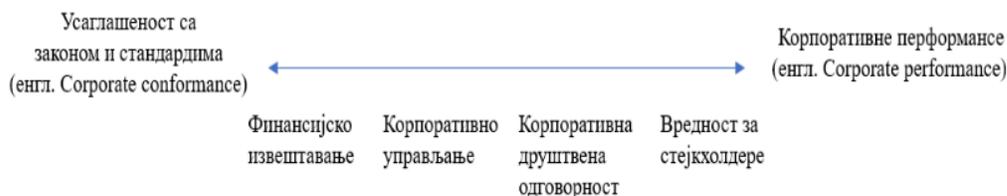


Слика 3. Основне претпоставке за примену корпоративне друштвене одговорности

Извор: Прилагођено према Kiernan, M. (2005). Corporate social responsibility – the investor’s perspective. In J. Hancock (Ed), *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning and the UK’s Leading Companies*. Kogan Page, London & Sterling, VA, стр. 70

- Према другом моделу, корпоративно управљање и КДО су комплементарне компоненте истог континуума. На једној страни континуума налази се усаглашеност са законима и стандардима (енгл. corporate conformance), а на другој корпоративне перформансе (енгл. corporate performance) (Bhimani & Soonawalla, 2005) (Слика 4). Континуум корпоративних одговорности представља интегративни оквир, дизајниран тако да приближи ове две стране, које треба анализирати заједно. Компанија мора да примењује интегративни приступ како би ускладила извештавање о перформансама са законима и стандардима (Zaman et al., 2021). Сматра се да лоше корпоративно управљање и нетачни финансијски извештаји представљају једну страну корпоративног новчића, док другу представља лоша КДО (Bhimani & Soonawalla, 2005). Традиционално, финансијско извештавање је предмет националних стандарда, који су у складу са међународним смерницама и стандардима усвојеним од стране великог броја земаља. Поштовање стандарда финансијског извештавања контролишу ревизори. На страни корпоративних перформанси је тешко развити и применити кодове и

стандарде, па су и механизми за надгледање много мање очигледни. Ипак, како извештавање о друштвеној одговорности почиње да буде законска обавеза све већег броја компанија, очекују се модификације овог модела.



Слика 4. Континуум корпоративних одговорности

Извор: Прилагођено према Bhimani, A. & Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum, *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, стр. 168

- Према трећем моделу, КДО је представљена као димензија корпоративног управљања. Но (2005), на основу ОЕСД принципа и прегледа релевантне литературе, дефинише пет димензија корпоративног управљања, при чему је КДО једна од њих (Слика 5). Овај модел представља шире схватање корпоративног управљања. Одговорност према друштву у целини и одговорност према запосленима треба да буду инкорпорирани у структуру и стратегије корпоративног управљања (Jamali et al., 2008). КДО не само да одражава структуру корпоративног управљања, већ је и обликује, тако што проширује одговорности корпоративног управљања. КДО се сматра алатом за промоцију ефективног и одговорног управљања (Ho, 2005). Овај модел пружа објашњење како различити системи, структуре и процеси корпоративног управљања утичу на политике и праксу КДО (Zaman, Jain, Samara & Jamali, 2022). Према овом моделу, уважавање КДО промовише укљученост стејкхолдера који су кључни за ефикасно корпоративно управљање (Zaman et al., 2021). Екстерна одговорност према друштву у целини и интерна одговорност према запосленима треба да буду инкорпорирани у концепт и структуру корпоративног управљања (Jamali et al., 2008). Овакво схватање односа КДО је у складу са захтевима бројних организација које дефинишу стандарде за извештавање о пословању компанија, као што су GRI стандарди, Директива ЕУ, по којима компаније имају обавезу да интегришу информације о КДО у годишње извештаје.



Слика 5. Корпоративна друштвена одговорност као димензија корпоративног управљања

Извор: Прилагођено према Но, С.-К. (2005). *Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an international analysis. Corporate Governance: An International Review, Wiley Blackwell, 13(2), 249.*

Неколико истраживања је спроведено како би се утврдило какав однос постоји између КДО и корпоративног управљања у пракси компанија (Gali, Hajjar & Jamali, 2016; Zaman et al., 2020; Jamali et al., 2008). Показано је да је највећи број менаџера сматра да корпоративно управљање представља претпоставку за примену КДО (први модел) (Gali et al., 2016; Zaman et al., 2020; Jamali et al., 2008), јер добро корпоративно управљање може да осигура да компанија послује друштвено одговорно. Овакво становиште је у складу са стејкхолдер теоријом, где схватање корпоративног управљања као основне претпоставке за примену КДО истиче значајну улогу механизма корпоративног управљања за дефинисање корпоративних стратегија, укључујући и стратегију КДО, али и за ефикасну контролу менаџера (Zaman et al., 2020). Наведеним истраживањима је показано да постоји значајна повезаност између КДО и корпоративног управљања, при чему се сматра да компаније са бољим корпоративним управљањем радије примењују КДО, као начин да што уверљивије промовишу квалитет корпоративног управљања. Према ширем схватању корпоративног управљања, повезаност између КДО и корпоративног управљања је још уочљивија, јер не захтева само поштење, транспарентност, одговорност према акционарима, већ и одговорност према свим стејкхолдерима (Jamali et al., 2008; Ntim & Soobaroyen, 2013).

Jamali, Safieddine и Rabbath (2008), полазећи од спроведеног истраживања, дефинисали су и четврти модел повезаности КДО и корпоративног управљања, који покушава да сумира доприносе претходна три модела. Овај модел се заснива на претпоставци да су КДО и корпоративно управљање две стране истог новчића, али и да

је корпоративно управљање неопходна претпоставка КДО. Уз то, истичу се међузависност корпоративног управљања и КДО, која потиче од стратегијског лидерства, модела одбора према теорији услужности (енгл. *board stewardship*) и интерне димензије КДО, која је означена као напредни менаџмент људских ресурса (МЉР) (Слика 6). Коначно, нови модел који ови аутори представљају показује да док се корпоративно управљање заснива на тежњи да се поштују закони, КДО се примењује на добровољној основи.



Слика 6. Међузависност корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности

¹
Извор: Прилагођено према Jamali, D., Safieddine, A.M. & Rabbath, M. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), стр. 456

Представљени модели указују да је повезаност корпоративног управљања и КДО врло актуелна област истраживања, да оба концепта имају своје специфичности, али и значајна подручја у којима се подударaju. Zaman, Jain, Samara и Jamali (2020) су урадили мета-анализу која је обухватила 218 чланака објављених у периоду од 1989. до 2016. године на тему релација између КДО и корпоративног управљања. У највећем броју случајева, преко 70%, истраживања су била усмерена на испитивање утицаја интерних механизма корпоративног управљања, пре свега структуре одбора, на КДО. У само 36% истраживања направљена је разлика између интерне и екстерне друштвене одговорности. У земљама у развоју спроведено је свега 20% од укупног броја истраживања, при чему је 91% истраживања спроведено на основу претпоставке да је КДО димензија (функција) корпоративног управљања.

Сва истраживања се заснивају на стејкхолдер и агенцијској теорији (енгл. Agency theory) (Zaman et al., 2020). Агенцијска теорија заснива на претпоставци да менаџери (агенти) не морају увек да раде у најбољем интересу власника (принципала) (Jensen & Meckling, 1976), што се дешава као последица раздвајања власништва од контроле. Агенцијски проблем се односи на управљање одлукама, при чему доносиоци одлука (менаџери), који иницирају и спроводе одлуке, нису прави носиоци последица њиховог избора (Николић, 2019, стр. 7). Највећи изазов са којим се власници суочавају је обезбеђење да менаџери у улози агената делују искључиво у интересу власника. Три су типа агенцијских проблема који се могу јавити у компанији: први, на релацији власник-менаџер; други, на релацији већински-мањински власник; и трећи, на релацији власници-кредитори (Николић, 2019, стр. 7). Због постојања информационе асиметрије између принципала и агената може доћи до конфликта интереса, пошто агенти имају више

информација о пословању компаније и њеним перформансама од принципала. У таквим условима, агенти могу да доносе одлуке у своју корист, а на штету принципала, што може да угрози перформансе компаније или да доведе до злоупотребе ресурса. У условима концентрације власништва, већински власници могу да искористе своју гласачку моћ да доносе одлуке у своју корист, а на штету мањинских власника. Конфликт између власника и кредитора може да настане када власници инвестирају у ризичне пројекте, очекујући веће приносе, док кредитори добијају само фиксне приносе у виду каматне стопе. Један од начина да се превазиђу ови проблеми и ограничи опортунистичко понашање принципала је добро корпоративно управљање (Black & Yahaya, 2024).

Из перспективе стејкхолдер теорије, сврха механизма корпоративног управљања је да се задовоље не само интереси власника, већ свих стејкхолдера (Николић, 2019). Основни задатак корпоративног управљања јесте да пружи механизме који ће осигурати да менаџмент преузме одговорност према акционарима за адекватну употребу њихових ресурса (Babić, Nikolić & Stanisavljević, 2016). Механизми корпоративног управљања који ограничавају дискреционо понашање менаџера могу да усмере пажњу менаџера на проблеме друштвене одговорности и тиме утичу на понашање компаније и њене резултате (Zhao, Chen & Xiong, 2016). Лакша имплементација стратегије КДО могућа је уз ефикасне механизме корпоративног управљања (Xu et al., 2022). Уз то, ови механизми могу да помогну да запослени постану свесни значаја који КДО има за одржавање и повећање вредности компаније и омогућавају компанији да оствари своју мисију и визију. Њихова сврха јесте да се смање трошкови који настају због раздвајања власништва и контроле и истовремено ускладе интереси власника и менаџера (Бабић, 2006).

Механизми корпоративног управљања могу бити интерни и екстерни. Интерне механизме корпоративног управљања представљају структура власништва (енгл. ownership structure) и управни одбори (енгл. board of directors)¹, док екстерне механизме корпоративног управљања представљају тржиште корпоративне контроле и законска регулатива (Бабић, 2006; Denis & McConell, 2003; Николић, 2019). Зависно од примењеног модела корпоративног управљања разликоваће се ефикасност механизма корпоративног управљања, при чему се може уочити повезаност између механизма корпоративног управљања и повећања/смањења улагања у активности КДО, које се могу посматрати као трошак или као инвестиција (Nikolić & Zlatanović, 2018).

Коришћење механизма корпоративног управљања је неопходно за управљање комплексним односима између одбора, менаџера, власника и других стејкхолдера, чиме се истиче друштвени аспект корпоративног управљања (Nikolić & Zlatanović, 2018). Бројна су истраживања која су се бавила изучавањем ефеката механизма корпоративног управљања на КДО (на пример, Aboud & Yang, 2022; Ananzeh, Al Shabail, Al Amosh, Khatib & Abualoush, 2023; Zaid, Abuhijleh & Pucheta-Martínez., 2020; Jo & Harjoto, 2012; Kavadis & Thomsen, 2023; Liao, San, Tsang & Yu, 2021; Ledi & Ameza–Xemalordzo, 2023; Nikolić & Zlatanović, 2018; Sarhan & Al-Najjar, 2023; Chen, Wang, Albitar & Huang, 2021), што потврђује актуелност ове области.

¹ У Републици Србији, према *Закону о банкама* (Службени гласник РС, 2025б) органе управљања банака чине управни и извршни одбор (члан 70), док према *Закону о привредним друштвима* (Службени гласник РС, 2025а), када је дводомно управљање, органе управљања чине надзорни одбор и извршни одбор (члан 326). У глави 2 су наведена разграничења у погледу органа управљања и употребе појма "одбор" у странијој и домаћој литератури.

2. Интерни механизми корпоративног управљања и корпоративна друштвена одговорност

Улога и значај интерних механизма корпоративног управљања зависе од модела корпоративног управљања. У континенталној Европи постоји јасан фокус на интерне механизме (пре свега, на ефикасност одбора), док у англосаксонским земљама већи значај имају екстерни механизми корпоративног управљања (тржиште корпоративне контроле и правна регулатива) (Velte, 2022). Према резултатима мета-анализе истраживања објављених у релевантним часописима у периоду од 1992. до 2020. године, која су се бавила утицајем интерних механизма корпоративног управљања на корпоративну одрживост, приметан је значајан раст броја истраживања у овој области од 2010. године, при чему је највећи број истраживања спроведен у САД и Европи (Ludwig & Sassen, 2022).

Раздвајање власништва од контроле довело је до потребе за усклађивањем интереса менаџера и власника, који могу бити конфликтни због појаве опортунистичког понашања менаџера. Не постоји ситуација када су власништво и контрола потпуно развојени, јер често менаџери имају одређени удео у власништву компаније којом руководе, а власници, сходно свом уделу у капиталу, имају одређени степен контроле, па због тога структура власништва (величина удела у капиталу и тип власништва) представља врло важан интерни механизам корпоративног управљања (Denis & McConell, 2003). Структура власништва представља значајан интерни механизам корпоративног управљања и утиче на ефективност како одбора, тако и екстерних механизма корпоративног управљања.

Структура власништва – степен концентрације и тип власништва

Структура власништва, као интерни механизам корпоративног управљања, може бити посматрана кроз две димензије, концентрацију власништва и тип власништва. Структура власништва може бити концентрисана или дисперзирана, у зависности од броја акција које поседују власници. Дисперзирано власништво представља ситуацију када велики број акционара има мали удео у власништву компаније, што значи да ниједан акционар нема контролни пакет акција, због чега не може да обавља функције контроле и надзора рада менаџера (Becht, Bolton & Roell, 2005). Индивидуални власници, сходно малом уделу у власништву компаније, немају мотивацију да контролишу менаџере, па се потенцијално може јавити конфликт између интереса власника и менаџера. Овај проблем се решава путем агенцијских уговора и развијеног тржишта корпоративне контроле (Николић, 2019). С друге стране, концентрација власништва се јавља када постоји већински власник, који поседује контролни пакет акција. Дефинише се бројем великих акционара и процентом акција у њиховом власништву (Бабић, 2006). Већински власници су они који поседују најмање 5% акција у компанији. Они имају право на укупан резидуални профит и мотивисани су да надгледају рад менаџера (Николић, 2019, стр. 180). Међутим, у условима концентрације власништва могу бити угрожени интереси мањинских власника (конфликт између већинских и мањинских власника, односно принципал-принципал конфликт), могу се јавити проблеми недовољне транспарентности у објављивању информација, као и злоупотребе приликом процеса одлучивања. Дисперзирано власништво доминира у англосаксонским земљама, док је концентрација власништва карактеристика корпоративног сектора у континенталној Европи и источној Азији.

Однос између КДО и концентрације власништва може ићи у два смера (Dam & Scholtens, 2013). Концентрисано власништво може позитивно утицати на финансијске и

социјалне перформансе путем активне улоге већинских власника. С друге стране, остварене социјалне перформансе могу мотивисати различите инвеститоре да повећају своја улагања у компанију. Структура власништва је кључни механизам корпоративног управљања који утиче на стратешке одлуке о алокацији ресурса, и нарочито на степен у ком компанија поступа друштвено одговорно (Cordeiro, Galeazzo, Shaw, Veliyath & Nandakumar, 2018). Мета-анализом истраживања објављених од 1980. до 2014. године у релевантним часописима, Faller и zu Knyrhausen-Aufseß (2016) су показали да постоји тренд раста интересовања за истраживање односа између структуре власништва и КДО, односно одрживости, с тим што се највећи пораст броја истраживања бележи од 2005. године, од када је објављено 80% радова који се баве овом темом.

Већински власници врше активан мониторинг рада менаџмента и врло су заинтересовани да учествују у доношењу одлука, с обзиром на то да имају велики удео у власништву компаније, па самим тим сnose и већи ризик. Како компанија може да оствари бројне користи од улагања у КДО у дугом року, очекивано је да већински власници буду посвећени њеној примени. Они су генерално посвећени остварењу дугорочних резултата, па улажу у активности друштвене одговорности како би максимизирали економске, социјалне и еколошке перформансе (Aboud & Yang, 2022). Насупрот томе, усмерени на максимизирање богатства, већински власници могу да сматрају улагања у друштвену одговорност трошком и да таква улагања смањују профитабилност, због чега се претпоставља да је утицај концентрације власништва на КДО негативан (Lau, Lu & Liang, 2014). Резултати бројних истраживања утицаја концентрације власништва на КДО су показали хетерогене резултате. Нека истраживања су показала да постоји негативна повезаност између концентрације власништва и КДО (Aboud & Yang, 2022; Akben-Selcuk, 2019; Dam & Scholtens, 2013; Khan, Jia, Lei, Niu, Khan & Tong, 2022; Lau et al., 2014; Lopez-Iturriaga & Lopez-de-Foronda, 2011; Ntim & Soobaroyen, 2013; Crisostomo & Oliveira, 2014; Younas, Klein & Zwergel, 2017). Већина истраживања обухваћених мета-анализом истраживања односа између интерних механизма корпоративног управљања и КДО показала је да између концентрације власништва и КДО постоји негативна повезаност (Ludwig & Sassen, 2022). Сматра се да је негативна повезаност последица тежње већинских власника да, у складу са својом великом моћи, искористе ресурсе компаније за остварење сопствених интереса, а не интереса друштва (Khan et al., 2022). Dam и Scholtens (2013) су истакли да што је већи удео власника у компанији, то ће мање бити заинтересовани за друштвене иницијативе, јер користи од таквих иницијатива не надокнађују извршена улагања. Што је концентрисаније власништво, то ће бити лошије корпоративне друштвене перформансе (Dam & Scholtens, 2013, стр. 124).

Истраживањем односа између концентрације власништва и ESG перформанси у Бразилу, Crisostomo & Oliveira (2014) су показали да постоји негативна повезаност између ових варијабли, што објашњавају тежњом већинских власника ка повећању економских перформанси. Према овим ауторима, већински власници остварење ESG перформанси, конкретно социјалних и еколошких перформанси, не сматрају приоритетом. Одлуке о улагању у КДО у компанијама са великом концентрацијом власништва су најчешће мотивисане личним интересима менаџера, који нису у складу са интересима компаније, па тако негативно утичу на финансијске перформансе (Akben-Selcuk, 2019). Према прегледу релевантних истраживања, који су дали Faller и zu Knyrhausen-Aufseß (2016), већина истраживања објављених у периоду од 1980. до 2014. године је показала да између концентрације власништва и КДО постоји негативна повезаност.

Насупрот томе, друга истраживања су показала да концентрација власништва има позитиван утицај на КДО (Godos-Diez, Fernández-Gago, Cabeza-García & Martínez-

Campillo, 2014; Nikolić & Zlatanović, 2018; Crisostomo & Freire, 2015; Younas et al., 2017). Резултати истраживања спроведеног у Бразилу довели су до закључка да већински власници сматрају КДО начином да се повећа имиџ и репутација компанија, уз могућност повећања дугорочне способности компаније да ствара вредност, због чега се активно укључују у друштвено одговорне пројекте и објављују информације о томе (Crisostomo & Freire, 2015). Менаџери и власници који сматрају репутацију нарочито важном, како за себе тако и за компанију, радије примењују КДО. У Латинској Америци, компаније се препознају на основу тога ко су већински власници, па улагање у КДО представља начин да се побољша репутација компанија, али и самих власника. Када неколико већинских власника има контролу над компанијом, КДО може да буде начин да се ускладе интереси између њих, пошто се сматра да је КДО мање ризична и захтева мање средстава, у поређењу са сличним пројектима који могу да изазову конфликт интереса између већинских власника.

Резултати истраживања које су спровели Lin и Nguyen (2022) у Вијетнаму су показали да концентрација власништва нема значајан утицај на социјалну димензију ESG перформанси. С обзиром на то да постоје различити типови власника, није довољно само да власништво буде концентрисано, већ утицај на КДО зависи од типа власника, због тога што различити већински власници имају различите преференције према КДО (Lin & Nguyen, 2022). Такође, истраживања у Европи су показала да концентрација власништва нема истоветан утицај на примену КДО у свим земљама и да се ефекти разликују у зависности од законског и институционалног оквира сваке земље (Lopez-Iturriaga & Lopez-de-Foronda, 2011).

Релевантна карактеристика структуре власништва, односно степена концентрације, представља тип власништва. У већини истраживања прави се разлика између три типа власништва који се сматрају нарочито важним: институционално власништво, породично власништво и власништво државе (Kavadiis & Thomsen, 2023). Мета-анализом истраживања, Faller и zu Knyphausen-Aufseß (2016) су показали да највише радова изучава ефекте институционалног и породичног власништва на КДО (66%). Како различити власници имају различите мотиве и временски хоризонт у погледу доношења одлука, очекивано је и да имају различите ставове према примени КДО (Dakhli, 2021). Ако се улагање у КДО посматра као инвестиција од које се очекују одређене користи, при чему капитал који се улаже потиче од различитих власника, онда је логично очекивати да власници буду заинтересовани за формулисање и имплементацију друштвено одговорних активности. Како КДО омогућава компанији да избегне потенцијалне ризике у будућности, који се односе на доношење штете репутацији или негативне екстерне притиске, власници могу да користе и КДО приликом процене ризика и приноса (Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016).

Институционални власници представљају врло важне власнике, нарочито у Европи, због њиховог утицаја на политику награђивања менаџера, квалитет финансијског извештавања и политику задуживања. Како поседују велике уделе у капиталу, имају могућност да утичу на доношење одлука и активно учествују у мониторингу менаџера. Велики удео у капиталу обезбеђује да су интереси ових инвеститора сагласни са дугорочним развојем компанија, а њихов кредибилитет често може да утиче и на репутацију компаније (Alawi, 2024). Велики удео у капиталу им отежава продају истог, па су такви инвеститори дугорочно везани за компанију, и самим тим заинтересовани за доношење дугорочних одлука, као што је имплементација КДО. Ови власници имају велико специјализовано знање и ресурсе и могу да пруже корисне савете менаџменту, из другачије перспективе, чиме се може олакшати доношење одлука и планирање будућних праваца деловања. Однос између институционалног власништва и КДО је доста изучаван у литератури, а резултати су мешовити (Dakhli, 2021). С једне

стране, од институционалних власника се очекује да унапреде праксу КДО, јер су фокусирани на ESG перформансе (Kavadis & Thomsen, 2023). Dyck, Lins, Roth и Wagner (2019) сматрају да инвеститори који су потписници Принципа УН за одговорно инвестирање (енгл. UN Principles for Responsible Investment) имају нарочит значај за унапређење социјалних и еколошких аспеката ESG перформанси компанија, јер су у обавези да приликом анализе алтернатива за инвестирање и доношења одлука о инвестирању узму у обзир ESG перформансе.

Последњих десетак година приметан је раст броја друштвено одговорних инвеститора чија су улагања мотивисана остварењем дугорочних и нефинансијских циљева (Velte, 2022). Када је компанија атрактивна за улагање великом броју инвеститора, она има мање трошкове капитала. Инвеститори могу, уз претњу да ће продати свој удео или да ће улагати само у компаније које имају одређен ниво ESG перформанси, односно еколошких и социјалних перформанси, да утичу на доношење одлука компаније. Добра репутација компаније у друштву је сигнал компетентности менаџмента, што уз бројне законе који прописују друштвено одговорно понашање компанија у бројним индустријама у Европи, може да мотивише институционалне инвеститоре да улажу у друштвено одговорне компаније (Soliman, El Din & Sakr, 2012). Институционални инвеститори остварују право гласа сходно уделу у капиталу који поседују. На овај начин могу да утичу на доношење одлука које ће довести до унапређења ESG перформанси. Литература указује да постоји позитивна повезаност између повећања вредности у дугом року и друштвено одговорног понашања компаније. Самим тим, институционални инвеститори су мотивисани да доносе инвестиционе одлуке уз уважавање степена друштвене одговорности компанија (Dakhli, 2021; Soliman et al., 2012).

Већина истраживања је показала да институционално власништво има позитиван утицај на КДО (Akhter & Hassan, 2024; Black & Yahaya, 2024; Dakhli, 2021; Dyck, Lins, Roth & Wagner, 2019; Jo & Harjoto, 2012; Kavadis & Thomsen, 2023; Lopez-Iturriaga & Lopez-de-Foronda, 2011; Nikolić & Zlatanović, 2018; Soliman et al., 2012; Harjoto & Jo, 2011; Chen, Zhang, & Zhou, 2024;). Већина институционалних инвеститора тежи повраћају својих инвестиција у дугом року, па добру репутацију у друштву сматрају индикатором компетентног руковођења компанијом и последицом деловања ефикасног правног система (Aguilera et al., 2006, према Soliman et al., 2012). Насупрот овим резултатима, нека истраживања су показала да не постоји статистички значајна повезаност између институционалног власништва и примене КДО (Budiman, Kusharyanti & Leon, 2023; Choi, Choi, Choi & Chung, 2020; Dam & Scholtens, 2012), јер институционални власници нису дужни да користе своје власништво за промоцију посвећености компаније КДО (Choi et al., 2020). Мета-анализом, Faller и zu Knyphausen-Aufseß (2016) су указали на то да је већина истраживања у периоду од 1980. до 2014. године показала да између институционалног власништва и КДО не постоји статистички значајна повезаност (52% истраживања) или да постоји позитивна повезаност (39% истраживања). Уз то, нека истраживања су идентификовала и негативан утицај институционалног власништва на примену КДО (Desender & Epure, 2021, према Sarhan & Al-Najjar, 2023; Ntim & Soobaroyen, 2013; Sarhan & Al-Najjar, 2023;). Sarhan и Al-Najjar (2023) објашњавају да инвеститори, нарочито страни, можда нерадо улажу у дугорочне пројекте, као што су друштвено одговорне активности, јер не доносе сигурне приносе и не доприносе повећању вредности у кратком року. Хетерогеност резултата претходних истраживања повезаности институционалних инвеститора и КДО могу да буду резултат различитих типова институционалних инвеститора и различитог степена аверзије према ризику. Уз то, истраживања су спроведена у земљама које имају различит ниво квалитета корпоративног управљања и степен правне заштите институционалних инвеститора.

Држава, кроз утицај на доношење одлука, може да користи компаније за усмеравање богатства и јачање економске стабилности, паралелно са другим политичким активностима (Li & Zhang, 2010). Држава, као већински власник компаније, подстиче примену принципа корпоративног управљања, не само декларативно већ кроз активну имплементацију (Farhan & Freihart, 2021, стр. 852). Компаније у већинском власништву државе уважавају интересе различитих стејкхолдера, јер је њихово пословање под надзором јавности, а како се од њих очекује да буду узори другим компанијама, врло су оријентисане према потребама друштва (Lin & Nguyen, 2022). Већинско државно власништво ствара подстицаје за менаџере да прате нефинансијске циљеве који су у складу са државном политиком, као што су развој инфраструктуре, смањење незапослености, чиме се повећавају притисци за применом КДО (Li & Zhang, 2010).

Нека истраживања су показала да државно власништво има позитиван утицај на КДО (Lau et al., 2014; Li & Zhang, 2010; Nikolić & Zlatanović, 2018; Ntim & Soobaroyen, 2013;). Мета-анализа истраживања односа између интерних механизма корпоративног управљања и КДО је показала да је у већини истраживања идентификована позитивна повезаност између државног власништва и КДО (Ludwig & Sassen, 2022). У Кини, генерално, већина истраживања показује да постоји позитивна повезаност између државног власништва и социјалне димензије ESG перформанси (Liu, Zhang & Liang, 2019). Li и Zhang (2010) сматрају да су разлози за то утицај владајућих политичких структура на доношење пословних одлука, што је нарочито карактеристично за земље у развоју. Од државних компанија се очекује да имају друштвену мисију која претпоставља задовољавање ширих друштвених потреба и више група стејкхолдера. Позитивна повезаност између државног власништва и примене КДО може бити објашњена и кроз релативну моћ коју има држава као већински власник, на основу које се подстиче постизање користи за друштво, друштвени развој и остварење националних циљева. Одговорно понашање омогућава државним компанијама приступ ресурсима и посебан третман приликом алокације ресурса (Cordeiro et al., 2018).

Различита мета-истраживања (Kavadiš & Thomsen, 2023; Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016) која су се бавила утицајем државног власништва на КДО показују да постоје мешовити резултати. Нека истраживања потврђују постојање негативне повезаности између државног власништва и КДО (Dam & Scholtens, 2012; Kim & Jo, 2021; Cordeiro et al., 2018). Такви резултати се јављају нарочито када су компаније заштићене од деловања тржишних механизма и поседују недовољно развијене механизме корпоративног управљања, па постоји ограничена свест о потреби примене КДО и уважавању интереса различитих стејкхолдера (Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016). Низак степен примене КДО може бити резултат неадекватних вештина и знања менаџмента, недовољне посвећености запослених КДО, одсуства активног учешћа стејкхолдера, неспособности да се идентификују адекватни пројекти КДО и корисници, ограничених ресурса (Cordeiro et al., 2018). Поред тога, политички утицај на компанију може да доведе до примене или промене смера, типа и природе пројеката КДО. Уз то, нека истраживања су показала да државно власништво нема значајан утицај на социјални аспект ESG перформанси (Lin & Nguyen, 2022; Farhan & Freihart, 2021). Како држава има значајан удео у власништву компаније, менаџмент је често блиско везан за владајућу политичку структуру земље. У таквим условима, не постоји потреба за применом активности КДО ради побољшања имиџа и обезбеђења приступа ресурсима, јер такве компаније већ имају повлашћен положај.

Породичне компаније имају велико учешће у броју компанија у свету (Cordeiro et al., 2018), али истраживања о КДО у овим компанијама су ретка (Camoriano et al., 2014, према Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016). Породице, као власници компанија, се лако

препознају у јавности, па имиџ и репутација компаније имају нарочит значај за власнике. Исто тако, репутација власника може да се пренесе и на компанију, нарочито када су назив компаније и породично име исти (Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016). Због блиске повезаности компаније и породица, лоша репутација компаније може да изазове велике финансијске губитке за власнике, као и да угрози будуће могућности за развој каријере чланова породице. Породичне компаније су дугорочно оријентисане, јер теже да развију посао којим ће се бавити и будуће генерације. Од њих се очекује да подржавају институције у свом окружењу због блиских веза са локалном заједницом. Обично теже остварењу дугорочних финансијских и нефинансијских циљева, због чега им је лакше да примењују КДО. С једне стране, сматра се да је већинско породично власништво посвећено развоју осећаја припадности и породичних вредности унутар компаније и да позитивно утиче на КДО (Akhter & Hassan, 2024; Block & Wagner, 2013; Cordeiro et al., 2018; Wang & Wang, 2023). Мета-анализом релевантних истраживања која се баве односом између породичног власништва и КДО, објављених од 1980. до 2014. године, утврђено је да је већина истраживања идентификовала постојање позитивне повезаности између породичног власништва и КДО (Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016).

Kavadis и Thomsen (2023) су мета-анализом истраживања објављених у периоду од 2017. до 2021. године показали да су резултати истраживања утицаја породичног власништва на КДО мешовити. Истраживање у Турској је показало да је већинско породично власништво нарочито важно за примену корпоративне филантропије (Robertson, 2009, према Crisostomo & Freire, 2015). Сматра се да се повећањем породичног власништва у компанији повећава активност компаније у области КДО (Wang & Wang, 2023). Породичне компаније обично примењују активности КДО како би одговориле на очекивања друштва са циљем добијања легитимитета, који ће им омогућити лакши приступ ресурсима у екстерном окружењу, и како би демонстрирале вредности и норме које су важне у породици (Cordeiro et al., 2018). Уз то, улагање у друштвено одговорне активности су често мотивисане тиме што оне доприносе стварању супериорног имиџа, репутације и моралног капитала, који може да буде од користи како садашњим, тако и будућим генерацијама у породици (Cordeiro et al., 2018).

Насупрот томе, неки аутори истичу да већинско породично власништво фаворизује повећање профитабилности (Oh, Chang & Jung, 2019), због чега се сматра да је улагање у КДО ризично и узрокује веће трошкове од користи, па су нека истраживања показала да породично власништво негативно утиче на КДО (Alsaadi, 2021; Oh et al., 2019; Rees & Rodionova, 2014; Setiawan, Asrihapsari, Brahmana, Rizky & Widawati, 2022;). Породични интереси могу да имају примат у односу на интересе осталих стејкхолдера. Како чланови породице, као већински власници, имају велики утицај на процес доношења одлука у компанији, могу своју позицију да искористе за остварење сопствених интереса уз занемаривање интереса других стејкхолдера. Уз то, породице могу приоритет да дају редовном приливу новца како не би био угрожен њихов животни стил, због чега сматрају да улагање у друштвену одговорност смањује способност компаније да ствара вредност (Rees & Rodionova, 2014). Такође, породице често не придају стратешки значај КДО, и, нарочито када је њена примена законом захтевана, сматрају је трошком који умањује зарађивачку способност компаније (Setiawan et al., 2022).

Супротно ефектима концентрације власништва, када је власништво дисперзирано, вероватноћа да ће индивидуални власници имати користи од друштвено одговорних активности је врло мала, па самим тим они нису заинтересовани за одлучивање о укључивању у друштвено одговорне активности. У таквим условима, повећава се број акционара чије интересе менаџмент компаније треба да уважи приликом доношења одлука о друштвеној одговорности. У условима дисперзије власништва, добра

заштита интереса мањинских акционара повезује се са већим ангажовањем у друштвено одговорним активностима (See, 2009 према Li & Zhang, 2010). У таквим условима, посебно важну улогу у заштити интереса мањинских акционара, имају независни чланови одбора. Они су нарочито заинтересовани за поштовање регулатива и друштвено одговорно понашање компаније, због чињенице да су њихови углед и репутација тесно везани за етичко и одговорно понашање компаније у чијем су одбору (Prado-Lorenzo, Gallego-Alvarez & Garcia-Sanchez, 2009). Li и Zhang (2010) су, истраживањем у Кини, показали да постоји негативна повезаност између дисперзираног власништва и КДО у компанијама које нису у власништву државе. Kim и Jo (2021) су, такође, показали да постоји негативна повезаност између дисперзираног власништва и КДО у афричким земљама (Јужна Африка, Египат, Мароко и Нигерија). Истраживања у којима је утврђено постојање позитивне повезаности или одсуство статистички значајне повезаности нису пронађена.

Улога и структура одбора

Одбори представљају важан интерни механизам корпоративног управљања, чија је улога да надгледа пословање и обезбеди да менаџери раде у интересу компаније (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019). Заступају интересе акционара и њихова примарна функција је да надгледају и контролишу рад менаџера, са циљем обезбеђења максималне вредности акција и заштите права акционара (Николић, 2019, стр. 61). Одбор је одговоран за постављање циљева и стратегија компаније који су у складу са интересима стејкхолдера (Ebaid, 2022).

Према OECD оквиру корпоративног управљања (OECD, 2004; 2015; 2023), управни одбор треба да обезбеди стратешко вођење компаније, ефикасно надгледање менаџмента и заштиту интереса свих стејкхолдера. У земљама чланицама OECD-а примењују се различити модели управних одбора. Структура и функционисање одбора разликују се међу земљама, а појам „одбор“ се односи на различите националне modele одбора (OECD, 2023). У дводомном моделу разликују се надзорни одбор, који чине неизвршни/независни чланови и одбор директора који чине извршни чланови. Надзорни одбор је одговоран за именовање чланова одбора директора. Број чланова надзорног одбора је законом регулисан. Минималан број његових чланова је три, а максималан број зависи од типа, величине компаније и висине капитала. Извршни директори нису чланови надзорног одбора, па самим тим позиције генералног директора и председника одбора не могу обједињене, услед чега дуалитет лидерске позиције није могућ. Према једнодомном моделу постоји јединствен одбор, који чине извршни и неизвршни чланови (OECD, 2023). Директори бирају једног од извршних директора за генералног директора. Раздвајањем улога генералног директора и председника одбора директора повећава се објективност и независност одбора. Одбори треба да имају довољан број независних директора, који нису запослени у компанији или њеним филијалама и немају значајне економске, породичне или неке друге везе са компанијом или њеним менаџментом. У многим земљама постоје кодови и закони који прописују детаљне претпоставке када (ни)је директор независан (OECD, 2023). Ови директори могу значајно да допринесу процесу одлучивања, имају објективан приступ евалуацији перформанси одбора, а посебан допринос имају у областима одлучивања у којима се могу јавити конфликти између менаџмента, компаније и акционара као што су награђивање извршних директора, именовање и разрешење директора, промена корпоративне контроле, одбрана од преузимања, ревизија (OECD, 2023).

Како у литератури постоје језичке недоумице, а у складу са променама Закона о привредним друштвима, потребно је указати на специфичности органа управљања у

Републици Србији. Према Закону о привредним друштвима управљање привредним друштвом може да буде једнодомно или дводомно (Службени гласник РС, 2025а). Када је управљање једнодомно, друштвом управљају скупштина и један или више директора, односно одбор директора када постоји три и више директора (члан 326). У случају јавног акционарског друштва, одбор директора мора да има најмање три члана (члан 383). Директори могу бити извршни и неизвршни, при чему ако друштво има мање од три директора, сви су извршни (члан 387). У случају јавног акционарског друштва, број неизвршних директора мора да буде већи од броја извршних директора (члан 387). Извршни директори воде и заступају друштво (члан 388). Један од извршних директора се бира за генералног директора (члан 389). Такође, директори једног од директора бирају за председника одбора. Сходно наведеном, како не постоји надзорни одбор, улоге председника одбора и генералног директора могу да се обједине. Неизвршни директори врше мониторинг рада извршних директора, дају предлог пословне стратегије друштва и надгледају њену реализацију (члан 390). Они нису запослени у друштву (члан 391). У јавним акционарским друштвима, најмање један неизвршни директор мора да буде независан директор. То значи да испуњава одређене услове у погледу независности (члан 392): није повезан са директорима и није био у претходне две године извршни директор или запослен у друштву, или неком друштву које је повезано са друштвом. Такође, у претходне две године није вршио ревизију финансијских извештаја друштва, није био власник више од 20% основног капитала, није био власник више од 20% основног капитала друштва које је повезано са друштвом и није примио од друштва исплате чија је вредност већа од 20% његових годишњих прихода. Када друштво има одбор директора, један се бира за председника одбора, с тим што у јавним акционарским друштвима то мора бити један од неизвршних директора (члан 400), што значи да у овим друштвима није могућ дуалитет лидерске позиције.

Када је дводомно управљање, друштвом управљају скупштина, надзорни одбор и један или више извршних директора, односно извршни одбор (члан 326). Када друштво има три или више извршних директора, они формирају извршни одбор. Број извршних директора се одређује статутом и именује их надзорни одбор (члан 419 и 420), док је у јавним акционарским друштвима прописано да извршних директора мора да има најмање три (члан 417). Надзорни одбор именује једног од извршних директора за генералног директора, који је одговоран за координацију рада извршних директора и организовање пословања друштва (члан 423). Председник надзорног одбора бира се из редова неизвршних директора. Сходно томе, дуалитет лидерске позиције није могућ. Надзорни одбор има најмање три члана и њихов број се одређује статутом и мора бити непаран (члан 433), а именује их скупштина (члан 434). У јавним акционарским друштвима најмање један члан надзорног одбора мора да буде независан, односно независни директор друштва (члан 437). Један од неизвршних директора из надзорног одбора се бира за председника одбора. Како су улоге управљања и мониторинга одвојене, дуалитет лидерске позиције није могућ. Дакле, према овом закону не постоји управни одбор као орган управљања, већ у условима једнодомног управљања за управљање друштвом задужен је одбор директора, а у условима дводомног управљања извршни и надзорни одбор.

Поред Закона о привредним друштвима, Закон о банкама (Службени гласник РС, 2025б) прописује да су органи управљања банака управни и извршни одбор (члан 70). Управни одбор банке мора да има најмање пет чланова, укључујући председника. Најмање трећина морају бити независни чланови, који немају директно или индиректно власништво у банци или члану банкарске групе (члан 71). Члан управног одбора не може бити истовремено и члан извршног одбора банке (члан 72). Извршни одбор банке чине најмање два члана, од којих је један председник, који представља и заступа банку (члан

75) и запослени су у банци. Извршни одбор организује и надгледа свакодневно пословање банке (члан 76).

Према Кодексу корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије (2012), који се састоји од принципа и препорука, истиче се да у систему једнодомног управљања друштво треба да има ефикасан одбор директора, односно у систему дводомног управљања друштвом надзорни одбор, који су одговорни за дугорочни успех друштва (принцип 5). Наглашен је значај објективног и независног просуђивања, што треба да се обезбеди путем укључивања независних директора како у одбор директора, тако и у надзорни одбор. На тај начин би се обезбедило да одбор директора и надзорни одбор делују у интересу друштва. Председник одбора директора, односно надзорног одбора се бира између чланова одбора директора, односно надзорног одбора. Одбор директора, односно надзорни одбор врше надзор и процену учинка извршних директора. Сходно величини и делатности друштва одређује се величина и састав одбора директора, односно надзорног одбора (принцип 6). Број чланова одбора директора, односно надзорног одбора треба да буде непаран. У друштвима са малим бројем чланова одбора директора, односно надзорног одбора могуће је да један члан врши функцију председника одбора директора, односно надзорног одбора и генералног директора (принцип 6, препорука 9). У већим друштвима, у којима постоји једнодомно управљање, улоге председника одбора директора и генералног директора треба раздвојити (принцип 16). Поред тога, препоручује се да председник одбора директора буде независни директор (принцип 16, препорука 4). У одбору директора, односно надзорном одбору значајан, чак и већински удео треба да имају независни чланови (принцип 18, препорука 2). Број извршних и неизвршних директора треба да се одреди у складу са потребама друштва и да онемогући доминантну позицију приликом одлучивања у одбору било појединцу или групи.

Сходно наведеном, у даљем тексту ће бити коришћен појам „одбор“, уз уважавање већ објашњених разлика у тумачењу примене једнодомног или дводомног модела одбора. Водећи рачуна о поменутих карактеристике одбора, анализирана је повезаност одбора и КДО.

Утицај одбора на КДО је екстензивно изучаван у литератури (на пример, Aboud & Yang, 2022; Dwekat, Segui-Mas, Zaid & Tormo-Carbo, 2022; Endrikat, Guenther & Hoppe, 2021; Jizi, 2017; Nikolić & Zlatanović, 2018). Најчешће су изучаване структуралне димензије одбора: састав одбора посматран кроз удео независних чланова, величина одбора и дуалитет лидерске позиције.

Независни чланови одбора имају врло важну улогу у надгледању рада менаџера, пошто су независни од топ менаџмента и компаније (Endrikat et al., 2021). Треба да имају одговарајуће личне атрибуте (на пример, интегритет и високе моралне стандарде, смелост да се супротставе одлукама извршних органа итд.), одговарајуће компетенције, довољно расположивог времена да би се посветили извршавању свих додељених задатака и мотивисаност да раде у најбољем интересу компаније (Радовић, 2008). Како нису запослени у компанији, претпоставља се да ће бити непристрасни у обављању свог посла, и да ће својим знањем, експертизом, саветима и контактима допринети ефикаснијем функционисању одбора (Раденковић-Јоцић и Секулић, 2018). Националне регулативе покушавају да усмере компаније ка повећању броја независних чланова одбора, јер се тиме обезбеђује независност одбора (Николић, 2019, стр. 135). Према стејкхолдер теорији, већи број независних чланова одбора доприноси значајнијем уважавању интереса стејкхолдера приликом доношења одлука (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019; Oh et al., 2019; Rao & Tilt, 2015). Посвећени су поштовању правила и етичком понашању, због чега воде рачуна о степену етичке одговорности и транспарентности у раду (Khan et al., 2022; Rao & Tilt, 2015). Они обично подржавају активности КДО, јер су

дугорочно оријентисани и, самим тим, перципирају користи од улагања у еколошке и социјалне пројекте, од којих се користи очекују у дугом року (Ebaid, 2022). Већи број независних чланова у структури одбора доприноси већој заштити интереса екстерних стејкхолдера, кроз формулисање и имплементацију социјалних и еколошких стратегија. Приликом поређења структуре одбора друштвено одговорних компанијама са компанијама које имају низак степен друштвене одговорности, резултати истраживања су показали да друштвено одговорне компаније имају већи удео независних чланова у одбору, као и да они имају врло важну улогу у повећању угледа компаније и контроли рада менаџера (Webb, 2004, према Said, Zainuddin & Haron, 2009).

Истраживања су показала да већи удео независних чланова у одбору има позитиван утицај на имплементацију КДО (Akhter & Hassan, 2024; Aboud & Yang, 2022; Beji, Yousfi, Loukil & Omri, 2020; Dwekat et al., 2022; Jo & Harjoto, 2012; Khan et al., 2022; Nikolić & Zlatanović, 2018; Ntim & Soobaroyen, 2013; Oh et al., 2019; Harjoto & Jo, 2011; Chen et al., 2024; Cordeiro et al., 2018). Уз то, мета-анализом истраживања објављених у периоду од 1997. до 2020. године која су се бавила испитивањем односа између механизма корпоративног управљања и КДО показано је да у већини истраживања постоји позитивна повезаност између већег удела независних чланова у одбору и КДО (Velte, 2022). Већина истраживања обухваћених мета-анализом истраживања односа између интерних механизма корпоративног управљања и КДО показала је да између већег удела независних чланова одбора и КДО постоји позитивна повезаност (Ludwig & Sassen, 2022). Сматра се да одбори са већим уделом независних чланова ефективније заступају интересе различитих стејкхолдера, доприносе бољем разумевању захтева екстерног окружења и обезбеђивању потребних ресурса за управљање стејкхолдерима, чиме се повећавају социјалне перформансе компаније (Oh et al., 2019).

С друге стране, нека истраживања су показала да постоји негативан утицај већег удела независних чланова одбора на КДО (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019; Budiman et al., 2023; Farhan & Freihat, 2021;). Lau, Lu и Liang (2014) су истраживањем у Кини показали да не постоји статистички значајна повезаност између већег удела независних чланова одбора и КДО. Добијени резултати се могу објаснити ставом да већи удео независних чланова није довољан да би се спровеле на промене или унапредиле перформансе. Уз то, присуство већег броја независних чланова одбора може да повећа тршкове комуникације са бројним стејкхолдерима (Tarigan & Antonius, 2023). Иако претходна истраживања показују мешовите резултате, може се закључити да је у већини утврђено постојање позитивне повезаности између већег удела независних чланова одбора и КДО. Разноликост компетенција већег броја независних чланова одбори, па самим тим и перспектива посматрања пословних проблема омогућава њихово боље сагледавање и анализу, што је релевантно и за доношење одлука о имплементацији КДО.

Дуалитет лидерске позиције концентрише моћ одлучивања и контроле у једној особи, што може негативно да се одрази на независност у раду одбора и потенцијално мотивише генералног директора да тежи сопственим интересима, на штету интереса компаније и различитих стејкхолдера. Када постоји дуалитет лидерске позиције, председник одбора има велику моћ у процесу доношења одлука, која је последица његовог положаја, а не учешћа у власништву компаније (Николић, 2019, стр. 178). Дуалитет лидерске позиције смањује ефикасност одбора у обављању мониторинга рада менаџера (Endrikat et al., 2021).

Позитивна повезаност између дуалитета лидерске позиције и примене КДО потврђена је у неколико истраживања (Jo & Harjoto, 2012; Chen et al., 2024). Дуалитет лидерске позиције може да утиче и на ефикасност управљања, јер генерални директор најбоље познаје начин пословања компаније. Примена КДО може да да буде метод за повећање вредности за акционаре, али се може користити и за смањење негативног

утицаја на краткорочну профитабилност (Chen et al., 2024). Такође, дуалитет лидерске позиције може да утиче на повећање друштвеног капитала, заступљеност различитих стејкхолдера у одборима компаније, па и на потенцијално већу примену КДО (Nikolić & Zlatanović, 2018). Генерални директор има кључну улогу у формулисању и имплементацији КДО, а истраживања су показала да су његове одлуке одговорне за 59% варијација у перформансама КДО (Chen et al., 2024).

Ипак, раздвајањем позиција генералног директора и председника одбора промовише се независност одбора, па председник одбора може да врши контролу рада генералног директора и може да утиче на њега и остале менаџере да објављују више информација о компанији, укључујући информације о КДО (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019). Највећи број истраживања је показао да дуалитет лидерске позиције негативно утиче на примену КДО (Aboud & Yang, 2022; Beji et al., 2020; Godos-Diez et al., 2014; Dwekat et al., 2022; Wang & Wang, 2023). Позиција председника одбора, генералном директору омогућава постизање краткорочних циљева и максимирање профита, на штету дугорочних инвестиција, укључујући у улагања у активности КДО (Endrikat et al., 2021).

Нека истраживања су показала да не постоји статистички значајна повезаност између дуалитета лидерске позиције и КДО (Endrikat et al., 2021). Уз то, мета-анализом истраживања која се баве односом између механизма корпоративног управљања и КДО, коју је спровео Velte (2022), показано је да у већини истраживања не постоји статистички значајна повезаност између дуалитета лидерске позиције и примене КДО. Овакви резултати указују да у случају дуалитета лидерске позиције, генерални директор, ако има позитивне ставове према социјалним и еколошким проблемима, може да користи своју позицију за промоцију КДО, али ако није заинтересован за КДО или нема довољно знања о њој, може да представља значајну препреку њеној примени. Наведено указује на то да се не може извести генерални став по питању повезаности дуалитета лидерске позиције и КДО, већ да примена КДО значајно зависи од личних карактеристика генералног директора и његових преференција у погледу основног циља компаније.

Величина одбора, посматрана као број чланова који чине одбор, представља значајну структурну варијаблу. Већи одбори обезбеђују спој различитих квалификација и искуства, која су релевантна за ефикасан мониторинг и контролу. Већи број чланова одбора јача позицију одбора у контролисању понашања менаџера и повећава ефикасност њихове контроле што резултира ефикаснијим доношењем одлука (Khan et al., 2022). Присуство већег броја чланова одбора потенцијално може да обезбеди већу базу знања потребну за обезбеђење критичних ресурса за КДО, као и више искуства, знања и савета везаних за њену примену (Endrikat et al., 2021). Из перспективе стејкхолдера, већи одбори пружају могућност да у одлучивању учествују представници различитих група стејкхолдера, чиме се промовише добро управљање и транспарентност компаније (Ananzeh, Al Amosh & Albitar, 2022; Beji et al., 2020). Присуство представника различитих стејкхолдера у већим одборима повећава разноврсност активности КДО (Ntim & Soobaroyen, 2013).

Бројна истраживања су показала да већи одбор има позитиван утицај на КДО (Akhter & Hassan, 2024; Beji et al., 2020; Dwekat et al., 2022; Khan et al., 2022; Lau et al., 2014; Nikolić & Zlatanović, 2018; Ntim & Soobaroyen, 2013; Cordeiro et al., 2018). Мета-анализом истраживања која се баве односом између механизма корпоративног управљања и КДО показано је да у већини истраживања постоји позитивна повезаност између већих одбора и примене КДО (Velte, 2022; Ludwig & Sassen, 2022). Сматра се да су већи одбори пожељнији, јер пружају веће могућности компанији да се повеже са екстерним стејкхолдерима који контролишу ресурсе неопходне за функционисање

компаније, и обезбеђују већу диверсификацију у образовању и искуству (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019).

Насупрот томе, постоје мишљења да се у случају врло великих одбора могу јавити проблеми у комуникацији, па процес доношења одлука може трајати јако дуго и такви услови могу да омогуће утицајним генералним директорима остварење личних циљева (Adel, Hussain, Mohamed & Basuony, 2019). Нека претходна истраживања су показала да су велики одбори мање ефикасни у обављању својих функција, па могу бити индиферентни према примени КДО и извештавању о њој (Ebaid, 2022; Said et al., 2009).

Што су ефективнији интерни механизми корпоративног управљања то ће перформансе КДО бити боље (Chen et al., 2024). Истраживања су показала да интерне механизме корпоративног управљања у циљу промоције КДО у компанији треба користити као супституте, јер симултана примена више интерних механизма корпоративног управљања не повећава потенцијале за примену КДО (Oh et al., 2016). Тако, на пример, уколико постоји већински власник у компанији, посвећеност КДО се неће повећати повећањем броја независних чланова одбора (јер већински власници обесхрабрују КДО, а независни чланови одбора (јер већински власници истраживања занемарује да је КДО мултидимензионални концепт, па се много чешће баве изучавањем утицаја интерних механизма корпоративног управљања на укупну КДО, а не изучавањем њиховог утицаја на димензије КДО посебно (Veji et al., 2020).

2.1. Интерни механизми корпоративног управљања и интерна друштвена одговорност

Истраживања утицаја интерних механизма корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност су ретка, због чега је потребно спровести нова истраживања у овој области. Ипак, постоји мањи број истраживања у овој области чији резултати ће бити приказани и анализирани.

Crisostomo и Freire (2015) су истраживањем у Бразилу показали да концентрација власништва, као интерни механизам, има позитиван утицај на примену интерне друштвене одговорности. При томе, аутори сматрају да су овакви резултати последица убеђења већинских власника да коришћењем КДО могу да побољшају репутацију и имиџ компаније и обезбеде легитимит својих активности.

Истраживања утицаја типа власника на интерну друштвену одговорност дала су мешовите резултате. Неколико истраживања је показало да институционално власништво има позитиван и статистички значајан утицај на интерну друштвену одговорност (Dakhli, 2021; Dyck et al., 2019; Jo & Harjoto, 2012). Улагањем у запослене, права запослених и њихов развој утиче се на повећање нематеријалне имовине у смислу људског капитала и репутације, што позитивно утиче на продуктивност и атрактивност производа и услуга компаније, па и на повећање финансијских прилива и, коначно, на вредност компаније. На тај начин институционални власници могу остварити користи од повећања вредности компаније, па ће бити мотивисани за улагање у интерну друштвену одговорност. За разлику од њих, нека истраживања су показала да институционално власништво нема статистички значајан утицај на друштвену одговорност према запосленима (Dam & Scholtens, 2012; Choi et al., 2020).

У истраживању које су спровели Dam и Scholtens (2012), на скоро 700 компанија у Европи, показано је да државно власништво негативно утиче на друштвену одговорност према запосленима. Ипак, истичу да постоје разлике у резултатима између компанија које послују у различитим земљама, као и да законски оквир, политички систем и степен заштите имовинских права утичу на разлике у резултатима међу земљама.

Block и Wagner (2013) су показали да породично власништво има позитиван утицај на друштвену одговорност према запосленима. То је у складу са резултатима истраживања аутора Lamb, Butler и Roudy (2017), којим је показано да што је веће породично власништво мања је вероватноћа да ће компанија утицати негативно на односе са запосленима, јер лоши односи са запосленима утичу на стварање негативне репутације компаније и самих власника. Истраживањем односа према запосленима, неки аутори су показали да у компанијама са већинским породичним власништвом постоје мање шансе за великим отпуштањима (Block, 2010, према Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016). Сматра се да таквим отпуштањем компанија показује да није лојална запосленима, а поред тога, врло је упадљиво у јавности и међу потрошачима и нарушава репутацију компаније.

Када се посматра утицај структуралних димензија одбора, резултати су, такође, мешовити. Насупрот томе што се сматра да независни чланови одбора обезбеђују бољи мониторинг и заштиту интереса свих стејкхолдера, међу којима су и запослени, нека истраживања су ипак показала да већи удео независних чланова одбора нема утицаја на интерну друштвену одговорност (Beji et al., 2020). Дуалитет лидерске позиције негативно утиче на интерну друштвену одговорност (Beji et al., 2020). Генерални директор-председник одбора може, због моћи коју му позиција даје, да искористи доступне информације за остварење личних користи на штету запослених. Већи одбор позитивно утиче на интерну друштвену одговорност (Beji et al., 2020; Yusoff, Jamal & Darus, 2016). Постојање ширег спектра знања и искуства може да побољша комуникацију са директорима и омогући лакше усклађивање интереса директора и запослених (Yusoff et al., 2016).

Истраживања односа између интерних механизма корпоративног управљања и интерне друштвене одговорности нису бројна и показују врло мешовите резултате, због чега се не могу извести генерални закључци. Ипак, уочава се да институционално и породично власништво могу бити значајни за унапређење интерне друштвене одговорности. Поред тога, резултати претходних истраживања показују да већи удео независних чланова одбора и дуалитет лидерске позиције немају или пак имају негативан утицај на примену интерне друштвене одговорности, што може да буде мотив за будућа истраживања о узроцима оваквих резултата.

2.2. Интерни механизми корпоративног управљања и екстерна друштвена одговорност

Утицај структуре власништва на екстерну друштвену одговорност је више изучаван у литератури, у односу на интерну друштвену одговорност. Резултати истраживања су мешовити.

Према неким истраживањима, концентрација власништва има позитиван утицај на екстерну друштвену одговорност, конкретно на еколошку и социјалну компоненту друштвене одговорности (Crisostomo & Freire, 2015). Истраживања у Европи и Кини су показала да постоји позитивна повезаност између концентрације власништва и еколошких перформанси компанија (Liu et al., 2019; Calza et al., 2013, према Lin & Nguyen, 2022). Овим истраживањима је показано да велики акционари имају значајну улогу у спровођењу КДО пројеката, јер сматрају да њиховом реализацијом могу да унапреде репутацију и имиџ компаније.

Супротно овим резултатима, истраживање спроведено у Вијетнаму је показало да не постоји статистички значајна повезаност између концентрације власништва и екстерне друштвене одговорности (Lin & Nguyen, 2022). Друга истраживања су показала да постоји негативан утицај концентрације власништва на екстерну друштвену

одговорност, посебно према животnoj средини (Chen et al., 2021). Аутори објашњавају да такви резултати могу бити последица незаинтересованости већинских власника да улажу у заштиту животне средине, што због њихове мање свести о неопходности таквих улагања, што због неадекватне законске регулативе, контроле и санкција (Chen et al., 2021). Уз то, посвећеност еколошкој одговорности може да се разликује од услова на тржишту, па у условима брзог економског раста, власници ће бити више фокусирани на максимално повећање сопствених користи и профита, док у условима умереног економског раста, већински власници неће бити тако јако мотивисани повећањем профита, па ће показати заинтересованост за улагање у заштиту животне средине и одрживи развој (Chen et al., 2021).

Нека друга истраживања су показала да концентрација власништва позитивно утиче на објављивање извештаја о КДО (Prado-Lorenzo et al., 2009; Said et al., 2009; Sufian & Zahan, 2013). Постојање већинског власника, који је заинтересован за дугорочно пословање и побољшање репутације компаније, може да утиче на то да компанија доноси одлуке са циљем максимирања својих ESG перформанси, због чега ће резултате својих напора публиковати у виду извештаја о КДО.

Ипак, у литератури су заступљени и ставови да што је власништво концентрисаније, то је мањи број стејкхолдера чије интересе треба задовољити, па нема потребе за опширним извештавањем, због чега се сматра да концентрација власништва има негативан утицај на извештавање о КДО (Adel et al., 2019; Ananzeh, Al Shabail, Al Amosh, Khatib & Abualoush, 2023). Негативан утицај концентрације власништва на извештавање о КДО објашњава се чињеницом да је пажња регулатора више усмерена према компанијама са дисперзираним власништвом и тиме што су у условима концентрације власништва одбори мање ефикасни у процесу мониторинга (Ananzeh et al., 2023). Уз то, концентрација власништва може да смањи мотивацију за извештавањем о КДО, јер већински власници могу лако да добију те информације директно од компаније (Godos-Diez et al., 2014). Ретка су истраживања у којима је показано одсуство статистички значајног утицаја концентрације власништва на ESG извештавање, тачније извештавање о еколошким перформансама (Shwairef et al., 2021, према Aluchna, Roszkowska-Menkes & Khan, 2024).

Позитиван утицај дисперзије власништва на извештавање о ESG перформансама идентификован је у већини истраживања обухваћених мета-анализом коју су спровели Aluchna, Roszkowska-Menkes и Khan (2024). Повећањем дисперзије власништва, повећава се број очекивања и захтева акционара, а изласком компаније на берзу, повећава се и број стејкхолдера, па и захтеви и регулативе за ESG извештавање, конкретно о еколошким и социјалним перформансама компаније (Godos-Diez et al., 2014; Kilic, Kuzey & Uyar, 2015). Ипак, нека истраживања су показала да не постоји заинтересованост мањинских акционара за публиковање информација о друштвеној одговорности (Prado-Lorenzo et al., 2009).

Анализом истраживања која се баве испитивањем утицаја типа власника на екстерну друштвену одговорност утврђено је да постоје мешовити резултати за све три групе власника које су анализирани. Позитивна повезаност између институционалних инвеститора, који су дугорочно оријентисани, и екстерне друштвене одговорности идентификована је у већини истраживања обухваћених мета-анализом аутора Falleg и zu Knyphausen-Aufseß (2016). Ови инвеститори обично поседују велики удео у капиталу компанија, што им онемогућава да лако и брзо продају своје уделе, па како теже да смање потенцијалне ризике за своја улагања, они подржавају укључивање у друштвено одговорне активности. Уз то, такви инвеститори се активно укључују у мониторинг рада менаџера, а како имају велике уделе у капиталу, имају и могућност да спрече опортунистичко понашање менаџера које може да смањи вредност компаније. Неколико

истраживања је показало да институционално власништво има позитиван утицај на ESG перформансе, конкретно еколошке (Black & Yahaya, 2024; Dakhli, 2021; Dyck et al., 2019) и социјалне перформансе (Black & Yahaya, 2024; Ellili, 2022; Sarhan & Al-Najjar, 2023). Сматра се да институционално окружење и регулаторни органи имају значајан утицај на повећање мотивације институционалних инвеститора да улажу у КДО.

Друга истраживања су показала да не постоји статистички значајна повезаност између институционалног власништва и еколошких перформанси компаније (Dam & Scholtens, 2012; Sarhan & Al-Najjar, 2023; Choi et al., 2020). Овакви резултати указују да институционални инвеститори не подржавају увек улагања у КДО активности, што може да буде последица типа институционалних инвеститора и националне културе (Dam & Scholtens, 2012; Choi et al., 2020).

Уз то, нека истраживања су показала да институционално власништво подстиче извештавање о КДО (Zaid et al., 2020; Suyono & Al Farooque, 2018). Институционални инвеститори имају значајан утицај на социјалну и еколошку оријентацију компаније и могу да подстакну менаџере да извештавају о КДО како би реализовали нефинансијске циљеве и побољшали репутацију компаније, али и репутацију самих институционалних инвеститора. Насупрот овим истраживањима, Abu Qa'dan и Suwaidan (2019) су потврдили негативан утицај институционалних инвеститора на извештавање о КДО у компанијама у Јордану. Аутори су утврдили да је извештавање о КДО, генерално, на јако ниском нивоу и да много информација у извештајима недостаје, због чега је неопходно да креатори политика и регулатива повећају ниво минималних захтева које компаније треба да испуне приликом публиковања извештаја о КДО.

Нека истраживања су, пак, показала да не постоји статистички значајна повезаност између институционалног власништва и извештавања о КДО. Aluchna, Roszkowska-Menkes и Khan (2024) су мета-анализом релевантних истраживања показали да у већини истраживања није потврђена статистички значајна повезаност између институционалног власништва и ESG извештавања, конкретно извештавања о еколошким перформансама. Сматрају да су овакви резултати последица лаког приступа интерним информацијама који институционални инвеститори имају, али и њихове потребе за ограниченом транспарентношћу како би повећали своја улагања у компанијама (Aluchna et al., 2024). Prasetio и Rudyanto (2020) су, истраживањем у Индонезији, показали да не постоји статистички значајна повезаност између институционалног власништва и извештавања о КДО. Они сматрају да су институционални инвеститори ипак више заинтересовани за добру пословну праксу и унапређење производа, него за КДО.

Када је у питању државно власништво, нека истраживања су показала да постоји позитивна повезаност између државног власништва и ESG перформанси, конкретно еколошких перформанси (Earnhart & Lizal, 2006 према Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016; Liu et al., 2019). Овакви резултати могу бити последица блиских веза компаније и власти, које помажу у ублажавању еколошких притисака на компаније (Liu et al., 2019).

Насупрот овим резултатима, Dam и Scholtens (2012) су показали да постоји негативна повезаност између државног власништва и одговорности компаније према потрошачима, заједници и животној средини. Ове резултате објашњавају лошим односима са стејхолдерима компанија у којима држава има већинско власништво (Dam & Scholtens, 2012).

Према неким истраживањима, државно власништво нема значајан утицај на друштвену одговорност усмерену према локалној заједници (Lin & Nguyen, 2022; Sahasranamam, Arya & Sud, 2020; Farhan & Freihat, 2021) и животној средини (Lin & Nguyen, 2022). Lin и Nguyen (2022) сматрају да се разлози за овакве резултате могу тражити у фази развоја економије, нарочито ако економија тек почиње да усваја

принципе одрживог развоја, па власти не захтевају интегрисање друштвене одговорности у стратешке планове.

Државно власништво има позитиван утицај на извештавање о друштвеној одговорности (Zaid et al., 2020; Prado-Lorenzo et al., 2009; Said et al., 2009; Said et al., 2017). Већи удео државе у власништву доприноси већој посвећености објављивању извештаја о друштвеној одговорности. Мета-анализом истраживања (Aluchna et al., 2024) је, такође, потврђено постојање позитивног утицаја државног власништва на ESG извештавање, односно на извештавање о еколошким перформансама компанија. Због постојања државних регулатива које се односе на заштиту животне средине, компаније са већинским државним власништвом морају да поштују донете регулативе и да буду посвећене остварењу еколошких и социјалних циљева (Dam & Scholtens, 2012).

Супротно овим резултатима, Prasetio и Rudyanto (2020) су утврдили да не постоји статистички значајан утицај државног власништва на извештавање о КДО. Разлог за то може бити што компаније, с обзиром на то да су у већинском власништву државе, већ имају значајну политичку моћ и везе, па немају потребу да путем извештавања о КДО траже повлашћен статус и приступ ресурсима.

Поред тога што постоји мишљење да компаније у већинском власништву државе треба да буду посвећене друштвеној одговорности и извештавању о њој, истраживања су показала мешовите резултате. Највећи број истраживања је показао да постоји негативан утицај државног власништва на екстерну друштвену одговорност, али је истовремено утврђено постојање позитивног утицаја на извештавање о КДО.

Породично власништво има позитиван утицај на ESG перформансе, односно еколошке перформансе (Abeyssekera & Fernando, 2020, према Setiawan et al., 2022; Bertone et al., 2010, према Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016; Block & Wagner, 2013; Lamb et al., 2017; Rees & Rodionova, 2014) и социјалне перформансе (Sahasranamam et al., 2020; Rees & Rodionova, 2014; Litz & Stewart, 2000, према Faller & zu Knyphausen-Aufseß, 2016). У породичним компанијама побољшање еколошких перформанси и већа укљученост у решавање проблема локалне заједнице води унапређењу односа са заједницом, чиме се обезбеђује бољи имиџ и репутација породице, као власника компаније (Lamb et al., 2017; Sahasranamam et al., 2020).

Насупрот овим истраживањима, Block и Wagner (2013) су показали да постоји негативна повезаност између породичног власништва и одговорности према локалној заједници. За компаније које су у већинском породичном власништву може бити ефикасније оснивање фондација преко којих ће породица, као власник компаније, улагати у заједницу, него преко саме компаније (Block & Wagner, 2013). Сличне резултате добили су Lamb, Butler и Roundy (2017), с тим што негативна повезаност између породичног власништва и одговорности према локалној заједници, утврђена у њиховом истраживању, није била статистички значајна. Они су истакли да породичне компаније немају исти третман према свим групама стејкхолдера. Black и Yahaya (2024) су истраживањем у Нигерији утврдили да породично власништво нема значајан утицај на ESG перформансе. Због тога су истакли да би регулаторни органи требало да развију одговарајуће подстицаје којим би мотивисали власнике да буду посвећени остварењу ESG перформансама.

Alsaadi (2021) је потврдио негативан утицај породичног власништва на извештавање о КДО. Један разлог за то може бити постојање мање конфликта интереса између стејкхолдера, јер се сматра да су интереси менаџера и стејкхолдера прилично слични. Друго, како често постоји аверзија према ризику, у компанијама са већинским породичним власништвом се ређе примењује КДО, па и извештавање о њој.

Генерално, истраживања су показала да су компаније у већинском породичном власништву посвећене екстерној друштвеној одговорности. Ипак мало је истраживања о

утицају породичног власништва на извештавање о КДО, због чега су потребна додатна истраживања овог односа.

Што се тиче структуралних димензија одбора, резултати претходних истраживања о њиховом утицају на екстерну друштвену одговорност су хетерогени. Сматра се да су независни чланови одбора више посвећени и успешнији у промоцији КДО компаније. Већи број независних чланова одбора обезбеђује више информација и знања потребног за мониторинг ESG перформанси, конкретно еколошких перформанси (De Villiers et al., 2011, према Beji et al., 2020). Истраживања су показала да већи удео независних чланова у одбору има позитиван утицај на ESG перформансе, односно еколошке перформансе (Ellili, 2022; Yusoff et al., 2016) и веће хуманитарне донације (Ananzeh et al., 2022; Dwekat et al., 2022). Насупрот томе, истраживањем које су спровели Beji, Yousfi, Loukil и Omri у Француској (2020) показано је да већи број независних чланова одбора нема утицај на екстерну друштвену одговорност. Ипак, резултати њиховог истраживања показали су да промене у уделу независних чланова одбора доводе до промена ESG перформанси, посебно еколошких и перформанси корпоративног управљања.

Одбор има кључну улогу у промовисању транспарентног пословања и доношењу одлука које се тичу извештавања о КДО, што може да буде начин да се смањи информациона асиметрија и, последично, агенцијски трошкови (Ebaid, 2022). Независни директори подстичу већи степен транспарентности и утичу на доношење одлука о улагањима у активности КДО (Jizi, 2017). Velte (2022) и Dwekat, Segui-Mas, Zaid и Tormo-Carbo (2022) су својим мета-анализама показали да је у већини истраживања потврђена позитивна повезаност између већег удела независних чланова одбора и извештавања о друштвеној одговорности. Позитиван утицај већег удела независних чланова одбора на извештавање о КДО утврђен је и у другим истраживањима (Ebaid, 2022; Jizi, 2017; Kilic et al., 2015; Lagasio & Cucari, 2019; Said et al., 2009). Aluchna, Roszkowska-Menkes и Khan (2024) су, мета-анализом истраживања објављених у периоду од 1990. до 2022. године у 70 релевантних часописа, показали да је у већини истраживања идентификован позитиван утицај већег удела независних чланова одбора на ESG извештавање, односно извештавање о еколошким перформансама.

Ипак, нека истраживања су утврдила постојање негативног утицаја већег удела независних чланова одбора на извештавање о КДО (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019; Adel et al., 2019). Овакви резултати могу бити последица уверења да постојање великог броја независних чланова одбора обезбеђује да су интереси стејкхолдера заштићени, па постоји мања потреба за корпоративним извештавањем којим ће стејкхолдери бити убеђени у легитимитет деловања компаније (Adel et al., 2019).

Поред тога, нека истраживања су показала да већи удео независних чланова одбора нема значајан утицај на извештавање о КДО (Pucheta-Martínez & Chiva-Ortells, 2018; Tarigan & Antonius, 2023; Said et al., 2017; Suyono & Al Farooque, 2018). Такве резултате аутори објашњавају чињеницом да често независним директорима недостаје различитости у погледу искуства и образовања, што може утицати на њихову способност да адекватно примене политике које се односе на извештавање о одрживости и КДО.

Дуална лидерска позиција пружа генералном директору већу моћ, чиме се смањује његова посвећеност екстерној друштвеној одговорности. Поред тога, сматра се да генерални директор-председник одбора може да скрива информације од осталих чланова одбора, и тако оствари личне користи на рачун екстерних стејкхолдера (Beji et al., 2020). Истраживања су показала да дуална лидерска позиција негативно утиче на екстерну друштвену одговорност (Beji et al., 2020). Постојање дуалне лидерске позиције може да маргинализује вредност дугорочних пројеката, као што су пројекти КДО, јер генерални директори обично теже максимирању краткорочних финансијских

перформанси, под утицајем акционара. У таквим условима, постојање дуалне лидерске позиције смањује вероватноћу да ће одбор подржати улагања у еколошке пројекте од којих се користи очекују у дугом периоду, због чега ће имати негативан утицај на еколошке перформансе (De Villiers et al., 2011, према Beji et al., 2020).

Према истраживању Ananzeh, Al Amosh и Albitar (2022) постојање дуалне лидерске позиције не утиче значајно на хуманитарне донације компаније. Постојање дуалне лидерске позиције ствара конфликт интереса, који може да резултира опортунистичким понашањем генералног директора, што може да резултира лошом праксом корпоративног управљања и спречи напоре компаније да врши донације.

Нека истраживања су показала да постоји позитиван утицај дуалитета лидерске позиције на извештавање о КДО, што се објашњава великом укљученошћу генералног директора у процес извештавања због великог притиска јавности и страха од губљења позиције у компанији (Jizi et al., 2014, према Adel et al., 2019).

Ипак, велики је број истраживања која су показала да дуалитет лидерске позиције има негативан утицај на извештавање о КДО (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019; Ananzeh et al., 2023; Velte, 2022; Dwekat et al., 2022; Jizi, 2017; Muttakin, Khan & Mihret, 2018; Pucheta-Martínez & Chiva-Ortells, 2018). Истраживањем Jizi (2017) и мета-анализом коју су урадили Lagasio и Cucari (2019) показано је да не постоји статистички значајна повезаност између дуалитета лидерске позиције и извештавања о КДО. Овај резултат је у складу са налазима истраживања у Малезији (Said et al., 2017). Такође, мета-анализа, коју су урадили Aluchna, Roszkowska-Menkes и Khan (2024), је показала да већина истраживања показује одсуство утицаја дуалне лидерске позиције на ESG извештавање, односно извештавање о еколошким перформансама компаније.

Што се тиче величине одбора, сматра се да одбори, који имају већи број чланова, врше бољу расподелу послова и имају веће укупно искуство и знање, па су ефикаснији у дефинисању активности КДО (Jizi, 2017). У литератури је заступљено мишљење да у великим одборима постоји ефикаснија комуникација, која доприноси етичком доношењу одлука, што доприноси већој екстерној друштвеној одговорности (De Villiers et al., 2011, према Beji et al., 2020). Нека истраживања су показала да већи одбори имају позитиван утицај на хуманитарне донације (Ananzeh et al., 2022). Сматра се да постоји већа вероватноћа да се у већим одборима налазе чланови који имају специфично знање о заштити животне средине, који тако могу да утичу на доношење одлука о решавању еколошких проблема (De Villiers et al., 2011, према Beji et al., 2020). Истраживања су показала да већи број чланова одбора има позитиван утицај на еколошке перформансе (Beji et al., 2020; Dwekat et al., 2022; Endrikat et al., 2021; Yusoff et al., 2016).

Супротно овим резултатима, нека истраживања су показала да између већих одбора и одговорности према животној средини постоји негативна повезаност (Walls et al., 2012, према Endrikat et al., 2021). Постоје мишљења да мањи одбори могу ефективније да превазиђу лоше еколошке перформансе.

Бројна истраживања су показала да већи одбори позитивно утичу на извештавање о КДО (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019; Velte, 2022; Dwekat et al., 2022; Ebaid, 2022; Jizi, 2017; Lagasio & Cucari, 2019; Pucheta-Martínez & Chiva-Ortells, 2018; Suyono & Al Farooque, 2018). Мета-анализом истраживања објављених у периоду од 1990. до 2022. године у 70 релевантних часописа, показано је да у већини истраживања постоји позитиван утицај већих одбора на ESG извештавање, односно извештавање о еколошким перформансама (Aluchna et al., 2024). Већи одбори могу да обезбеде ефективнију контролу и мониторинг, којим се штите интереси акционара и стејкхолдера. Самим тим, извештавање о КДО ће бити објективније и редовније.

Иако постоји мишљење да су велики одбори ефективни у обављању функције мониторинга, сматра се да ће превелики одбори ипак изгубити на ефикасности, па су

нека истраживања показала да између већих одбора и извештавања о КДО, ипак, не постоји статистички значајна повезаност (Kilic et al., 2015; Sufian & Zahan, 2013).

На основу представљених резултата претходних истраживања односа између величине одбора и екстерне друштвене одговорности уочава се велика хетерогеност резултата, али се ипак може закључити да је у већини истраживања утврђено да већи одбори имају позитиван утицај на екстерну друштвену одговорност и извештавање о КДО. Разноликост компетенција и искуства чланова одбора могу да буду главни разлози за такве резултате.

3. Екстерни механизми корпоративног управљања и корпоративна друштвена одговорност

Када интерни механизми корпоративног управљања нису ефикасни, екстерни механизми, међу којима су најзначајнији тржиште корпоративне контроле и правна регулатива/институционални оквир, имају контролну улогу.

Развијено тржиште корпоративне контроле, као екстерни механизам корпоративног управљања, подразумева да постоји могућност непријатељског преузимања компаније, због пада вредности компаније услед лошег управљања од стране менаџмента (Радман Пеша, Лукавац & Прохорска, 2017). Тржиште корпоративне контроле састоји се од скупа потенцијалних власника који таргетирају тржишно потцењене компаније да би заменом неефективног менаџмент тима побољшали конкурентску позицију компаније (Савовић, 2023, стр. 127). Заснива се на механизму преузимања компаније која има ниже перформансе од оних које потенцијално може да оствари, а то обично значи и замену комплетног тима менаџера, услед чијег неадекватног руковођења је дошло до пада вредности компаније (Николић, 2019). Уколико менаџмент не ради у интересу компаније и не успева да повећа цену акција компаније и профит, доћи ће до пада вредности компаније. Пад вредности компаније доводи до ситуације у којој се компанија означава као мета за преузимање. Менаџмент тим може бити смењен, јер не остварује перформансе које су у најбољем интересу акционара, па тржиште корпоративне контроле и претње за преузимањем служе као механизми за дисциплиновање менаџера. Непријатељско преузимање представља значајан механизам дисциплиновања и замене менаџерског тима (Савовић, 2023, стр. 128). Основни циљ непријатељског преузимања јесте да се дисциплинују менаџери који нису били ефикасни у обављању свог посла и да се унапреди квалитет корпоративног управљања (Домановић, 2004). Опасност од преузимања компаније приморава менаџере да раде више или да се посвете повећању краткорочног профита, што смањује претњу да ће доћи до преузимања због ниске вредности компаније, а може се догодити да компанија у потпуности нестане са листе потенцијалних мета за преузимање (Wongsinhirun, Chatjuthamard, Jiraporn & Phiromswad, 2022).

Повећање опасности од непријатељског преузимања смањује улагања у КДО (Jo & Najoto, 2012; Likitapiwat, Treerongkaruna & Jiraporn, 2023; Wongsinhirun et al., 2022). Менаџери, који имају аверзију према ризику због постојања опасности од преузимања, не предузимају ризичне и комплексне инвестиције, каквим се сматрају инвестиције у КДО, јер имају непредвидиве резултате (Likitapiwat et al., 2023). Вероватноћа да ће бити замењени након преузимања представља директан мотив менаџерима да раде у интересу компаније (Wongsinhirun et al., 2022). Притисак који настаје због опасности од непријатељског преузимања често мотивише менаџере да се фокусирају на краткорочне резултате, на штету дугорочних пројеката у које спадају и пројекти КДО, чији су ефекти при томе и тешко мерљиви (Wongsinhirun et al. 2022).

Истраживања која су спровели Fairhurst и Greene (2022) показују да постоји већа вероватноћа да ће доћи до преузимања када компанија превише или премало улаже у КДО. До преузимања компаније која премало улаже у КДО долази зато што су њени менаџери краткорочно оријентисани и циљ преузимања је претварање таквих компанија у компаније које значајно улажу у КДО чиме се остварује задовољство друштва. Насупрот томе, до преузимања компаније која превише улаже у КДО долази са циљем да се остваре синергијски ефекти на основу повећања продуктивности, смањења трошкова радне снаге, повећања диверсификације производа, побољшања конкурентске позиције компаније (Fairhurst & Greene, 2022). Нека истраживања су показала да су у

дугом року ESG перформансе, односно еколошке и социјалне перформансе компанија, које су биле предмет преузимања, побољшане након завршетка процеса преузимања, односно након мерџера и аквизиција (Caizza, Galloppo & Paimanova, 2021). Мерџери представљају спајање власничких права акционара две компаније, при чему се сједињавање односи како на акцијски капитал, тако и на пословне операције обе компаније (Савовић, 2018, стр. 4). Ради се о добровољном спајању, где компаније укључене у комбиновање губе идентитет и постају делови нове, веће компаније које ће пословати под новим именом. Насупрот томе, аквизиције нису увек добровољне и јављају се када економски снажнија компанија преузима циљну компанију, која не искоришћава свој пун потенцијал, па се тада сва имовина и обавезе циљне компаније преносе на компанију која покреће трансакцију и циљна компанија престаје да постоји. У овом случају ради се о припајању. Када преузета компанија задржава сопствени назив и наставља да послује као део матичне компаније (као компанија-купац), не долази до интегрисања компаније, већ до преузимања, где се остварује контрола над циљном компанијом (Савовић, 2018, стр. 5). Савовић (2019) истиче да се управо аквизиције, односно преузимања могу сматрати екстерним механизмом корпоративне контроле. Утицај тржишта корпоративне контроле на ESG извештавање, односно извештавање о еколошким перформансама је мало познат и представља атрактивно подручје за нова истраживања (Aluchna et al., 2024).

Развијено тржиште корпоративне контроле, као екстерни механизам корпоративног управљања, смањује потребу за концентрацијом власништва као контролним механизмом (Nikolić & Zlatanović, 2018). Тржиште корпоративне контроле је карактеристично за земље у којима постоји дисперзија власништва и најчешће се примењује у англосаксонским земљама, САД и Великој Британији. У земљама континенталне Европе и другим земљама, где је изражена концентрација власништва, тржиште корпоративне контроле, као механизам корпоративног управљања, нема велики значај (Denis & McConell, 2003). У земљама у развоју, међу које спада и Република Србија, тржиште корпоративне контроле је слабо развијено, тако да концентрација власништва добија на значају.

Менаџери који теже повећању профита у кратком року, како би избегли потенцијалне претње за преузимање обично занемарују улагања у КДО, с обзиром на то да таква улагања не повећавају профит у кратком року (Wongsinhirun et al., 2022). Постојање већег притиска за преузимањем на тржишту корпоративне контроле детерминише понашање компаније према запосленима, друштву, локалној заједници и животној средини (Jo & Narjoto, 2012).

3.1. Правна регулатива као механизам корпоративног управљања

Поред наведених механизма, и правна регулатива/институционални оквир, као екстерни механизам корпоративног управљања, може да обликује степен КДО. У ширем смислу, ефикасна правна регулатива представља важну претпоставку доброг корпоративног управљања, јер представља скуп прописаних закона и регулатива, добровољних стандарда и принципа, као и добре пословне праксе (Николић, 2019, стр. 29). Оквир корпоративног управљања садржи елементе законодавства, регулације, саморегулације, добровољно прихваћених обавеза и пословних пракси које су резултат околности, историје и традиције конкретне земље (IFC, 2011, стр. 25). Основна улога правног/регулаторног оквира је пружање сигурности инвеститорима, заштита интереса мањинских акционара и једнак третман свих акционара (Николић, 2019, стр. 29). Значај ефикасног правног/регулаторног оквира, као и развоја националних принципа и стандарда корпоративног управљања огледа се у стварању привлачне инвестиционе

климе, заштити акционара од менаџерског опортунизма, као и заштити других релевантних стејкхолдера. Да би правни/регулаторни оквир био ефикасан, неопходно је да институције задужене за надзор и контролу поштовања прописа и регулатива имају могућност да своје функције обављају транспарентно и на време, и да при томе имају доступне све неопходне ресурсе. Степен у коме закон штити права инвеститора и степен у коме се закон примењује су основне детерминанте развоја корпоративних финансија и корпоративног управљања у земљи (La Porta et al., 1998, према Denis & McConnell, 2003). Ефикасна заштита власничких права, независно судство, ефикасан мониторинг, владавина права, спровођење права, квалитет регулатива, грађанске и политичке слободе, одсуство корупције су важни за корпоративно управљање у свакој земљи и утичу на управљање одрживошћу и извештавање (Aluchna et al., 2024).

Правна регулатива има различиту улогу у зависности од структуре власништва која је доминантна у једној земљи (Николић, 2019). Тако у условима дисперзије власништва, нарочит значај има регулатива која треба да ограничи опортунистичко понашање менаџера. У таквим условима посебну улогу има тржиште корпоративне контроле, па правна регулатива треба да дефинише правила и инструменте којима ће се смањити трошкови преузимања и обезбедити лак трансфер контроле. У условима концентрације власништва, правна регулатива треба да обезбеди адекватну заштиту интереса мањинских акционара, односно да спречи опортунистичко понашање већинских власника. Поред тога, постоје разлике у заштити права стејкхолдера и примени еколошких стандарда између земаља које су последица примене обичајног и грађанског права (Aluchna et al., 2024).

Најбоља комбинација закона, регулатива, саморегулације и добровољних стандарда варира од земље до земље, тако да се садржај и структура оквира корпоративног управљања прилагођава новим искуствима и околностима пословања. На националном нивоу комбиновано се примењују правни/регулаторни инструменти, као и кодекси и принципи корпоративног управљања. Увођење и развој кодекса и принципа корпоративног управљања је мотивисано потребом за већом транспарентношћу и одговорношћу према свим стејкхолдерима и већим поверењем инвеститора. Кодекси корпоративног управљања садрже скуп принципа или начела, стандарда или најбоље праксе која се односи на унутрашње управљање компанијама (Vukadinović, 2004, према Николић, 2019, стр. 29). Тако од постигнутог нивоа примене наведених принципа и кодекса зависе квалитет и квантитет инвестиција, а од њих и привредни просперитет једне земље (Трифунковић, 2009, стр. 87). Успех компаније зависи више од квалитета корпоративног управљања него од квалитета расположиве технологије, квалитета и стручности радне снаге или разних тржишних привилегија (Обрадовић, 2013, стр. 163).

Примена принципа корпоративног управљања на националном нивоу, као и степен усклађености са принципима корпоративног управљања на нивоу ЕУ и развијених земаља детерминишу квалитет корпоративног управљања. Истраживања потврђују да квалитетно корпоративно управљање смањује информациону асиметрију између власника и менаџера и олакшава мониторинг, представља предуслов успешности пословања, смањује цену капитала компаније, олакшава привлачење додатног капитала, олакшава процес „откривања цена” на финансијским тржиштима и повећава њихову стабилност и ефикасност, доприноси јачању поверења у финансијски систем, повећава атрактивност земље за стране директне инвестиције, и последично, води већој запослености и већем економском расту (Јанићијевић и др., 2016, стр. 13). Владе имају велику одговорност за обликовање делотворног регулаторног оквира који пружа довољну флексибилност да омогући ефикасно функционисање тржишта и одговори на очекивања акционара и других стејкхолдера (OECD, 2004). Наведено имплицира да су информације о томе да ли се компаније придржавају основних принципа и стандарда

доброг корпоративног управљања значајна детерминанта квалитета корпоративног управљања и последично степена КДО.

Сходно наведеном, бројна истраживања потврђују да компаније које се придржавају принципа корпоративног управљања остварују већу тржишну вредност (Arora & Bodhanwala, 2018; Arora & Bhandari, 2017; Bicer & Sit, 2023; Braga-Alves & Shastri, 2011; Bhatt & Bhatt, 2017; Dani et al., 2019; Nazir & Afza, 2018; Farooq, Noor & Ali, 2022; Cheung, Connelly, Jiang & Limpaphayom, 2011). Адекватна заштита права акционара може да повећа вероватноћу примене активности КДО, јер се верује да те активности могу утицати позитивно на профитабилност компанија (See, 2009, према Crisostomo & Freire, 2015).

Међутим, мањински акционари могу сматрати да улагања у КДО смањују капитал и краткорочни профит, па неће бити заинтересовани за примену КДО (Crisostomo & Freire, 2015). Адекватна правна заштита мањинских акционара може да обезбеди довољно моћи мањинским акционарима да се супротставе великим улагањима у КДО која могу бити штетна за краткорочни профит. Уз то, нека истраживања су показала да јака законска регулатива представља предуслов за остваривање позитивног утицаја величине одбора на ESG, односно социјалне перформансе (Zubeltzu-Jaka et al., 2020, према Velte, 2022).

Корпоративно управљање се најчешће везује за велике компаније чијим акцијама се тргује на берзи (Челиковић, 2017), али последњих двадесетак година се пажња усмерава и на друге компаније. Нарочито се истичу специфичности корпоративног управљања компанија у већинском власништву државе. У овим компанијама постоји двоструки агенцијски однос, један који се тиче односа грађана, као власника и принципала, и власти као агената, а други који се односи на релације између власти, као принципала, и менаџера, као агената (Јанићијевић и др., 2016). Ради подизања оперативне ефикасности, транспарентности и одговорности јавних компанија, OECD је формулисао Смернице за корпоративно управљање у државним компанијама (енгл. [OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises](#)), које треба да омогуће владама да остваре контролу над државним компанијама на прави начин. Ове Смернице су први пут објављене 2005., а 2024. године је објављено ново, измењено и допуњено издање. Циљ новог издања Смерница за државне компаније је да се узму у обзир кључни трендови који имају важне импликације за креирање и имплементацију оквира корпоративног управљања (OECD, 2024). Обухватају седам поглавља (OECD, 2024): разлози за државно власништво; улога државе као власника; позиција државних компанија на тржишту; једнак третман акционара и осталих инвеститора; обелодањивање, транспарентност и одговорност; структура и одговорност одбора јавних компанија; државне компаније и одрживост.

Посебно је важно последње поглавље чија је сврха обезбедити адекватан оквир корпоративног управљања за државне компаније који ће подстицати компаније да доносе одлуке и управљају ризицима тако да доприносе остварењу циљева одрживости и стварању дугорочне вредности. Када држава има јасно дефинисане циљеве одрживости, онда држава као власник треба да постави конкретне и амбициозне циљеве одрживости, који укључују и улогу одбора, обелодањивање, транспарентност и одговорно пословање. Ове Смернице су у складу са OECD принципима корпоративног управљања, OECD препорукама за борбу против корупције и јачање интегритета државних компанија (енгл. [OECD Guidelines on Anti-corruption and Integrity in State-Owned Enterprises](#)), као и OECD декларацијом о међународним инвестицијама и мултинационалним компанијама (енгл. [OECD Guidelines for International Investment and Multinational Enterprises](#)).

У Републици Србији је као део Предлога програма економских реформи за период од 2016. до 2018. године била предвиђена Реформа јавних компанија, посебно Увођење

корпоративног управљања у јавним компанијама. Да би јавне компаније могле успешно и ефикасно да послују, морају да примењују и стално унапређују стандарде корпоративног управљања (Вуколић, 2019). Истраживања су показала да је регулаторни оквир за увођење корпоративног управљања у рад јавних компанија значајно другачији од оног у приватним компанијама и да одступа од OECD смерница за корпоративно управљање у државним компанијама (Јанићијевић и др., 2016). За регулисање начина пословања ових компанија, првенствено се користи Закон о јавним предузећима и Закон о привредним друштвима, затим, Закон о буџетском систему, Закон о рачуноводству, Закон о ревизији и остали закони (Вуколић, 2019). Стање корпоративног управљања у јавним компанијама у Републици Србији није на завидном нивоу (Бабић и Николић, 2017; Челиковић, 2017), али неопходна су нова истраживања како би се утврдило да ли има напретка у овој области.

3.2. OECD принципи као оквир за мерење квалитета корпоративног управљања

Принципи корпоративног управљања симболишу генерална правила и регулативе по којима компаније треба да послују. Принципи OECD-а су у пракси прихваћени као оквир за корпоративно управљање и представљају интерна средства помоћу којих се воде и контролишу компаније (Вуњак и др., 2019). OECD принципи дефинишу оквир корпоративног управљања и постављају смернице за законске и регулаторне иницијативе, у земљама OECD-а, али и ван ове групе (OECD, 2004, стр. 3). Они представљају основу за хармонизацију националних стандарда корпоративног управљања. Принципима OECD-а истиче се да компаније треба да препознају доприносе стејкхолдера као вредан извор за изградњу конкурентних и профитабилних компанија и да је у дугорочном интересу компанија да негују сарадњу са стејкхолдерима (OECD, 2004). Они треба да помогну креаторима политике да евалуирају и унапреде законски, регулаторни и институционални оквир за корпоративно управљање, тако да подржава економску ефикасност, одрживи развој и финансијску стабилност (OECD, 2023). Постали су међународна основа за поређење за креаторе политика, инвеститоре, корпорације и друге стејкхолдере широм света, јер су унапредили агенду корпоративног управљања и пружили специфична упутства за законске и регулаторне иницијативе како у земљама чланицама OECD-а, тако и у оним које то нису (Lincoln & Adedoyin, 2017). Они нису замена за локалне законе и регулативе, већ помажу у идентификовању циљева и предлажу различите начине за њихово остварење, уз помоћ различитих елемената регулатива, закона, правила за пословање на берзи, различитих уговора, добровољних одлука, пословне праксе, тако да њихова примена зависи од националног законодавства и регулаторног оквира.

Ови Принципи су први пут објављени 1999. године, као правни, институционални и регулаторни оквир за корпоративно управљање (Николић, 2019, стр. 44). Принципи су неколико пута ревидирани (2004., 2015. и 2023. године). Принципи корпоративног управљања из 2015. године садржали су следеће принципе: Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања; Права акционара; Равноправан третман акционара и кључне функције власништва; Институционални инвеститори, берзе и други посредници; Улога стејкхолдера; Обелодањивање података и транспарентност; Одговорност одбора (OECD, 2015). У односу на издање из 2004. године, Принципи корпоративног управљања из 2015. године имају нови принцип, „*Институционални инвеститори, берзе и други посредници*“, док је принцип „*Равноправан третман акционара и кључне функције власништва*“ придружен претходном принципу, „*Права акционара*“. Последње издање Принципа је усвојено септембра 2023. године. Значајна

новина у односу на претходна издања је нови принцип „Одрживост и резилјентност“, које одражава растуће изазове са којима се компаније сусрећу у области климатских промена и другим изазовима одрживости (OECD, 2023). У оквиру овог принципа се налази „Улога стејкхолдера у корпоративном управљању“, који је био посебан принцип у претходним издањима. Принципи се састоје из шест поглавља (OECD, 2023):

1. обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања - оквир корпоративног управљања треба да промовише транспарентно и ефикасно тржиште, ефикасну алокацију ресурса, да буде у складу са владавином права и да јасно координира поделу одговорности између различитих надзорних и регулаторних органа и органа за спровођење закона.
2. права акционара и равноправан третман акционара и кључне функције власништва - оквир корпоративног управљања треба да заштити и олакша остварење права акционара, да обезбеди њихов равноправан третман, укључујући мањинске и стране акционаре. Свим акционарима треба омогућити ефикасну правну заштиту у случају повреде њихових права по разумној цени и без одлагања.
3. институционални инвеститори, берзе и други посредници – оквир корпоративног управљања треба да мотивише инвеститоре да се активно укључе у корпоративно управљање, коришћењем својих гласачких права. Берзе би требало да омогуће поређење тржишних информација са информацијама компанија о оствареним ценама и перформансама, као и будућим пројекцијама, што може да допринесе ефикаснијем корпоративном управљању.
4. обелодањивање и доступност/транспарентност података - оквир корпоративног управљања треба да обезбеди да се правовремено и тачно објављују све материјалне чињенице везане за друштво, укључујући финансијску ситуацију, резултате, одрживост, власништво и управљање друштвом.
5. одговорност одбора - оквир корпоративног управљања треба да осигура стратешко вођење компаније, ефикасно надгледање менаџмента од стране одбора, и одговорност одбора према друштву и акционарима.
6. одрживост и резилјентност – оквир корпоративног управљања треба да обезбеди подстицаје за компаније и њихове инвеститоре за доношење одлука и управљање ризицима тако да допринесе одрживости и резилјентности компаније. Како многи инвеститори захтевају објављивање извештаја о одрживости, Принципи промовишу њихово састављање и објављивање, при чему се инсистира на конзистентности, упоредивости и поузданости и укључивању историјских информација, али и будућих процена, које могу бити од важности инвеститорима приликом доношења одлука. Уз то, наведени Принципи указују на то да оквир корпоративног управљања треба да уважава права, улоге и интересе стејкхолдера и да подстиче активну сарадњу између стејкхолдера, акционара и компаније у стварању вредности, квалитетних послова и одрживих и резилјентних компанија.

На основу Принципа, могуће је проценити квалитет оквира корпоративног управљања и развити детаљне обавезујуће или добровољне смернице које могу узети у обзир специфичне економске, законске и културне разлике конкретне земље (OECD, 2023). Светска банка и Међународни монетарни фонд користе OECD принципе за процену степена успешности корпоративног управљања у земљи (Lincoln & Adedoyin, 2017). Принципи OECD-а имају велику примену у процени квалитета корпоративног управљања како у развијеним земљама тако и у земљама у развоју (Luu & Nguyen, 2024). Већина истраживања у вези са корпоративним управљањем показује да постоји позитивна повезаност између компанија које примењују принципе доброг корпоративног управљања и ефикасности тих система (Мрдак, 2019, стр. 68). Процена квалитета

корпоративног управљања на овај начин је посебно значајна, јер се не фокусира на посебан аспект, односно механизам корпоративног управљања, већ на све механизме и процењује како квалитет тако и квантитет информација за сваки од принципа (Cheung et al., 2011).

Бројни аутори су развили индексе корпоративног управљања, углавном по угледу на националне кодове корпоративног управљања (Bicer & Sit, 2023; Salukh & Soewarno, 2022; Fagoog et al., 2022). Мета-анализом истраживања о квалитету корпоративног управљања објављених у периоду од 2004. до 2015. године, Rahman и Khatun (2017) су показали да различити аутори користе различите индексе за мерење квалитета корпоративног управљања, самостално развијене према захтевима тржишта на којима су истраживања спроведена, и због постојања великих разлика у начину одређивања квалитета корпоративног управљања, дали су препоруку да се квалитет корпоративног управљања мери према генерално прихваћеном сету правила и регулатива, кодова корпоративног управљања и праксе, као што су Принципи OECD-а. У неким истраживањима креирани су индекси корпоративног управљања на основу међународно прихваћених Принципа OECD-а, као свеобухватан сет критеријума за мерење квалитета корпоративног управљања (Jafeel, Abdalla, Abdalla & Warsame, 2023; Luu & Nguyen, 2024; Nazir & Afza, 2018; Pinteа et al., 2021; Cheung, Jiang, Limpaphayom & Lu, 2010; Cheung et al., 2011).

Правни и регулаторни оквир корпоративног управљања у Србији стално се унапређује. Први закон који уређује питања корпоративног управљања донет је 1996. године, када је донет Закон о предузећима (IFC, 2011). Данас постоји свеобухватни пакет законских и других прописа који регулишу пословање свих привредних субјеката. Законодавни оквир у области корпоративног управљања у Србији се заснива на Закону о привредним друштвима, Закону о банкама, Закону о ревизији, Закону о тржишту капитала и другим законима (Николић и Бабић, 2019). Уз законе који су обавезујући, постоје и Кодекси корпоративног управљања (Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије и Кодекс корпоративног управљања Београдске берзе) који се примењују по принципу „примени или објасни“ и односе се на све компаније. Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије последњи пут објављен је 2012. године, док је Кодекс корпоративног управљања Београдске берзе последњи пут објављен 2008. године.

Истраживања у области ефикасне примене корпоративног управљања показала су да Република Србија заостаје у квалитету корпоративног управљања у односу на развијене земље света и да су узроци таквог стања неадекватна примена законске регулативе, историјско наслеђе у смислу навика које су остале из периода самоуправног социјализма, нетранспарентност информација, недовољна заштита мањинских акционара, утицај дневних политичких догађаја на привредно пословање (Вуњак и др., 2019, стр. 89). Инструкције, принципи и препоруке у Републици Србији нису у потпуности усклађени са добром праксом корпоративног управљања, као што је она коју препоручује OECD (Јанићијевић и др., 2016). Правна регулатива корпоративног управљања у нашој земљи стално се унапређује и дограђује доношењем бољих закона и интерних кодекса корпоративног управљања, који се у великој мери заснивају на Принципима OECD-а, директивама ЕУ и корпоративној пракси у земљама континенталне Европе (Мрдак, 2019, стр. 68). Истраживања су показала да је најбољи начин за осигурање реформи корпоративног управљања у већини земаља примена кодова корпоративног управљања који допуњују постојеће законе, а који се заснивају на генерално прихваћеним принципима међународних организација, као што су OECD принципи (Lincoln & Adedoyin, 2017).

3.3. Scorecard модел корпоративног управљања као систем мерила квалитета корпоративног управљања

За сагледавање примене принципа корпоративног управљања у компанијама може се користити и Scorecard модел корпоративног управљања. Он треба да омогући корисницима да оцене принципе и праксе корпоративног управљања на брз и систематичан начин. Scorecard је први пут објављен у Немачкој 2000. године, и постао је врло коришћен инструмент у бројним другим земљама (Strenger, 2004). Овај документ у Републици Србији креиран је 2010. године по угледу на најбоље светске праксе у сарадњи Београдске берзе, Комисије за хартије од вредности и Међународне финансијске корпорације (IFC, 2011). Scorecard представља алат за вредновање праксе корпоративног управљања, прихваћен је као инструмент анализе праксе корпоративног управљања, јер омогућава брзо и једноставно сагледавање нивоа корпоративног управљања и може се употребити као мапа за унапређење квалитета корпоративног управљања (Ђулић & Шешкар, 2010). Основни циљеви Scorecard-а су да (Strenger, 2004):

- олакша рад аналитичарима и инвеститорима путем пружања систематичног и једноставног прегледа релевантних питања која се тичу добре праксе корпоративног управљања;
- омогући компанији да оцени квалитет свог корпоративног управљања;
- омогући дефинисање минималних циљева инвеститора за корпоративно управљање као део основне инвестиционе политике;
- омогући поређење пракси корпоративног управљања између индустрија и земаља.

Структуру Scorecard-а чине главни критеријуми који одражавају принципе и препоруке најбоље праксе корпоративног управљања садржане у националном законодавству и кодексима корпоративног управљања у Републици Србији. У суштини, Scorecard Београдске берзе је упитник, који се састоји од питања која се односе на принципе доброг корпоративног управљања и следеће области: “посвећеност компаније принципима корпоративног управљања и друштвена одговорност; акционари и скупштина акционара; управни одбор; извршни органи и секретар друштва; послови надзора, контроле и ревизије; транспарентност и јавност пословања” (IFC, 2011, стр. 27). Свака област има одређени фактор тежине, који је додељен на основу њеног релативног значаја, а све области заједно имају укупан скор од 100%. Такође, свако питање у оквиру одређене области има одређени фактор тежине, који је, опет, одређен на основу његовог релативног значаја за конкретну област.

Две су основне групе корисника Scorecard-а (Ђулић & Шешкар, 2010). Прво, могу га користити компаније, које давањем одговора на постављена питања, могу сагледати своје корпоративно управљање и идентификовати области у којима је могуће унапредити праксу корпоративног управљања, као и начин како то урадити. Непотпуни и негативни одговори на одговарајућа питања представљају подручја за унапређење квалитета корпоративног управљања. Друго, поред компанија, Scorecard могу користити инвеститори и аналитичари, а може служити и регулаторним и надзорним органима тржишта капитала за постављање и вредновање квалитета корпоративног управљања, као услова за листинг компанија. Он представља инструмент који има велику употребну вредност и може да пружи основу за вредновање праксе корпоративног управљања и њено унапређење. Заснован је на принципима добре праксе које су садржане у директивама ЕУ, а његово коришћење захтева континуирао унапређење елемената како се развијају добре праксе корпоративног управљања и мења регулаторни оквир. Његов највећи значај огледа се у доприносу имплементацији принципа и препорука корпоративног управљања и унапређењу праксе изван законом прописаних минимума

(Ђулић & Шешкар, 2010, стр. 105). Нарочито је погодан је за коришћење у земљама у развоју које још немају велику експертизу у овој области (Strenger, 2004).

Овај инструмент коришћен је у малом броју истраживања о квалитету корпоративног управљања у Републици Србији и земљама у окружењу (Лукић, 2019; Љутић, 2021; РЕЛОФ2, 2019). Истраживање у 40 јавних компанија у Републици Србији 2019. године, у оквиру пројекта Реформа локалних финансија 2 (РЕЛОФ2), који је одобрио Швајцарски секретаријат за економске послове (СЕКО), спроведено је са циљем процене нивоа корпоративног управљања у јавним компанијама коришћењем Scorecard методе (РЕЛОФ2, 2019). Резултати овог истраживања су показали низак ниво квалитета корпоративног управљања (укупни скор 55,34% од 100%). Овакви резултати указују да је у јавним компанијама у Републици Србији корпоративно управљање у почетним фазама развоја, али да постоје услови за унапређење корпоративног управљања. Друго истраживање у Републици Србији, спроведено на узорку од 50 попуњених упитника у периоду од 2013. до 2020. године (Љутић, 2021), показало је релативно висок квалитет корпоративног управљања (укупан скор 89,25% од 100%). Ипак, ове резултате треба обзириво тумачити, с обзиром на дуг период посматрања и мали број анализираних упитника, који су попуњени у посматраном периоду. Како су од 2013. године објављена два нова издања Принципа корпоративног управљања OECDa-a, а измене нису обухваћене Scorecard упитником, потребно је унапредити саму методологију Scorecard-a, да би се добили поузданији подаци.

У истраживању у Републици Српској (Лукић, 2019), Scorecard је коришћен са циљем идентификације фактора који утичу на одступања од прихваћеног оквира добре праксе корпоративног управљања, прописаним Кодексом корпоративног управљања Сарајевске берзе и Стандардима корпоративног управљања Бањалучке берзе. Резултати овог истраживања показали су незадовољавајуће стање корпоративног управљања и да берзе, иако имају обавезу редовног истраживања стања корпоративног управљања и објављивања тих резултата, то не раде, што негативно утиче на поверење инвеститора и лоше позиционирање компанија на финансијском тржишту, и коначно на економски раст економије у целини. Према истраживању заснованом на примени Scorecard упитника у Републици Српској, утврђено је незадовољавајући ниво имплементације принципа корпоративног управљања (укупни скор 53,46% од 100%) (Todorović, Zolak-Poljšević & Rakita, 2011).

Може се закључити да Scorecard упитник нема значајну примену у истраживањима квалитета корпоративног управљања у Републици Србији и у окружењу. Како представља врло користан инструмент за самопроцену компанија, потребно је његово прилагођавање изменама принципа корпоративног управљања и промоција од стране надлежних институција. Примена Scorecard упитника има значајну улогу у идентификовању недостатака корпоративног управљања, што може да допринесе унапређењу праксе корпоративног управљања на националном нивоу.

4. Корпоративно управљање као претпоставка унапређења корпоративне друштвене одговорности

КДО и корпоративно управљање су блиско повезани концепти с обзиром на то да су оба усмерена ка унапређењу ESG перформанси (Agiyo, 2023). За примену КДО потребна је подршка руководства компаније, сагласност власника, сарадња запослених, иницијатива локалне заједнице и других стејкхолдера. Када се управљање компанијом заснива на остварењу циљева компаније уз задовољење интереса различитих стејкхолдера, стварају се услови за успешну примену КДО.

Добра пракса корпоративног управљања, која се заснива на транспарентности, етичком понашању и одговорности, има изузетну важност за примену ефективних пракси КДО (Agiyo, 2023). Сходно томе, може се закључити да корпоративно управљање представља претпоставку развоја и примене КДО. Оба концепта наглашавају значај стејкхолдера. Ефективно корпоративно управљање подразумева уважавање интереса свих стејкхолдера у процесу доношења одлука. КДО се фокусира на стварање вредности за стејкхолдере путем унапређења еколошких пракси и укључивања у програме унапређења локалне заједнице (Tuan, 2012). Корпоративно управљање је чврсто везано за поштовање закона и регулатива, које диктирају стандарде корпоративног управљања. КДО често значи понашање које превазилази законске прописе, истичући волонтерске активности компаније којим се унапређује друштво (Tuan, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Корпоративно управљање промовише транспарентност и одговорност у процесу доношења одлука. Ова транспарентност се преноси на иницијативе КДО, чиме се од компаније очекује да извештава о еколошким и социјалним утицајима, циљевима и напретку. Добро корпоративно управљање омогућава идентификовање и управљање ризицима који се односе на социјална и еколошка питања, а увођењем КДО у управљачке процесе, компанија може успешно да управља овим ризицима и усмерава компанију ка циљевима одрживог развоја (D'Amato & Falivena, 2019). Корпоративно управљање треба да обезбеди ефикасно и етичко вођење компаније, са циљем дугорочног раста. КДО може да побољша репутацију компаније, помогне у изградњи лојалности потрошача и потенцијално доведе до одрживог пословног модела. Корпоративно управљање представља оквир у коме се компанија бави економским, социјалним, еколошким и управљачким питањима. Корпоративно управљање ствара основу за ефикасан развој и управљање КДО (Wu & Jin, 2022). Оба концепта сматрају се кључним за дугорочни успех и одрживост пословања и добробит друштва и животне средине.

Како су механизми корпоративног управљања и КДО међусобно вишеструко повезани, изучавање њиховог односа је врло актуелна тема истраживања. С једне стране, ако органи корпоративног управљања сматрају да КДО повећава финансијске перформансе, онда ће ефикасни механизми корпоративног управљања промовисати посвећеност КДО. С друге стране, ако носиоци корпоративног управљања сматрају да КДО не повећава финансијске перформансе, онда ће они бити противници КДО, јер ће такво понашање сматрати неоправданим инвестицијама или трошењем релевантних ресурса (Oh et al., 2016).

Неки аутори истичу да су истраживања углавном фокусирана на независне ефекте механизма корпоративног управљања на КДО, а њена примена, у ствари, зависи од ефикасног комбинованог деловања различитих механизма (Oh et al., 2016). Нека истраживања су показала да, ако неки механизам корпоративног управљања позитивно утиче на примену КДО, увођење новог, додатног механизма може изазвати веће трошкове него што су користи од његове примене, чиме се наглашава супститутивни ефекат примене механизма корпоративног управљања. Примена више механизма корпоративног управљања истовремено неће довести до маргиналног повећања користи

од примене КДО (Oh et al., 2016), па компаније треба пажљиво да изаберу механизме које ће примењивати.

Поред наведеног, треба истаћи да се ефикасност механизма корпоративног управљања разликује у развијеним земљама у односу на земље у развоју (Gallego-Alvarez & Pucheta-Martinez, 2019; Refakar & Ravaonoroahanta, 2020). Уз то, утицај интерних и екстерних механизма корпоративног управљања на КДО разликује се у земљама у развоју у односу на развијене земље (Abu Qa'dan & Suwaidan, 2019).

4.1. Искуства развијених земаља

У развијеним земљама уочавају се два модела корпоративног управљања, који се разликују по механизмима корпоративног управљања: континентално-европски (стејкхолдер) или англосаксонски (акционарски) модел. У основи континентално-европског модела корпоративног управљања су регулативе које су усклађене са Директивама ЕУ и ОЕCD препорукама. Његове основне карактеристике су концентрација власништва, дводомни одбор, јаке пословне групације, слабо финансијско тржиште, неактивно тржиште корпоративне контроле, повезаност корпорација и финансијских институција. Заступљен је у земљама континенталне Европе: Немачкој, Аустрији, Француској, Италији, Шпанији, Холандији, Швајцарској, Шведској, Данској, Норвешкој, Финској, Белгији. Англосаксонски модел корпоративног управљања (акционарски или аутсајдерски модел) карактеришу дисперзирано власништво, једнодомни одбор, јако финансијско тржиште, непријатељска преузимања, правни систем који обесхрабрује власништво банака и других финансијских институција (Николић & Бабић, 2019). Заснован је на предузетничким капацитетима, активном тржишту капитала, умереној улози државе и максимирању профита (Николић, 2019, стр. 175). Заступљен је у англосаксонским земљама: САД, Великој Британији, Аустралији, Канади, Новом Зеланду. Поред ова два, у литератури се може наћи и трећи, јапански модел. Њега карактерише велика концентрација власништва, висок ниво унакрсног власништва, велика улога банака као контролних акционара, једнодомни одбор, без или са малим бројем спољашњих чланова, доживотно запошљавање, неразвијено тржиште корпоративне контроле. Јапански модел се често у анализама сврстава заједно са континентално-европским моделом, иако има своје специфичности (Николић, 2019, стр. 187).

Према истраживању Crifo и Reberiooux (2016), у земљама чланицама ОЕCD-а, нови модел корпоративног управљања добија на значају, који ће или приморати или мотивисати компаније да узму у обзир социјалне и еколошке последице својих активности. Нови модел има следеће карактеристике: за циљ има стварање друштвене вредности, активно финансијско тржиште, активни институционални инвеститори, контрола усклађености пословања са принципима корпоративног управљања, дугорочна оријентација, диверсификована структура одбора (Crifo & Reberiooux, 2016). Овај нови модел треба да буде прилика за стварање нових извора економског раста, уз уважавање ограничења постојећих модела корпоративног управљања и повећање значаја КДО. Аутори сматрају да је КДО јако повезана са институцијама корпоративног управљања и праксом, како на микро, тако и на макро нивоу.

Промене у корпоративном управљању имају релевантне последице на примену КДО. Значајан раст моћи институционалних инвеститора на берзама на западу Европе ставио је велики акценат на извештавање као релевантан механизам који може да утиче на повећање одговорности менаџера, чиме је отворен пут и за извештавање о КДО. Притисак институционалних инвеститора подржан је поштравањем регулатива које су усмерене на дефинисање строжих правила за извештавање. Уз то, важну улогу има и

трансформација одбора, нарочито ангажовање директора који поседују мноштво различитих компетенција и који су осетљивији на последице економских активности од традиционалних чланова одбора из саме компаније. Поред тога, инсистира се на већој компетентности чланова одбора и присуству жена, више него на независности чланова одбора, као факторима о којима треба водити рачуна приликом периодичних евалуација рада одбора као целине, али и његових чланова индивидуално. Националне регулативе усмерене ка КДО у Европи одражавају економске, културалне и политичке разлике међу земљама, али са заједничким циљевима: промоција дијалога између стејкхолдера и приватно-јавних партнерства; унапређење транспарентности и кредибилитета активности и инструмената КДО; повећање свести, знања, дисеминација и награђивање најбољих пракси; осигурање јаке и константне везе између циљева одрживог развоја и јавних политика (Crifo & Reberioux, 2016).

У развијеним земљама су истраживања о КДО и корпоративном управљању врло актуелна тема, нарочито утицај корпоративног управљања на ESG перформансе, конкретно социјалне перформансе (Lin & Nguyen, 2022). Истраживање на Новом Зеланду (Zaman et al., 2021) је показало да менаџери сматрају корпоративно управљање претпоставком за примену КДО. Менаџери, укључени у ово истраживање, сматрају да су трошкови прилагођавања праксе корпоративног управљања измењеним кодовима корпоративног управљања и недостатак активизма акционара главне препреке за ефикасну примену корпоративног управљања. Исто тако, истичу да су недостатак ресурса, комплексност и недовољно разумевање концепта КДО препреке за његову успешну имплементацију. Према резултатима овог истраживања, добро корпоративно управљање може да допринесе да компанија послује друштвено одговорно (Zaman et al., 2021). Највећи број истраживања у развијеним земљама се бави утицајем механизма корпоративног управљања (структуре одбора и концентрације власништва) на перформансе КДО, при чему су резултати тих истраживања врло хетерогени (Zaman et al., 2021). Harjoto и Јо (2011) су показали да када постоји ефикасно корпоративно управљање, менаџери користе КДО за смањење конфликта између акционара и стејкхолдера, што омогућава повећавање задовољства стејкхолдера и остварење виших нивоа перформанси које су у интересу акционара. У развијеним земљама значајну улогу имају институционални инвеститори, који, као утицајни власници, позитивно утичу на примену КДО (Dakhli, 2021; Crifo & Reberioux, 2016).

4.2. Искуства земаља у развоју

Земље у развоју се разликују од развијених земаља у неколико аспеката, као што су ниво економског развоја, пословна култура, друштво, историјско наслеђе, који, између осталог, могу да обликују корпоративно управљање и утичу на ефекте механизма корпоративног управљања на КДО (Gallego-Alvarez & Pucheta-Martinez, 2019). Искуства развијених земаља показала су да не постоји универзални модел корпоративног управљања, који се може применити у земљама у развоју без икаквог прилагођавања специфичним потребама конкретне земље (Babić & Nikolić, 2016; Refakar & Ravaoporoahanta, 2020). Земље у развоју се суочавају са бројним проблемима, који отежавају примену механизма корпоративног управљања из развијених земаља и указују на низак ниво корпоративног управљања: неразвијена тржишта капитала, слабе институције, недефинисана власничка права, злоупотреба права мањинских акционара, непоштовање уговора, недоследна/неефикасна примена правне регулативе (Babić et al., 2016; Refakar & Ravaoporoahanta, 2020). Због тога, модел корпоративног управљања у овим земљама се мора прилагодити њиховим специфичним условима, уз коришћење модела корпоративног управљања развијених земаља као основе. Он треба да помогне

да се створе јаке тржишне институције и да се усвоје смернице за вођење компаније. Од примењеног модела корпоративног управљања, зависиће избор механизма корпоративног управљања који ће бити најефективнији у контроли менаџерског понашања. Због специфичних карактеристика земаља у развоју, концентрација власништва представља најважнији механизам корпоративног управљања (Babić et al., 2016). Концентрација власништва је доминантна из два разлога (Young et al., 2008). Прво, дисперзија власништва значи да већински власник мора да дели стратешке информације са аутсајдерима. Делење информација захтева поверење, што због неадекватне правне заштите у земљама у развоју често представља проблем. Друго, концентрација власништва је често једино решење за спречавање опортунистичког понашања менаџера у условима неадекватних тржишних институција. Путем концентрације власништва могућа је боља контрола понашања менаџера, јер су већински власници мотивисани да надгледају менаџере и отпусте их у случају лошег вођења компаније. Међутим, јавља се проблем заштите интереса мањинских акционара, што захтева унапређење законске регулативе.

Због тежње да се придруже ЕУ, земље у развоју у Европи примењују принципе и стандарде корпоративног управљања који су дефинисани од стране ЕУ (Николић & Бабић, 2019). Тачније, земље у развоју усклађују принципе и стандарде, јер није могуће њихово потпуно пресликавање и преузимање из развијених земаља, због специфичних одлика ових земаља. Имплементација дефинисаних принципа и кодова је често проблем, па је неопходна адекватна законска регулатива, као подршка. У земљама у развоју неефикасност механизма корпоративног управљања често је последица неадекватне законске регулативе (Babić et al., 2016). У том контексту, нарочито су важни OECD принципи корпоративног управљања. Иако необавезујући, они су суштински важни за развој добре праксе корпоративног управљања.

Ипак, примена ових Принципа може бити велики изазов, јер многе земље у развоју немају адекватне институционалне претпоставке и људске ресурсе, који се сматрају критичним фактором за њихову имплементацију. Постоје бројне политичке, социјалне, културалне и економске баријере за ефикасну имплементацију OECD принципа у земљама у развоју (Refakar & Ravaonoroahanta, 2020). Нека истраживања указују да тежња пракси корпоративног управљања која се заснива на OECD принципима у земљама у развоју неће резултирати бољим корпоративним управљањем, јер пракса корпоративног управљања у земљама чланицама OECD-а не може да реши конфликте који су последица велике концентрације власништва (Chen et al., 2011, према Refakar & Ravaonoroahanta, 2020). Ипак, дефинисање кодова најбоље праксе корпоративног управљања у земљама у развоју има врло важну улогу у процесу постављања стандарда корпоративног понашања и повећања активизма мањинских инвеститора (Babić et al., 2016). Ефикасан правни систем и институције имају кључну улогу у обезбеђењу високог квалитета стандарда корпоративног управљања у земљама у развоју (Uzma, 2016).

И поред тога што је у многим земљама у развоју почела реформа корпоративног управљања са циљем усвајања виших стандарда корпоративног управљања, они су на далеко нижем нивоу од оних у развијеним земљама (Refakar & Ravaonoroahanta, 2020). Према Jamali, Safieddine и Rabbath, (2008), социјално, политичко и институционално окружење има значајан утицај на праксу корпоративног управљања у земљама у развоју. У њима често постоји неадекватан институционални оквир који смањује способност компаније да ублажи информациону асиметрију, надокнади слабу примену закона и уведе механизме за сузбијање корупције, подмићивања и других неетичких пракси. У таквим околностима, могу се појавити алтернативни механизми и неформална правила која постављају „правила игре“ и могу да утичу на пословање компанија и доношење одлука о алокацији ресурса, и коначно на активности КДО. Корпоративно управљање се

сматра основом за примену КДО у земљама у развоју, док су оба концепта неопходна за остварење циљева одрживог развоја. Земље у развоју често карактеришу слаби механизми корпоративног управљања, који могу да утичу на занемаривање КДО и потенцијално подстакну неодговорно понашање (Cordeiro et al., 2018). У већини случајева, компаније у земљама у развоју примењују КДО с циљем стицања легитимитета, јер им он омогућава приступ бољим и већим ресурсима у окружењу и бољи однос са стејкхолдерима (Cordeiro et al., 2018).

Истраживања односа између корпоративног управљања и КДО у земљама у развоју тек последњих година добијају на значају, посебно како су еколошки утицаји компанија и етичка питања постале актуелне теме (Lin & Nguyen, 2022). Нека ранија истраживања у земљама у развоју у Европи показала су да се о улози корпоративног управљања за примену КДО мало зна и да корпоративно управљање треба да пружи могућност надзора корпоративних активности које треба да следе основне принципе корпоративног управљања, да обезбеде подршку примени принципа КДО, заштиту инвестиција акционара и да подрже одрживи развој (Ganescu & Gangone, 2012). Zaman, Jain, Samara и Jamali (2022) су показали у својој мета-анализи да се већина истраживања у земљама у развоју бавила утицајем интерних механизма корпоративног управљања на КДО, чак 83% њих. Сматра се да структура власништва значајно утиче на примену КДО у земљама у развоју (Uzma, 2016).

Реформа корпоративног управљања је неопходна у земљама у развоју, како би институционални инвеститори били мотивисани да улажу у тим земљама (Ganescu & Gangone, 2012; Refakar & Ravaonohanta, 2020). Институционално власништво има тенденцију раста у земљама у развоју (Alawi, 2024), што је нарочито важно због става да такви власници пружају компанијама одређен степен стабилности и експертизе. Нека истраживања су показала да у земљама у развоју институционални власници имају врло активну улогу у унапређењу корпоративног управљања (Refakar & Ravaonohanta, 2020) и позитиван утицај на примену КДО (Soliman et al., 2012). У многим земљама у развоју, држава још увек има значајан удео у власништву компанија, пре свега јавних компанија, што је последица неадекватног институционалног оквира и велике улоге државе у промоцији принципа доброг корпоративног управљања (Uzma, 2016). Како су обично породице већински власници у земљама у развоју, чест је случај да чланови породице заузимају позиције генералног директора и председника одбора у компанијама. Истраживања су показала да дуалитет лидерске позиције има негативан утицај на примену КДО, па регулаторни органи у земљама у развоју треба да нађу адекватне начине да ограниче присуство контролних акционара који су чланови породице-већинског власника (Gallego-Alvarez & Pucheta-Martinez, 2019). Тиме се може утицати на повећање атрактивности компанија за инвестирање, јер многи инвеститори воде рачуна о томе да ли одбори имају независне чланове и да ли постоји дуалитет лидерске позиције.

Успешна примена КДО претпоставља добро корпоративно управљање. Нека истраживања су показала да добро корпоративно управљање, које се заснива на присуству независних чланова одбора, институционалном власништву, страном и домаћем, има позитиван утицај на примену КДО (Huang, 2010 према Akben-Selcuk, 2019). Земље у развоју углавном карактерише велика концентрација власништва, због чега одбори имају велики значај у обезбеђењу адекватног корпоративног управљања, које уважава права мањинских акционара. Због тога се инсистира на повећању броја независних чланова одбора и стварању услова за активнију улогу институционалних инвеститора, како би се обезбедио виши квалитет корпоративног управљања, што представља услов за већу примену КДО.

Трећи део

**ПОВЕЗАНОСТ КОРПОРАТИВНЕ ДРУШТВЕНЕ
ОДГОВОРНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИОНИХ
ПЕРФОРМАНСИ**

1. Кључна мерила перформанси у савременим компанијама

Ефикасно остварење организационих перформанси постао је један од главних изазова компанија. Организационе перформансе, према Antony и Bhattacharyya (2010), представљају израз ефикасности управљања компанијом и вредност која се испоручује потрошачима и другим стејкхолдерима. Крстић (2022, стр. 4) објашњава појам перформанси као сет показатеља који квантитативно или квалитативно описују учинке, доприносе, резултате који се остварују привређивачком активношћу компаније. Организационе перформансе представљају вредност коју једна компанија ствара коришћењем продуктивне активне у поређењу са вредношћу коју власници очекују да ће од исте добити (Verweire & Van Den Berghe, 2004, према Домановић, 2010, стр. 49). Организационе перформансе мере способност компаније да задовољи интересе стејкхолдера и своје потребе за опстанком (Obeidat, 2016). С обзиром на то да компанија треба да успостави и регулише широку мрежу односа са великим бројем различитих стејкхолдера, перформансе се могу одредити као укупна вредност створена на основу њених пословних активности која представља суму корисности за сваког стејкхолдера компаније (Раденковић-Јоцић и Секулић, 2018). Коришћење одговарајућих система мерила перформанси треба да омогући имплементацију стратегија и унапређење организационих перформанси.

Мерење перформанси треба да обезбеди потребне информације менаџменту за доношење одлука, за сагледавање степена остварења циљева и за задовољење циљева и потреба различитих стејкхолдера. Системи мерења перформанси представљају пакете механизма мерења перформанси, чија је улога процена укупне ефикасности компанија (Домановић, 2018, стр. 80). Резултат процеса мерења перформанси су информације које треба да поједноставе процес алокације ресурса, координацију, евалуацију ефикасности и ефикасности пословања и буду метод за рано узбуњивање.

Традиционални системи мерења перформанси се заснивају на рачуноводственим подацима и имају дугу историју коришћења, док савремени системи мерења перформанси подразумевају утврђивање финансијских и нефинансијских мерила, чиме се унапређује информациона основа за доношење одлука. Развој савремених система мерења перформанси почео је 80-тих година прошлог века, када су компаније из САД и Велике Британије почеле да губе тржишно учешће од прекоокеанских конкурената, као што је Јапан, који је могао да понуди производе високог квалитета уз ниже трошкове и са више варијетета (Burgess, Ong & Shaw, 2007). У том периоду, многи руководиоци су били сведоци наглог пропадања компанија са високим финансијским резултатима, због непримећених падова у нефинансијским перформансама или због тога што су глобални конкуренти преузели вођство у овим областима. Тада се указала потреба за новим, савременим системима мерења перформанси, јер традиционални нису могли да задовоље потребе компанија у условима великих промена на глобалном тржишту. Карактеристике традиционалног и савремених система мерила перформанси дате су у Табели 6.

Табела 6. Карактеристике традиционалног и савремених система мерила перформанси

Карактеристика	Традиционални систем мерила перформанси	Савремени системи мерила перформанси
Основа система	Рачуноводствени стандарди	Стратегија компаније
Тип мерила	Финансијска мерила	Финансијска и нефинансијска мерила
Оријентација мерила	Интерна, историјска оријентација	Интерна и екстерна, оријентација на будућност
Корисници	Средњи и топ менаџмент	Сви запослени
Релевантност оперативни ниво за	Занемарен	Коришћен
Учесталост	Кашњење (недељно или месечно)	Реално време (сат или дан)
Одржавање	Скупо	Релевантно и једноставно
Интеграција	Занемарен	Постоји
Повезаност са реалношћу	Индиректан, може да доведе у заблуду	Једноставан, тачан, директан
Стабилност	Статичан, непроменљив	Динамичан, прилагођава се времену и структури
Форма	Крут	Флексибилан / променљив
Сврха	Надзор	Унапређење
Функција	Одредити кривца	Охрабрити креативност и учење
Доношење одлука	Структурирано	Неструктурирано
Утицај на континуирано унапређивање	Ометајући	Подржавајући/стимулативни
Повезаност са стратегијом	Нема / мале везе са стратегијом	Произашао из стратегије

Извор: Прилагођено према Burgess T.F., Ong, T.S. & Shaw, N.E. (2007). Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), стр. 588

1.1. Традиционална мерила перформанси

Традиционални систем мерења перформанси подразумева коришћење финансијских мерила перформанси. Традиционална мерила перформанси се израчунавају на основу података из финансијских извештаја у циљу мерења, анализе, контроле и извештавања о финансијским перформансама компаније (Jović & Tomašević, 2021). Она су финансијски заснована, интерно фокусирана и историјског карактера (Домановић, 2010, стр. 54). Представљају основу за доношење пословних одлука и управљање пословним активностима и алат за екстерно извештавање компаније. Користе се у пословној и финансијској анализи компанија за одлучивање о алокацији и реалокацији капитала, дезинвестирању, приликом оцене и анализе кредитног рејтинга, идентификације кључних области приликом доношења одлука стратешког карактера итд. (Домановић, 2010, стр. 55). С обзиром на то да се путем ових мерила анализира све што се догодило у претходном обрачунском периоду, користе се као основа за доношење корективних мера и дефинисање будућних праваца деловања.

Традиционална мерила профитабилности се заснивају пре свега на рачуноводственом профиту. Рачуноводствени профит представља апсолутно исказано традиционално мерило профитабилности, јер се добија сучељавањем прихода и њима припадајућих расхода из истог обрачунског периода, због чега је то историјско, односно ex-post мерило (Крстић и Секулић, 2013, стр. 78). Рачуноводствени профит, као традиционално мерило профитабилности, има своје предности (Малинић, 1999, према

Jović & Tomašević, 2021): представља коначни резултат пословних трансакција које су обављене током године и заснива се на историјској вредности; пружа адекватне информације за доношење пословних одлука и контролу; за разлику од економског профита, рачуноводствени профит је лакше израчунати; има широку примену у финансијском извештавању. Поред рачуноводственог профита, као апсолутног израза успешности пословања ентитета, постоје и релативно исказана традиционална мерила профитабилности, као што су стопа приноса на укупна средства, стопа приноса на сопствена средства, стопа нето добитка и стопа пословног добитка. Поред наведених мерила профитабилности, традиционална мерила перформанси, која се идентификују на бази података из финансијских извештаја, су: рачна ликвидности, рачна финансијске структуре, рачна активности итд. (Крстић и Секулић, 2013, стр. 78). Из овога произлази да се традиционална мерила фокусирају на податке и информације садржане у финансијским извештајима компанија, као што су биланс стања, биланс успеха, извештај о променама на капиталу, извештај о новчаним токовима итд. Сматра се да традиционална мерила перформанси задовољавају више критеријума за мерење перформанси, као што су тачност, објективност, разумљивост, могућност контроле, доступност података, способност мерења у кратким временским периодима, заснованост на међународним рачуноводственим стандардима и међународним стандардима финансијског извештавања и ревизије (Jović & Tomašević, 2021). Финансијска мерила перформанси имају дугу традицију употребе за контролу рада менаџмента и доминантно се користе, јер су релативно објективна, поуздана и доказива (Домановић, 2018, стр. 87). Треба истаћи да традиционална мерила имају и предиктивни карактер и да се заснивају на концепту *ex-ante* добити, по коме су релевантни будућа пројектована рачуноводствена добит, будућа пројектована економска добит и будући пројектовани нето токови готовине (Крстић и Секулић, 2013, стр. 78).

Недостаци традиционалних мерила перформанси су што могу довести до погрешних закључака и лоших пословних одлука које су засноване на прошлим догађајима, а не на догађајима који се тренутно дешавају или ће се тек догодити (Jović & Tomašević, 2021). Такође, подацима у финансијским извештајима је могуће манипулисати и тако приказати нетачну слику успеха компаније, а разлике у примени међународних рачуноводствених стандарда и међународних стандарда финансијског извештавања на различитим географским локацијама утичу на разлике у вредностима утврђених мерила (Домановић, 2010, стр. 65). Имају недостатке који се односе на кратковидост, аверзију према ризику, а сматра се и да не могу увек да пруже поуздану основу за пословно одлучивање, јер представљају агрегатне величине, које се заснивају на историјским подацима, интерно су оријентисана и не могу да укажу на потенцијалне факторе успеха одређене стратегије (Домановић, 2018, стр. 87).

Уз то, традиционална мерила перформанси не могу да задовоље потребе новог пословног окружења, нити да задовоље информационе потребе менаџера, кредитора и инвеститора (Крстић и Секулић, 2013, стр. 79). Традиционална мерила стављају акценат на краткорочну оријентацију менаџмента, нису усмерена на дугорочни развој, не узимају у обзир димензије потрошача, интерних пословних процеса и запослених (Домановић, 2010, стр. 66). Сматра се да уколико се користе искључиво финансијска мерила при оцени перформанси компаније, може доћи до претераног инвестирања у краткорочне активности и недовољних инвестиција у креирање дугорочних вредности, раст и промоцију (Kaplan & Norton, 2000, према Прошић, 2014). Нису релевантна за све организационе делове компаније, у смислу да су запосленима који раде на нижим нивоима и у различитим фазама процеса рада потребне додатне информације о начину како њихове активности доприносе унапређењу финансијских мерила (Крстић и Секулић, 2013, стр. 79).

Финансијска мерила делимично мере ефекте постојећих раније донетих управљачких активности, из разлога што се не могу измерити ефекти тренутних активности, јер је потребно време да се акумулирају ефекти на побољшање финансијских перформанси (Прошић, 2014, стр. 174). Због оријентације на прошлост и кратак рок и како не обухватају неопипљиве аспекте пословања, постала су неадекватна и некомплетна за савремено пословно окружење (Janjić, Todorović & Jovanović, 2015). Финансијска мерила перформанси су врло прихваћена у пракси и релевантна су, али нису једина мерила перформанси и нису довољна. С обзиром на то да су традиционална мерила једнодимензионална, а савремено пословно окружење захтева вишедимензионални приступ мерењу перформанси, развијени су нови, савремени приступи који теже да превазиђу недостатке финансијских мерила.

1.2. Савремена мерила перформанси

Савремена мерила перформанси теже да превазиђу једнодимензионалност традиционалних мерила перформанси. Савремени системи мерења перформанси обухватају мерење финансијских као и нефинансијских перформанси, које су повезане са пословном стратегијом компаније (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). Савремени системи или модели мерења перформанси представљају скупове финансијских и нефинансијских показатеља перформанси, који су на располагању менаџменту за процену сопствених перформанси, перформанси својих организационих јединица и подређених (Domanović, 2018, стр. 86). Посебно су важни у условима брзих промена и јаке конкуренције, када нефинансијска мерила имају нарочит значај за контролу стратегијских циљева од стране менаџмента компаније (Крстић, 2022, стр. 82). Главни циљ ових система мерења перформанси је обезбедити брз и свеобухватан преглед пословних активности путем комбиновања, одмеравања и усклађивања скупа финансијских и нефинансијских мерила (Домановић, 2010, стр. 66). Нарочито у последњих тридесетак година, од компанија се очекује да стварају вредност не само за акционаре већ и за друге стејкхолдере, па им савремена мерила перформанси у томе могу значајно помоћи. То објашњава улагање компанија у развој и одржавање савремених система мерила перформанси. Нека истраживања су показала да се обим финансијских мерила одређује под утицајем нефинансијских мерила (Cohen et al., 2008, према Поштић, 2014). Ипак, емпиријска истраживања показују хетерогене резултате у погледу ефективности увођења савремених мерила перформанси (Домановић, 2013).

Према Hall-у (2008), савремени системи мерења перформанси представљају систем који омогућава компанији да прати успешност остварења постављених циљева. Ова мерила пружају финансијске и нефинансијске информације које омогућавају компанији да идентификује стратегије које имају највећи потенцијал за остварење организационих циљева и усклађују процесе менаџмента, као што су постављање циљева, доношење одлука и евалуација перформанси, са оствареним циљевима изабране стратегије (Ittner, Larcker & Randall, 2003). Према Franco-Santos, Lucianetti и Bourne (2012, стр. 6), савремени системи мерила перформанси постоје ако се за операционализацију постављених стратешких циљева користе финансијске и нефинансијске перформансе. Овакво дефинисање савремених система мерила перформанси заснива се на неколико претпоставки (Franco-Santos et al., 2012). Прво, претпоставља се да је улога савремених система мерила перформанси евалуација перформанси са циљем пружања одговарајућих информација или мотивације. Друго, претпоставља се да постоји одговарајућа инфраструктура која обезбеђује подршку овим системима у процесу прикупљања података и анализе. Коначно, савремени системи мерења перформанси обухватају пружање информација, дизајн специфичних мерила и

презентовања информација, без обзира на начин реализације ових процеса. Ови системи имају значајан утицај на понашање људи, организационе способности и перформансе (Franco-Santos et al., 2012). Имају кључну улогу у дефинисању стратегија, комуникацији и процесима управљања, стварајући организационе способности које омогућавају компанији да напредује. Олакшавају развој, имплементацију и ревизију пословних стратегија, фокусирајући одлуке и акције људи на стратешке циљеве и подстичући стални дијалог о стратешким подухватима. Утичу на процесе комуникације тако што обезбеђују релевантне информације које утичу на то како људи размишљају, делују и комуницирају. Утичу на организационе рутине и праксе менаџмента, тако што мењају начин понашања лидера. Сви ови ефекти имају коначно утицај на перформансе компаније на свим нивоима (Franco-Santos et al., 2012).

Како савремени системи мерила перформанси обухватају финансијска и нефинансијска мерила перформанси, ови системи теже постизању баланса између ових група перформанси, с циљем да нефинансијска мерила буду показатељи будућих перформанси (Домановић, 2018, стр. 87). Финансијска мерила одражавају резултат већ реализованих пословних активности, док нефинансијска мерила одражавају резултате активности које ће тек бити реализоване, све са циљем да се утврди постојећа позиција компаније и правац деловања како би се та позиција поправила (Домановић, 2010, стр. 66). Нефинансијска мерила могу бити изражена на различите начине, јер немају монетарну форму. За њихово мерење не могу да се искористе правила и процедуре које се примењују приликом утврђивања финансијских мерила, па се обично користе циљне вредности са којима се упоређују остварене перформансе (Zurikat, Salameh & Alrawashdeh, 2011). Показатељи квалитета, задовољства клијената, иновација, тржишног учешћа, флексибилност производње могу да покажу каква је позиција компаније на тржишту и да идентификују могуће алтернативе раста брже од финансијских мерила која се утврђују на основу података из финансијских извештаја. Ти нефинансијски показатељи мере ефективност и ефикасност нематеријалних ресурса који доприносе вредности компаније (Прошић, 2014). Сматра се да садрже више информација од финансијских мерила (Wiersma, 2008 према Прошић, 2014). Имају много бољи ефекат на истицање јасне улоге запослених, менаџера и организационих делова компаније (Jović & Tomašević, 2021). Запослени на нижим нивоима у компанији могу, преко нефинансијских мерила, јасније да увиде свој допринос и улогу у расту кључних финансијских мерила са којима су та нефинансијска мерила повезана и на која имају утицај (Крстић, 2022). Проблем може бити избор одговарајућих мерила, с обзиром на то да нема оптималне комбинације мерила нефинансијских перформанси (Zurikat et al., 2011).

Савремена мерила перформанси елиминирају недостатке традиционалних мерила, јер су и квалитативна и квантитативна, добијају се на основу рачуноводствених и ванрачуноводствених извора информација, посматрају компанију као скуп делова, због чега могу да се утврде по организационим јединицама (центри трошкова, центри прихода, инвестициони и профитни центри), могу се утврдити у свакој фази животног циклуса производа, приликом оцене ефективности различитих стратегија и за кључне стејхолдере (Фигар, 2007, стр. 66). Савремени системи мерења перформанси истичу (Крстић и Секулић, 2013, стр. 80): мерење мањег броја кључних варијабли за управљање; везу мерила са кључним факторима успеха и стратегијом; сет мерила као комбинацију прошлог, савременог и будућег, како би се обезбедио увид у све временске димензије пословања; укључивање свих организационих нивоа и свих форми пословних активности; обухватање свих стратегијских ресурса и способности компаније. Примена ових модела, који садрже јаке узрочно последичне везе између финансијских и нефинансијских мерила перформанси, омогућава менаџерима јасан увид у сопствену ефикасност и ваљаност дефинисаних циљева (Стојковић-Крстић, 2014). Комбинација

финансијских и нефинансијских информација је неопходна како би се добио бољи увид у укупне перформансе компаније (Zuriekat et al., 2011).

Бројни су системи управљања перформансама који успостављају равнотежу између финансијских и нефинансијских мерила. Заједничко свим савременим системима мерења перформанси јесте повезивање стратегија, задатака и мерила, и укључивање финансијских и нефинансијских мерила из различитих перспектива (Домановић, 2013, стр. 33). Посматрају компанију као систем који послује у турбулентном окружењу и који треба да задовољи захтеве различитих стејкхолдера (Јањић et al., 2015). Међу њима постоје и разлике у поимању повезаности мерила са стратегијом, везама између коришћених мерила, изградњи модела на неколико нивоа у компанији, усмерености ка стејкхолдерима, адаптабилности модела потребама и процесима компаније, јасном дефинисању модела тако да га је могуће ефективно дизајнирати и користити (Domanović, 2018, стр. 89). Међу савремене системе мерила перформанси спадају Матрица мерења перформанси, Техника стратегијског мерења и извештавања (енгл. Strategic Measurement and Reporting Techniques - SMART), Усклађена листа резултата (енгл. Balanced Scorecard - BSC), Матрица резултата и детерминанти, Интегрисани систем мерења перформанси и Призма перформанси (Домановић, 2018; Franco-Santos et al., 2012).

1.3. Призма перформанси као модел управљања односима са стејкхолдерима

Задовољење захтева стејкхолдера је основа за успостављање успешних односа са свим кључним групама стејкхолдера. Призма перформанси је модел мерења перформанси чију полазну основу чине потребе и жеље стејкхолдера. Заснива се на стејкхолдер теорији (Youngbanta & Rompho, 2015). Према моделу Призме перформанси, финансијске и нефинансијске перформансе резултирају из понашања и активности стејкхолдера (Домановић, 2010; Крстић и Секулић, 2013). Ова мерила перформанси обезбеђују менаџменту информације неопходне за позиционирање различитих група стејкхолдера и омогућавају им да повећају вредност компаније, али и користи за стејкхолдере које су повезане са процесом стварања вредности у компанији (Раденковић-Јоцић и Секулић, 2018). Опстанак на тржишту и развој компаније намеће менаџменту захтев да приликом доношења одлука води рачуна о интересима, жељама и потребама стејкхолдера и да ствара вредност за све њих. У том процесу, компаније развијају дугорочне односе са стејкхолдерима, засноване на поверењу, који утичу на стварање добре репутације компаније и, коначно, позитивно утичу на вредност (Бацковић и Јовановић, 2014). Коришћењем Призме перформанси, то је могуће постићи.

Концепт управљања перформансама односа са стејкхолдерима, познат као Призма перформанси, истиче значај управљања односима са стејкхолдерима кроз планирање, мерење, анализу и извештавање о перформансама односа са појединим стејкхолдерима (Крстић и Секулић, 2013; Neely et al., 2001). Финансијске перформансе су релевантне различитим групама стејкхолдера, али нису само оне показатељ вредности који је важан стејкхолдерима (Раденковић-Јоцић и Секулић, 2018), због чега треба пажњу посветити и нефинансијским перформансама. Како компанија треба да обавља своје функције уз истовремено управљање односима са различитим стејкхолдерима, перформансе компаније представљају укупну вредност, створену као резултат активности компаније, која представља збир корисности за сваког стејкхолдера компаније (Раденковић-Јоцић и Секулић, 2018).

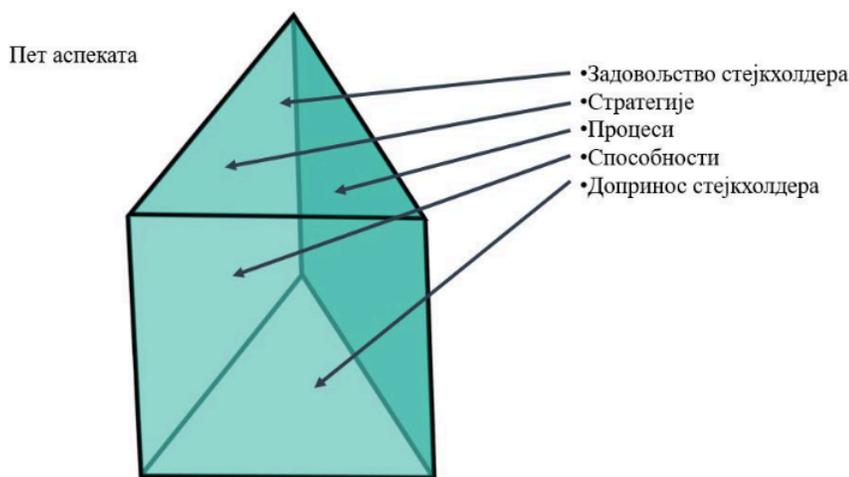
Призма перформанси пружа одговоре на следећа питања (Neely, Adams & Kennerley, 2002):

- Ко су наши стејкхолдери и шта они желе и траже? Шта ми очекујемо и тражимо од наших стејкхолдера?

- Које су нам стратегије потребне да бисмо задовољили те потребе и жеље?
- Које процесе треба да реализујемо да бисмо задовољили те потребе и жеље?
- Које способности (људе, праксе, технологију, инфраструктуру) треба да имамо да бисмо процесе реализовали што ефикасније и ефективније?

Један од најважнијих доприноса овог концепта је у интеграцији доприноса стејкхолдера перформансама компаније (Neely et al., 2001). Поред тога, концепт се фокусира на више група стејкхолдера у односу на друге моделе мерења перформанси (који обухватају једну или две групе), не занемарује прилику да усклади стратегије, процесе и способности са интересовањима стејкхолдера и усклађује не само очекивања стејкхолдера са компанијом, већ и очекивања компаније према стејкхолдерима (Neely et al., 2002). Може да помогне у савладавању проблема претеране потрошње ресурса и дозвољава корисницима да креирају реалан план буџета (Youngbantao & Rompho, 2015). Призма перформанси узима у обзир етичке дилеме, као што је ефикасна алокација ресурса и употреба организационих ресурса и на тај начин омогућава компанији да задовољи потребе стејкхолдера које се заснивају на КДО и да се фокусира на укупне бенефите стејкхолдера (Youngbantao & Rompho, 2015).

Призма перформанси се састоји од пет релевантних аспеката (Neely et al., 2001) и то: задовољство стејкхолдера, допринос стејкхолдера, стратегије, процеси и способности (Слика 7).



Слика 7. Призма перформанси

Извор: Прилагођено према Nelly, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), стр. 12.

Врх Призме представља задовољство стејкхолдера, зато што компаније треба да задовоље њихове захтеве, потребе, жеље и очекивања. Дно Призме чини допринос стејкхолдера, који представља жеље и захтеве компаније у односу на стејкхолдере. Бочне стране представљају стратегије, процесе и способности које компанија користи приликом трансформације ресурса. Савремене компаније које желе да остваре успех у дугом року треба тачно да знају који су њихови стејкхолдери и које су њихове потребе и жеље. Призма перформанси подразумева да се, најпре, дефинишу захтеви стејкхолдера.

На основу тога, треба да се дефинишу стратегије којима ће створити вредност за те стејкхолдере. Да би то урадиле, потребно је ефикасно спровести процесе којима ће се имплементирати стратегије и препознати способности које су неопходне за њихову реализацију. Све то треба реализовати уз уважавање доприноса стејкхолдера.

Модел Призме перформанси садржи пет повезаних перспектива (Nelly et al., 2001):

- Прва перспектива – задовољство стејкхолдера: компаније треба да створе вредност за своје кључне стејкхолдере, при чему се вредност разликује између различитих група стејкхолдера. На пример, за потрошаче то је брза и поуздана достава производа и услуга високог квалитета; за запослене то су атрактивни пакети компензација, тренинг и развој, могућности за напредовање; за акционаре то је принос на инвестиције и профитабилни раст.
- Друга перспектива – допринос стејкхолдера: компанија има своја очекивања од стејкхолдера. На пример, компанија очекује лојалност и профитабилност; од запослених се очекује да буду лојални, флексибилни, продуктивни, креативни.
- Трећа перспектива – стратегије: компанија треба да, на основу жеља и потреба стејкхолдера, одлучи како и колико ће они бити укључени у стратегије којима треба да се створи вредност за стејкхолдере, при чему стварање дугорочне вредности за стејкхолдере треба да буде крајњи циљ, док стратегије треба да буду пут којим ће се стићи до тог циља.
- Четврта перспектива – процеси: за остварење стратегија, неопходни су подржавајући процеси који треба да омогуће остварење циљева.
- Пета перспектива – способности: комбинација организационе праксе, технологије и инфраструктуре, уз одговарајуће вештине људи, политике и процедуре, заједно представљају способност компаније да ствара вредност за своје стејкхолдере.

На основу овако одређеног модела, долази се до закључка да Призма перформанси представља модел управљања перформансама компаније, који обухвата следеће перформансе: перформансе задовољства стејкхолдера, перформансе доприноса стејкхолдера, перформансе успешности реализовања стратегија односа са стејкхолдерима, перформансе пословних процеса, и перформансе ресурса, способности и компетентности (Крстић, 2022, стр. 419).

Овај модел сликовито објашњава колико је комплексно мерење и управљање перформансама компаније. Традиционална, једнодимензионална мерила перформанси не могу да пруже адекватну информациону основу за доношење пословних одлука у савременом окружењу компанија, због мултидимензионалне природе перформанси. Призма перформанси омогућава потпуније мерење перформанси, интегралним приступом који користи вишеструке и међусобно повезане перспективе мерења перформанси. Модел је флексибилан и може се применити на било коју организациону структуру компаније и у различитим секторима, а њена примена у различитим земљама дала је позитивне резултате (Akgun & Oztas, 2017).

Ипак, Призма перформанси има ограничену примену (Домановић, 2010, стр. 69). Овај модел не врши рангирање циљева и захтева стејкхолдера, већ их изједначава, чиме одступа од хијерархије циљева компаније. На крају листе циљева, по овом моделу су интереси и циљеви власника, због чега се истиче да стварање вредности за власнике није примарни циљ пословања компаније. Релације између димензија су квалитативне, док је квантитативна анализа занемарена. Препоруке су да се модел Призме перформанси користи комбиновано са другим моделима (на пример, са Избалансираном картом резултата) који би могли да обезбеде квантитативне информације о релацијама између стејкхолдера и њихових перформанси.

2. Ефекти интерне друштвене одговорности на организационе перформансе

Иако је КДО мултидимензионални концепт, у највећем броју радова се изучавају агрегатни утицаји активности КДО на организационе перформансе (Bai & Chang, 2015; Rehman, Khuhro & Khan, 2023). Треба нагласити да КДО усмерена према различитим стејкхолдерима може да утиче на различите начине на организационе перформансе (Zhang, Cao, Zhang, Liu & Li, 2019). Из тог разлога је неопходно анализирати ефекте КДО по димензијама. Последњих десетак година расте број истраживања који изучава утицаје различитих димензија КДО на организационе перформансе (на пример, Златановић, Домановић & Славковић 2022; Zlatanović, Savović & Nikolić, 2024; Luu, 2020; Rehman, Khan & Rahman, 2020; Rehman et al., 2023; Sameer, 2021; Singh & Misra, 2021; Story & Castanheira, 2019). И поред тога, у литератури је мало истраживања која се баве утицајем интерне друштвене одговорности на организационе перформансе (Rehman et al., 2023). Резултати су показали да активности КДО усмерене према запосленима, с једне стране, имају негативан утицај на организационе перформансе компаније (на пример, Singh & Misra, 2021), док су нека истраживања показала да између интерне друштвене одговорности и организационих перформанси постоји позитивна повезаност (на пример, Gupta & Dias, 2022; Waheed & Yang, 2019).

Без обзира на то што се сматра да компаније које негују културу друштвене одговорности имају неопипљиву имовину која привлачи и задржава запослене, мало се зна о конкретним резултатима инвестиција у интерну друштвену одговорност, у смислу приноса и трошкова (Cavazotte & Chang, 2016). Како се интерна друштвена одговорност односи на активности друштвене одговорности усмерене према запосленима, на активности које директно утичу на њихово физичко и психолошко радно окружење, очекивано је да интерна друштвена одговорност утиче, пре свега, на понашање и ставове запослених, а онда и на финансијске перформансе компаније. Стратегија КДО усмерена према интерним стејкхолдерима (запосленима, директорима и менаџерима) може да утиче на побољшање перформанси запослених, продуктивност, ефикасност, лојалност који у коначном исходу могу утицати на побољшање финансијских перформанси (Rehman et al., 2023).

Запослени имају врло важну улогу у имплементацији КДО, али њом се може и утицати на њих. Сматра се да улагања у интерну друштвену одговорност имају већи ефекат на унапређење перформанси од улагања у екстерну друштвену одговорност (Abdurachman, Ramdhan, Karsoma, Kisahwan, Winarno, & Hermana, 2023; Cao, Yao & Zhang, 2023). Како интерна друштвена одговорност промовише позитивна понашања запослених и унапређење њихових перформанси, сматра се да утиче на организациону ефективност, нарочито на резултате запослених (Cavazotte & Chang, 2016).

2.1. Ефекти интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе

Ефекти интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе нису често били предмет истраживања. Уз ово, треба истаћи да резултати претходних истраживања не могу да дају коначне закључке која димензија друштвене одговорности доводи до бољих финансијских перформанси компаније (Tang, Hull & Rothenberg, 2012). Резултати истраживања ефеката интерне друштвене одговорности на финансијске

перформансе су мешовити, што због разлика у мерењу финансијских перформанси што због обухвата спроведених истраживања.

Истраживањем у јавном сектору у Републици Србији, Златановић, Савовић и Николић (2024) су показале да интерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на финансијске перформансе, при чему иновативност има значајан медијаторски утицај на однос између ових варијабли. Аутори сматрају да интерна друштвена одговорност ствара подстицајно окружење за иновативност што утиче на перформансе компанија.

Rehman, Khuhro и Khan (2023) су показали да интерна друштвена одговорност има мали, позитиван утицај на стопу приноса на имовину (енгл. return on assets - ROA). Аутори истичу да друштвено одговорне активности усмерене према запосленима омогућавају компанији да повећа профитабилност, на основу повећања оперативне ефикасности услед повећања продуктивности постојећих запослених и уштеда у трошковима тренинга и регрутовања нових запослених (Rehman et al., 2023).

Gurta и Dias (2022) су мета-анализом 73 истраживања о утицају друштвене одговорности на финансијске перформансе показали да интерна друштвена одговорност има мали, али позитиван и статистички значајан утицај на финансијске перформансе, односно рачуноводствене (стопу приноса на имовину, на капитал, продају итд.) и тржишне перформансе (Тобинов Q (енгл. Tobin's Q), тржишно учешће, раст тржишног учешћа итд).

Gordano и Chiaudano (2021) су истраживањем у компанијама које се баве продајом луксузних добара показали да постоји позитиван и статистички значајан утицај интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе и то на стопу приноса на имовину, стопу раста продаје (енгл. return on sales) и Тобинов Q. Аутори сматрају да активности усмерене ка добробити запослених имају врло важну улогу у унапређењу оперативне ефикасности и процени тржишне вредности компаније.

На основу истраживања у европским и азијским компанијама у периоду од 2014. до 2018. године, Rehman, Khan и Rahman (2020) су показали да компаније које имају боље резултате у области интерне друштвене одговорности остварују више стопе приноса на имовину од компанија које су лошије оцењене у области интерне друштвене одговорности. Овакви резултати су у складу са стејкхолдер теоријом и могу да мотивишу менаџере да више улажу у активности друштвене одговорности усмерене према запосленима.

Waheed и Yang (2018) су истраживањем у МСП у Пакистану показали да постоји позитивна статистички значајна повезаност између интерне друштвене одговорности и продајних перформанси компаније. Yoon и Chung (2018) су спровели истраживање у САД у периоду од 2001. до 2012. године које се бавило ефектима интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе. Резултати њиховог истраживања показали су да постоји позитиван статистички значајан утицај на стопу приноса на имовину, док истовремено не постоји статистички значајан утицај интерне друштвене одговорности на Тобинов Q. Они сматрају да су њихови резултати у складу са ставом да се оперативна ефикасност може повећати повећањем продуктивности запослених и уштедама у трошковима регрутације и обуке нових запослених. Поред тога, позитивна организациона култура и подстицајно радно окружење могу да створе јаку посвећеност запослених, чиме се смањује стопа флукуације и, коначно, повећава профитабилност. Како су нека ранија истраживања показала да утицај интерне друштвене одговорности има статистички значајан позитиван утицај на тржишну вредност компанија само у условима економске кризе (Lee, Lau & Cheng, 2013), резултати Yoon и Chung (2018) су у

складу са тим налазима, јер показују да интерна друштвена одговорност нема утицај на тржишну вредност у стабилним економским условима.

Huan, Tai и Tier (2017), истраживањем у Вијетнаму, су показали да постоји позитивна статистички значајна повезаност између интерне друштвене одговорности и финансијских перформанси. Они сматрају да ефикасна примена интерне друштвене одговорности води бољим ставовима запослених, повећава њихову продуктивност и смањује стопу флукуације што резултира вишим перформансама компаније.

Savazotte и Chang (2016) су испитивали утицај улагања у интерну друштвену одговорност на финансијске перформансе, односно нето приход по запосленом. Ово мерило финансијских перформанси аутори су изабрали зато што представља индикатор побољшања оперативних перформанси и због тога што одражава просечан принос по запосленом. Показали су да постоји позитивна и статистички значајна повезаност између интерне друштвене одговорности и нето прихода по запосленом у 364 компаније које се котирају на берзи у Бразилу.

Истраживањем у Кини, Bai и Chang (2015) показали су да постоји позитивна и статистички значајна повезаност између друштвене одговорности према запосленима и финансијских перформанси. Они су показали да нефинансијске перформансе имају значајан позитиван медијаторски утицај на однос друштвене одговорности према запосленима и финансијских перформанси. Продуктивност запослених је већа и њихов допринос задовољству потрошача је већи када су улагања у интерну друштвену одговорност већа.

Savaco и Crifo (2014) су, истраживањем спроведеним у 15 земаља у периоду од 2002. до 2007. године, испитивали утицај интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе, које су мерене путем стопе приноса на имовину и Тобиновог Q. Резултати овог истраживања су показали да интерна друштвена одговорност има позитиван утицај на Тобинов Q, док негативно утиче на стопу приноса на имовину (Savaco & Crifo, 2014).

Друштвена одговорност усмерена према запосленима има позитиван статистички значајан утицај на профит после камата, пореза, депресијације и амортизације (енгл. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - EBITDA), тржишну вредност компаније и капиталне издатке, показало је истраживање Michelin, Voesso и Kumar (2013). Уз то, активности усмерене ка промоцији диверсификованости радне снаге имају позитиван статистички значајан утицај на EBITDA, капиталне издатке и неопипљиву имовину.

Tang, Hull и Rothenberg (2012) су показали да када компаније дају приоритет интерној друштвеној одговорности у односу на екстерну, побољшавају се финансијске перформансе, конкретно, стопа приноса на имовину. Уколико компанија прво примењује екстерну друштвену одговорност, па након тога интерну, доћи ће до смањења финансијских перформанси. Ово истраживање је показало да компаније треба примарно да се фокусирају на интерну друштвену одговорност, јер она пружа компанији већу контролу и смањује ризик, а већа интерна лојалност и морал стварају услове за успешну примену екстерне друштвене одговорности.

Истраживањем у туристичком сектору САД, Inoue и Lee (2011) показали су да постоји позитивна и статистички значајна повезаност између друштвене одговорности према запосленима и Тобиновог Q показатеља, док утицај на стопу приноса на имовину није статистички значајан. У сличним истраживањима је обично повезаност између интерне друштвене одговорности и стопе приноса на имовину позитивна, па аутори супротне резултате у свом истраживању објашњавају специфичностима туристичког сектора и потенцијалним неуспехом послодавца у овом сектору да обуче запослене о

користима од укључивања и имплементације друштвено одговорних активности, којима би се могло утицати на задовољење потреба и побољшање морала запослених.

И поред бројних истраживања која показују постојање позитивне повезаности између интерне друштвене одговорности и финансијских перформанси, уочена су истраживања која су показала да ова повезаност може бити и негативна. Sameer (2021) је истраживањем у јавним компанијама на Малдивима утврдио да активности друштвене одговорности усмерене ка диверсификованости радне снаге имају негативан утицај на стопу приноса на имовину и зараду по акцији, јер се сматра да диверсификованост негативно утиче на продуктивност запослених и перформансе. Међутим, разлози за овакве резултате у овом истраживању могу бити непоштовање кодекса корпоративног управљања, кроз недовољно учешће жена у одборима и на руководећим позицијама (Sameer, 2021). Истраживањем Bettiol (2013) у САД показао је да интерна друштвена одговорност има негативан и статистички значајан утицај на финансијске перформансе (ЕБИТДА). Аутор сматра да је овакав резултат последица повећања трошкова због додатних улагања у побољшање услова рада за запослене и повећање зарада, која су већа од користи које доносе у кратком року. Користи од ових улагања се очекују у дугом року, у виду повећања продуктивности и морала запослених.

Прегледом ранијих истраживања уочен је значајан број оних истраживања у којима је утврђено да интерна друштвена одговорност нема статистички значајан утицај на финансијске перформансе. Rehman, Kuhnig и Khan (2023) су истраживањем у производном сектору у Пакистану показали да интерна друштвена одговорност нема статистички значајан утицај на тржишну вредност компаније, мерену преко Тобиновог Q. Аутори истичу да интерна друштвена одговорност повећава тржишну вредност компаније само у периодима економске рецесије, јер утиче на смањење трошкова и омогућава компанији да преброди економске падове пословне активности. Singh и Misra (2021) су, истраживањем у европским мултинационалним компанијама које послују у Индији, показали да интерна друштвена одговорност нема значајног утицаја на финансијске перформансе, али су истакли да у њиховом узорку већина компанија уопште нема дефинисану стратегију интерне друштвене одговорности што може да утиче на овакве резултате. Okafor, Adeleye и Adusei (2021) су истраживањем у технолошким компанијама у САД показали да не постоји статистички значајна повезаност између интерне друштвене одговорности и финансијских перформанси (раста прихода, нето профита, Тобиновог Q, стопе приноса на имовину и стопе приноса на капитал (енгл. ROE)). Такође, Sameer (2021) је истраживањем у јавним компанијама на Малдивима у периоду од 2014. до 2018. године, показао да не постоји статистички значајна повезаност између интерне друштвене одговорности и финансијских перформанси (стопе приноса на имовину, стопе приноса на капитал и зараде по акцији). Аутор сматра да ефекти улагања у побољшање услова за запослене у компанијама које су биле део истраживања још увек нису уочљиви, јер је позиција запослених доста лошија него у приватном сектору. Уз то, сматра да је ниво свести о користима од примене интерне друштвене одговорности на јако ниском нивоу и одговорно понашање компаније је очекивано од стране јавности, при чему се сматра да од таквог понашања компанија не треба да очекује материјалне користи.

Нешто старија истраживања показују сличне резултате. Obeidat, Al Bakri, Farrag и Al-Esmael (2016) су истраживањем у Катару показали да не постоји статистички значајна повезаност између интерне друштвене одговорности и финансијских перформанси (стопе раста продаје, стопе приноса на инвестиције и стопе приноса на имовину). Chen, Feldmann и Tang (2015) су, истраживањем у производном сектору у Шведској, утврдили да не постоји статистички значајна повезаност између друштвене одговорности према запосленима и стопе приноса на капитал, стопе раста продаје и

новчаних токова. Miras-Rodrigues, Garrasco-Gallego и Escobar-Perez (2014) су, такође, потврдили да интерна друштвена одговорност нема утицаја на финансијске перформансе, односно на стопу приноса на имовину у електро компанијама. Истраживање у Кини у екстрактивној индустрији показало је да између интерне друштвене одговорности и финансијских перформанси не постоји статистички значајна повезаност (Pan, Sha, Zhang & Ke, 2014).

На основу прегледа резултата истраживања утицаја интерне друштвене одговорности може се уочити да је у већини истраживања утврђено да интерна друштвена одговорност има позитиван утицај на финансијске перформансе или пак да не постоји статистички значајан утицај. Позитиван утицај интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе може бити објашњен на основу чињенице да су активности интерне друштвене одговорности усмерене према запосленима, а они директно утичу на пословни успех компанија. Изостанак значајног утицаја интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе, утврђен у великом броју истраживања, може да буде резултат неадекватног дефинисања стратегије интерне друштвене одговорности или става да су активности интерне друштвене одговорности, у ствари, обавеза компанија, због чега их запослени не издвајају од редовних пословних активности.

2.2. Ефекти интерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе

Конкурентска предност и супериорне организационе перформансе могу бити постигнути ако компанија поседује или контролише ресурсе који су ретки и вредни, тешки за имитирање и трансфер у друге компаније. Неопипљива имовина, као што су компетенције и способности, могу да буду нарочито важни за развој конкурентске предности, а заснивају се на процесима који се састоје од активности које су развијане, имплементирани и размењиване од стране запослених на свим хијерархијским нивоима у компанији. Већина политика менаџмента људских ресурса представља активности интерне друштвене одговорности, па се сматра да интерна друштвена одговорност може да унапреди људски капитал коришћењем три механизма: привлачењем квалификоване радне снаге, сталним унапређењем вештина запослених и задржавањем и везивањем запослених за компанију (Cavazote & Chang, 2016). Сматра се да компанија која има добре односе са запосленима примењује етичке принципе корпоративног управљања и политике диверсификованости радне снаге, па остварује боље резултате од оних компанија које то не раде. Зато, активности КДО усмерене према интерним стејкхолдерима воде унапређењу ефикасности и продуктивности (Rehman et al., 2023).

Унапређење односа са запосленима кроз пружање једнаких шанси за напредовање за све, добре програме заштите на раду и здравствене заштите, промоцију укључености запослених доводи до повећања посвећености и мотивације постојећих запослених, што води унапређењу продуктивности и смањује флукуацију. Праксе које се односе на запослене, а сматрају се друштвено одговорним могу да помогну у побољшању морала и продуктивности запослених уз смањење стопе одсуства и флукуације (Branco & Rodrigues, 2006, према Rehman et al., 2023). Све то у коначном исходу доводи до смањења трошкова регрутације и трошкова тренинга нових запослених. Поред тога, независно од уштеда у трошковима, повећање продуктивности рада води позитивном утицају на профитабилност компаније (Rehman et al., 2023). Истраживања о утицају интерне

друштvene одговорности на нефинансијске перформансе су малобројна, а резултати углавном указују на позитивне ефекте њене примене.

Златановић, Савовић и Николић (2024) су истраживањем у јавном сектору у Републици Србији показале да интерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на нефинансијске перформансе. Иновативност представља значајну медијаторску варијаблу у овом односу. Аутори сматрају да управо интерна друштвена одговорност треба да буде покретач иновативности и редефинисања пословних модела функционисања у јавном сектору. Интерна друштвена одговорност може да подстакне креативност, повећа капацитет за решавање проблема, повећа спремност на преузимање ризика и тиме повећа иновативност.

Gupta и Dias (2022) су мета-анализом показали да интерна друштвена одговорност има позитиван утицај на задовољство запослених, усмену пропаганду од стране запослених, смањење стопе флукуације, што утиче на смањивање трошкова рада и, на крају, доводи до повећања финансијских перформанси. Они сматрају да је јако важно укључивање запослених у извештавање о друштвеној одговорности, јер то утиче на њихово понашање.

Dasgupta, Bhatia, Singh и Ray (2021) су истраживањем у Индији показали да интерна друштвена одговорност има директан статистички значајан утицај на нефинансијске перформансе. Они су изучавали и медијаторски утицај репутације и поверења у односу између интерне друштвене одговорности и нефинансијских перформанси, и показали да они имају значајан утицај на овај однос.

Luu (2020) је истраживала утицај интерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе (развој новог производа, ефикасност у раду и квалитет производа) у фармацеутском сектору у Вијетнаму. Њено истраживање је показало да је однос између интерне друштвене одговорности и нефинансијских перформанси под значајним утицајем медијаторских варијаблих (интрапредузетничко понашање запослених).

Lu, Lin и Tu (2009) су истраживањем у Тајвану показали да постоји позитивна статистички значајна повезаност између интерне друштвене одговорности и нефинансијских перформанси (тржишног учешћа, задовољства потрошача, конкурентске позиције, квалитета производа). Улагања у унапређење интегритета компаније, здравља и безбедности запослених, обезбеђење тренинга и развоја вештина су важне области деловања компанија, које су препознате у компанијама као пут ка унапређењу конкурентске позиције, квалитета услуга и задовољства потрошача.

Велики број истраживања бавио се испитивањем утицаја интерне друштвене одговорности на перформансе запослених. Налази истраживања у државним компанијама у Индонезији показују да интерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на перформансе запослених (Abdurachman et al., 2023). Поред тога, аутори су показали да задовољство послом и радно ангажовање запослених у компанији има значајан медијаторски утицај на овај однос. Њихово истраживање је показало да интерна друштвена одговорност има већи утицај на перформансе запослених од екстерне друштвене одговорности, и да је због тога важно правити разлику између ових димензија. Интерна друштвена одговорност јача микро-основу компаније, док екстерна друштвена одговорност чини компанију вредном поверења у смислу да ће реализовати своју функцију као релевантног економског ентитета у развоју економије (Abdurachman et al., 2023).

Према истраживању у Кини, показано је да уз непромењен ниво екстерне друштвене одговорности, висок ниво интерне друштвене одговорности утиче на повећање продуктивности запослених, док низак ниво интерне друштвене одговорности доводи до смањења продуктивности (Deng et al., 2019). Ови резултати указују да запослени процењују друштвену одговорност компаније на основу информација из различитих извора, који се односе како на екстерну, тако и на интерну друштвену одговорност.

Према истраживању Soomro, Breitenecker и Shah (2018) спроведеном у Пакистану, равнотежа између посла и слободног времена, као битан елемент интерне друштвене одговорности, има позитиван утицај на перформансе запослених. Уз то, задовољство послом има значајан модераторски утицај на однос између равнотеже између посла и слободног времена и перформанси запослених. Када компанија пружа запосленима прилику да управљају својим улозима, у породици и на послу, запослени ће радити ефикасније и ефективније.

Више истраживања је потврдило постојање позитивне повезаности између интерне друштвене одговорности и задовољства послом (Abdurachman et al., 2023; Al-Zoubi & Al-Tkhayneh, 2019; Alkayed, 2017; Altheeb & Al-Louzi, 2020; Ahsan & Khalid, 2024; Boadi, He, Bosomepem, Darko & Egbadewor, 2019; Bogan et al., 2018; Virador & Chen, 2021; Damnjanović, 2023; Koirala & Charoensukmongkol, 2020; Low & Ong, 2015; 2015a; Low & Ramayah, 2018; Obeidat et al., 2018; Story & Castanheira, 2019; Thang & Fassin, 2017; Fernando & Danthararayanan, 2022; Chan & Hasan, 2019 итд.). Виши ниво задовољства послом доводи до мање флукуације, па друштвено одговорне компаније често имају већу продуктивност и мање трошкове (Kotler & Lee, 2005). Медијаторски утицај задовољства послом на однос између интерне друштвене одговорности и стопе флукуације, потврђен је у неколико истраживања (Low & Ramayah, 2018; Low et al., 2017b).

Супротно анализираним истраживањима, Sameer (2021) је показао да активности интерне друштвене одговорности усмерене ка промоцији диверсификованости радне снаге имају негативан утицај на продуктивност запослених. Разлике између запослених по питању националности, културе, пола, година могу да доведу до дискриминације на радном месту, чиме се стварају неповољни услови за рад и утиче на смањење продуктивности запослених, повећање флукуације и одсуствовања са посла.

У неким истраживањима (Ahsan & Khalid, 2024; Story & Castanheira, 2019; Fernando & Danthararayanan, 2022) утврђено је да између интерне друштвене одговорности и перформанси запослених не постоји директна статистички значајна повезаност. Story и Castanheira (2019) сматрају да, иако запослени могу да цене напоре компаније у овој области, они нису довољни да стимулишу додатне напоре запослених како би остварили више перформансе. Ипак, ова истраживања (Ahsan & Khalid, 2024; Story & Castanheira, 2019; Fernando & Danthararayanan, 2022) су показала да задовољство послом представља значајну медијаторску варијаблу у односу интерне друштвене одговорности и перформанси запослених. Супротно, постоје и истраживања која су показала да не постоји статистички значајан утицај интерне друштвене одговорности на задовољство послом (Chatzopoulou et al., 2022). У већини компанија, активности усмерене на запослене се имплементирају као одговор на донете законе, па се сматрају обавезном пословном праксом, пре него дискреционим активностима интерне друштвене одговорности, због чега су запослени скептични према етичким ставовима

компаније, што коначно смањује њихову спремност да се идентификују са компанијом (Chatzopoulou et al., 2022).

Друштвена одговорност може да буде средство за изградњу позитивне репутације компаније, што је доказано многим истраживањима (на пример, Sindhu, Windijarto, Wong & Maswadi, 2024; Bouichou, Wang & Zulfiqar, 2022; Dasgupta et al., 2021; Latif, Pérez & Sahibzada, 2020; Rehman et al., 2020; Kowalczyk & Kucharska, 2019; Zhang et al., 2019; Saeidi et al., 2015). Репутација компанија је одраз степена у коме је јавност задовољна начином на који компанија испуњава очекивања друштва у погледу производа и услуга које нуди (Saeidi et al., 2015). Dasgupta, Bhatia, Singh и Ray (2021) су показали да интерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на репутацију компаније. Аутори сматрају да је репутација неопипљиви ресурс у чијем стварању кључну улогу имају активности друштвене одговорности, јер могу да повећају репутацију компаније унутар компаније, али и у окружењу, чиме компанија може бити перципирана од стране јавности као добар послодавац и важан члан заједнице. Rehman, Khan и Rahman (2020) показали су истраживањем у европским и азијским компанијама да интерна друштвена одговорност има позитиван утицај на репутацију компаније, што сугерише да стејкхолдери цене инвестиције у КДО. У њиховом истраживању истакнуто је да репутација има значајан медијаторски утицај на однос интерне друштвене одговорности и финансијских перформанси.

Супротно овим резултатима, Brammer и Pavelin (2006) и Tang, Hull и Rothenberg (2012) су показали да интерна друштвена одговорност има негативан утицај на репутацију компаније. Они сматрају да су разлози за такве резултате ти што активности интерне друштвене одговорности нису видљиве у јавности и ова одговорност је углавном предмет законске регулативе.

Задовољство потрошача се сматра важним индикатором перформанси компаније, представља важан фактор за дефинисање пословне стратегије и утиче на вредност компаније и дугорочни успех. Друштвено одговорне активности могу да помогну у повећању задовољства потрошача, тиме што омогућавају компанији да боље разумеју потрошаче. Друштвено одговорне активности могу да створе додатну вредност производима и услугама компаније, коју потрошачи нарочито цене, па постају везани за компанију. Нека истраживања су показала да постоји позитивна повезаност између интерне друштвене одговорности и задовољства потрошача (Bai & Chang, 2015; Rivera, Vigne & Curras-Perez, 2016; Huan et al., 2017). Bai и Chang (2015) истраживањем у Кини показали су да постоји позитивна и статистички значајна повезаност између друштвене одговорности према запосленима и стварања користи за потрошаче, задовољства потрошача и имиџа брэнда. Својим истраживањем су показали да се смер утицаја интерне друштвене одговорности мења у зависности од интензитета конкуренције на тржишту, па у условима јаке конкуренције, интерна друштвена одговорност има негативан утицај на нефинансијске перформансе, док има позитиван утицај у условима слабе конкуренције. Трошкови примене интерне друштвене одговорности расту, а мотивациони ефекат се смањује када је конкуренција већа. Због тога сматрају да су улагања у интерну друштвену одговорност оправдана када постоји низак ниво конкуренције на тржишту.

Ипак, нека истраживања су показала да интерна друштвена одговорност нема статистички значајан утицај на задовољство потрошача (García-Madariaga & Rodríguez-Rivera, 2017; Zhang et al., 2019). Али, Zhang, Cao, Zhang, Liu и Li (2019) су показали да постоји значајан индиректан утицај интерне друштвене одговорности на задовољство

потрошача, преко репутације као медијаторске варијабле. Аутори сматрају да боља репутација компаније повећава продају компаније, што указује на веће задовољство потрошача. У литератури се репутација компаније и задовољство потрошача сматрају јаким детерминантама организационих перформанси (Bouichou et al., 2022).

На основу извршене анализе резултата претходних истраживања може се закључити да интерна друштвена одговорност у већини истраживања има позитиван утицај на нефинансијске перформансе. Како се у истраживањима користе различити индикатори нефинансијских перформанси, ове разлике могле су да утичу на утврђивање негативног односа између интерне друштвене одговорности и нефинансијских перформанси, али и одсуства значајног утицаја интерне друштвене одговорности, који су и утврђени у неким истраживањима.

3. Ефекти екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе

Иако се већина истраживања бави изучавањем ефеката КДО холистички, број истраживања који анализира утицај екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе је значајан, доста већи од броја истраживања који се баве изучавањем ефеката интерне друштвене одговорности. Ипак, већина радова бави се изучавањем ефеката екстерне друштвене одговорности на финансијске перформансе, при чему су резултати мешовити. Неки аутори сматрају да су резултати неконзистентни због различитог дефинисања димензија КДО и избора различитих мерила организационих перформанси (Yoon & Chung, 2018). Активности КДО усмерене према екстерним стејкхолдерима можда не утичу директно на ефикасност и профитабилност компаније у кратком року, али могу да помогну у повећању задовољства запослених и потрошача и стварању добре репутације која може да резултира повећањем неопипљиве имовине и будуће тржишне вредности компаније (Rehman et al., 2023). Ефекти екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе зависе од стејкхолдера према којима су усмерене активности екстерне друштвене одговорности и изабраних мерила перформанси која су предмет истраживања.

Када се посматрају активности друштвене одговорности усмерене према потрошачима, истраживања су показала да те активности имају позитиван утицај на организационе перформансе компаније (на пример, Singh & Misra, 2021; Huan et al., 2017; Waheed & Yang, 2018). Позитивни ефекти КДО која је усмерена ка локалној заједници на организационе перформансе утврђени су у великом броју истраживања (на пример, Alsamawi, Darun, Panigrahi & Al Refaei, 2019; Ahmed & Streimikiene, 2021; Gupta & Dias, 2022; Singh & Misra, 2021). Затим, неким истраживањима утврђено је да активности друштвене одговорности усмерене ка добављачима и партнерима имају позитиван утицај на организационе перформансе (на пример, Inoue & Lee, 2011; Lee et al., 2013; Waheed & Yang, 2018). Нека истраживања су показала да постоји позитивна повезаност између еколошке одговорности и организационих перформанси (на пример, Ahmed & Streimikiene, 2021; Златановић и др., 2022; Sila & Cek, 2017). На крају, нека истраживања су показала да активности КДО усмерене ка локалним властима и јавности, генерално, имају значајан позитиван утицај на организационе перформансе компаније (на пример, Ahmed & Streimikiene, 2021; Gupta & Dias, 2022; Huan et al., 2017; Waheed & Yang, 2018). Ипак већина истраживања се бави ефектима на финансијске перформансе, док су нефинансијске перформансе знатно мање заступљене у истраживањима.

3.1. Ефекти екстерне друштвене одговорности на финансијске перформансе

У литератури је генерално прихваћен став да активности друштвене одговорности усмерене према екстерним стејкхолдерима доводе до бољих приноса компаније (Lou & Bhattacharya, 2006). Позитивне перцепције потрошача о квалитету производа воде повећању продаје, што потенцијално може да доведе до повећања профита. Супротно, неуспех компаније у одржању високог квалитета производа може се сматрати неодговорним понашањем и довести до пада профита компаније. У погледу одговорности према животној средини, компаније које су проактивне у свом наступу у овој области могу да очекују повећање профита услед унапређења ефикасности и смањења трошкова усклађивања са локалним и међународним регулативама. Добри односи са заједницом могу да утичу на бољу позицију компаније у плаћању пореза и на делимично ослобађање од појединих прописаних обавеза, чиме се могу смањити оперативни трошкови.

Истраживањем у земљама чланицама OECD-а (Белгији, Француској, Шпанији, Немачкој, Италији и Великој Британији) спроведеним у периоду од 2012. до 2021. године у 625 компанија, Namad и Сек (2023) су утврдили да постоји позитивна повезаност између екстерне друштвене одговорности и финансијских перформанси: стопе приноса на имовину, стопе приноса на капитал и зараде по акцији. Постојање позитивне повезаности између екстерне друштвене одговорности и зараде по акцији указује да друштвена одговорност ствара позитиван имиџ компаније међу инвеститорима, што води повећању улагања у компаније.

Значајан и позитиван утицај екстерне друштвене одговорности, усмерене према потрошачима, локалној заједници и животној средини, на Тобинов Q показан је у истраживању у производном сектору у Пакистану (Rehman et al., 2023). Фокус ка очувању животне средине, добробити потрошача и локалне заједнице може позитивно да утиче на репутацију компаније и позитивну оцену компаније од стране потрошача. Уз то, екстерна друштвена одговорност може да пошаље позитивне сигнале инвеститорима, што може да утиче на њихову евалуацију компаније. Међутим, исто истраживање је показало да постоји негативан утицај екстерне друштвене одговорности на стопу приноса на имовину (Rehman et al., 2023). Аутори сматрају да су разлози за то што инвестиције у потрошаче, локалну заједницу и животну средину захтевају тренутне одливе, а немају директан позитиван утицај на пословање.

Khan, Jia, Lei, Niu, Khan и Tong (2022) су истраживањем у Кини показали да филантропске донације имају значајан позитиван утицај на финансијске перформансе, конкретно на стопу приноса на имовину. При томе, изучаван је медијаторски утицај величине компаније и зараде генералног директора на овај однос. Када се посматра величина компаније, резултати су показали да мале компаније које више донирају имају боље перформансе од великих компанија које мало донирају. Посматрајући висину зараде генералног директора, као медијаторску варијаблу, утврђено је да компаније које пуно донирају и чији генерални директор има малу зараду имају високе перформансе, док компаније које мало донирају и чији генерални директор има велику зараду имају ниске перформансе.

Бројна су истраживања која су показала да постоји позитивна повезаност између екстерне друштвене одговорности и финансијских перформанси. Kim и Kim (2021), истраживањем у Кореји, су показали да екстерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на нето профит и обим продаје. Аутори сматрају да је за повећање нето профита и обима продаје нарочито важно да компаније примењују што више различитих активности КДО. Singh и Misra (2021) су истраживањем у мултинационалним европским компанијама које послују у Индији показали да постоји позитиван статистички значајан утицај екстерне друштвене одговорности (према потрошачима и заједници) на финансијске перформансе компанија. Они су у свом истраживању користили репутацију компаније, као модераторску варијаблу, и показали да има негативан статистички значајан утицај на однос између екстерне друштвене одговорности и финансијских перформанси. Узрок таквих резултата виде у чињеници да је примена КДО у Индији законска обавеза и да лошу репутацију могу да имају и компаније које примењују КДО активности. На основу истраживања у банкарском сектору у Еквадору, Tulcanaza-Prieto, Shin, Lee и Lee (2020) утврдили су да екстерна друштвена одговорност позитивно утиче на стопу приноса на капитал и стопу приноса на имовину. Већина банака у овом истраживању је у породичном власништву, па аутори истичу да се екстерна друштвена одговорност у овим банкама првенствено користи као средство за побољшање имиџа, повећање гудвила (енгл. goodwill) и смањење трошкова промоције.

Истраживањем у ММСП у Шпанији, Sanchez-Infante Hernandez, Yanez-Araque и Moreno-García (2020) су показали да постоји позитиван утицај екстерне друштвене одговорности на финансијске перформансе. С обзиром на то да су истраживањем обухватили компаније различитих величина, доказали су да величина компаније има значајан позитиван модераторски утицај на однос између екстерне друштвене одговорности и финансијских перформанси. Позитиван утицај екстерне друштвене одговорности на продајне перформансе МСП у Пакистану показали су Waheed & Yang (2018). Такође, аутори су показали да активности друштвене одговорности усмерене ка добављачима и партнерима имају позитиван утицај на продајне перформансе, као и активности друштвене одговорности усмерене према потрошачима, локалној заједници и животној средини. Уз то, сугеришу укључивање различитих стејхолдера у креирање активности друштвене одговорности, јер се тиме наглашава њихов значај за функционисање компаније.

Истраживањем у Вијетнаму, Huan, Tai и Tier (2017) су показали да постоји позитивна статистички значајна повезаност између екстерне друштвене одговорности усмерене према потрошачима и властима и финансијских перформанси. Они сматрају да се активности екстерне друштвене одговорности могу користити као средство за комуникацију којим ће се компанија издвојити од других и тиме побољшати имиџ у јавности. Agan, Kuzey, Asar и Acikgoz (2016), истраживањем у производном сектору Турске, су показали да постоји статистички значајан утицај екстерне друштвене одговорности на профит, укупне трошкове производње и стопу приноса на инвестиције. Они су показали да посебан значај у унапређењу финансијских перформанси има развој друштвене одговорности код добављача, који треба да развију еколошки безбедне производе, процесе и технологије, како би све компаније у ланцу снабдевања оствариле боље финансијске перформансе. Jung и Kim (2016) су показали, истраживањем у Кореји, да компаније које примењују екстерну друштвену одговорност остварују уштеде у трошковима. Сугеришу да се ове уштеде могу остварити применом различитих пракси менаџмента људских ресурса, као што су зараде засноване на перформансама, ефикасне радне процедуре, запошљавање хонорарних радника, реструктурирање (које резултира отпуштањем радне снаге) и незапошљавање нових радника. Bai и Chang (2015) су, истраживањем у Кини, показали да постоји позитивна и статистички значајна повезаност између екстерне друштвене одговорности (према потрошачима и локалној заједници) и финансијских перформанси. Такође, показали су да екстерна друштвена одговорност има значајан индиректан утицај на финансијске перформансе преко нефинансијских перформанси, као медијатора. Истраживање у Ирану показало је да екстерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на финансијске перформансе компанија (Saeidi et al., 2015). Аутори су показали да су значајне медијаторске варијабле у овом односу задовољство потрошача, репутација и конкурентска предност компаније. Закључили су да су боља репутација и конкурентска предност последице већег задовољства потрошача, које је резултат примене друштвено одговорних активности. Chen, Feldmann и Tang (2015) су истраживањем у производном сектору утврдили да постоји значајна позитивна повезаност између екстерне друштвене одговорности и стопе приноса на капитал, стопе раста и новчаних токова. Аутори истичу да профитабилне компаније имају више ресурса на располагању, који могу да се усмере на друштвено одговорне активности. Lu, Lin и Tu (2009) су истраживањем у транспортним компанијама у Тајвану показали да постоји позитивна статистички значајна повезаност између екстерне друштвене одговорности (према локалној заједници и животној средини) и профитне стопе, стопе раста продаје, оперативних трошкова и стопе приноса на инвестиције. Аутори су нагласили значај предузимања активности унапређења

локалне заједнице и заштите животне средине, као кључних елемената екстерне друштвене одговорности, приликом стратешког планирања за компаније у сектору транспорта.

Супротно овим резултатима, истраживањем у компанијама које се баве продајом луксузних добара, Gordano и Chiaudano (2021) су показали да постоји негативан и статистички значајан утицај екстерне друштвене одговорности на финансијске перформансе (стопу приноса на имовину, стопу раста продаје и Тобинов Q). Овакви резултати, аутори сматрају, могу да буду последица погрешног начина комуникације о посвећености добробити друштва који може да створи утисак да се компаније укључују у друштвено одговорне активности само да би добиле легитимитет или као одговор на притиске јавности због претходног негативног догађаја.

Еколошке перформансе се односе на активности и акције које се тичу заштите и унапређења животне средине уз остварење економских перформанси (Kaakeh & Gokmenoglu, 2022). Имплементација еколошких стратегија може да повећа оперативну ефикасност, продуктивност, репутацију, приходе уз истовремено смањење еколошких ризика који могу да угрозе организационе перформансе (Peloza, 2006, према Kaakeh & Gokmenoglu, 2022).

Новија емпиријска истраживања су показала да постоји позитивна повезаност између еколошке одговорности и финансијских перформанси. Guan, Ahmad, Sial, Cherian и Nan (2023) су показали да постоји позитивна повезаност између проеколошког понашања (енгл. pro-environmental behavior) запослених и финансијских перформанси у хотелском сектору у Пакистану. Поред тога, показали су да проеколошко понашање представља значајну медијаторску варијаблу у односу КДО и финансијских перформанси. Аутори сматрају да је проеколошко понашање запослених под значајним утицајем КДО стратегије компаније и да такво понашање резултира ефикасним коришћењем ресурса, што директно утиче на побољшање финансијских перформанси. Kaakeh и Gokmenoglu (2022) су истраживањем у Кини показали да еколошке перформансе имају позитиван утицај на стопу приноса на имовину. Они су истраживали ефекте пандемије ковида на овај однос и закључили да више еколошке перформансе могу да повећају финансијске перформансе и у неповољним економским условима и да улагања у еколошке перформансе треба наставити и током кризних периода ако су финансијски исплатива.

Истраживањем у технолошким компанијама у САД, Okafor, Adeleye и Adusei (2021) су показали да друштвена одговорност према животној средини има позитиван статистички значајан утицај на раст прихода, а да друштвена одговорност усмерена према климатским променама има позитиван утицај на профитну стопу. Ови резултати показују да напори компанија ка очувању животне средине и ублажавању ефеката климатских промена имају позитиван утицај на финансијске резултате, што даје значајне подстицаје менаџменту за улагања у те активности. Singal (2013) је истраживао однос између финансијских перформанси и еколошке димензије друштвене одговорности у компанијама у САД у периоду од 1980. до 2011. године. Аутор је, за разлику од других истраживача, као меру финансијских перформанси користио кредитни рејтинг, јер он пружа информације о квалитету компаније које нису јавно доступне, значајно утиче на тржишну цену акција и омогућава лако поређење компанија. Показао је да постоји позитивна повезаност између еколошке димензије друштвене одговорности и кредитног рејтинга, што указује да компаније које имају боље финансијске перформансе више улажу у друштвену одговорност према животној средини. Посебно је истраживао

ситуацију у хотелима и туризму и показао да су ове компаније више посвећене еколошкој одговорности. Њихова посвећеност еколошкој одговорности има доста већи утицај на кредитни рејтинг него у компанијама из других индустрија. Утврђено је да улагање у еколошку одговорност у једном периоду има позитиван утицај на кредитни рејтинг компаније у наредном периоду, чиме се указује на значај проактивног приступа еколошким програмима у хотелијерству и туризму. Bettiol (2013) је, истраживањем у САД, показао да екстерна друштвена одговорност усмерена према климатским променама има позитиван и статистички значајан утицај на финансијске перформансе (нето приливе, стопу приноса на инвестиције и ЕБИТДА). Управљање климатским променама је идентификовано као област која је нарочито важна за компаније, не само због етичких питања, већ зато што значајно доприноси повећању финансијских резултата.

Више мета-анализа је урађено на тему односа између еколошких и финансијских перформанси. Gupta и Dias (2022) су мета-анализом 73 истраживања показали да друштвена одговорност усмерена према животној средини има значајан позитиван утицај на финансијске перформансе. Треба нагласити да су у овом истраживању аутори користили и рачуноводствена и тржишна мерила финансијских перформанси. Уз то, показали су да начин мерења еколошких перформанси представља значајан модератор у односу еколошких и финансијских перформанси. Busch и Orlitzky (2019) су мета-анализом 26 истраживања објављених у периоду од 2007. до 2017. године показали да у већини истраживања еколошке перформансе имају позитиван утицај на финансијске перформансе, и да су компаније које имају више еколошке перформансе финансијски успешније, те доносе закључак да се еколошке активности исплате. Ипак, истакли су да различити резултати могу бити последица начина мерења еколошких и финансијских перформанси, али и теоријских основа на којима се заснивају истраживања. Мета-анализом 149 истраживања која су се бавила односом између еколошких и финансијских перформанси, Endrikat, Guenther и Hoppe (2014) су показали да постоји позитивна и статистички значајна повезаност између еколошких перформанси и финансијских перформанси компанија. Резултати њихове мета-анализе показали су да резултати еколошких активности компанија повећавају интерну ефикасност и имају позитиван утицај на трошкове и приходе. Такође, показали су да еколошке перформансе утичу на екстерну евалуацију компаније и да тржиште цени смањење негативних еколошких утицаја, што се одражава на повећање репутације и тржишних мерила перформанси. Dixon-Fowler, Slater, Johnson, Ellstrand и Romi (2013) су мета-анализом 72 истраживања објављених од 1970. до 2009. године показали да постоји позитивна повезаност између еколошких и финансијских перформанси. Они су урадили анализу значајних модератора овог односа, и показали да мале компаније имају користи од еколошких перформанси исто колико и велике компаније, да компаније из САД имају више користи од њихових међународних филијала, и да еколошке перформансе имају већи утицај на тржишна мерила перформанси од рачуноводствених мерила перформанси. Мета-анализа аутора Allouche и Laroche (2005), која је обухватила истраживања објављена у периоду од 1972. до 2003. године, показала је да је у већини истраживања утврђено постојање позитивне повезаности између екстерне друштвене одговорности усмерене према животној средини и финансијских перформанси компаније. Поред тога, њихова мета-анализа показала је да већина истраживања показује да филантропске донације компанија имају позитиван утицај на финансијске перформансе компаније. Аутори су закључили да не утичу све димензије КДО на исти начин на финансијске перформансе.

Неки аутори су добили мешовите резултате, због тога што активности екстерне друштвене одговорности усмерене према одређеним групама стејкхолдера имају различит ефекат на изабрана мерила финансијских перформанси. Мета-анализа истраживања о утицају друштвене одговорности на финансијске перформансе, коју су спровели Gupta и Dias (2022), показала је да друштвена одговорност усмерена према животној средини и заједници има значајан позитиван утицај на финансијске перформансе, док друштвена одговорност усмерена према потрошачима нема статистички значајан утицај на финансијске перформансе. Они сматрају да се друштвено одговорним активностима усмереним према заједници развијају дугорочне везе са стејкхолдерима, али и да друштвено одговорне активности усмерене према потрошачима захтевају значајна улагања и да их потрошачи ретко узимају у обзир приликом доношења одлука о куповини.

Истраживањем на Малдивима, Sameer (2021) је показао да екстерна друштвена одговорност према локалној заједници нема статистички значајан утицај на финансијске перформансе (стопа приноса на имовину, стопу приноса на капитал и зараду по акцији). Разлози за такве резултате могу бити одсуство формалних и координираних друштвено одговорних програма и стратегија, разлике у примени друштвене одговорности између компанија које припадају различитим индустријским гранама, мешање политике у одлучивање о друштвено одговорним активностима усмереним ка унапређењу локалне заједнице. Поред тога, аутор је показао да друштвено одговорне активности усмерене према животној средини имају негативан утицај на стопу приноса на капитал, због високих издатака које такве активности изискују. Резултати његовог истраживања су показали да између друштвено одговорних активности усмерених ка животној средини и финансијских перформанси (стопе приноса на имовину и зараде по акцији) не постоји статистички значајна повезаност. Аутор сматра да разлози за то могу бити што су Малдиви земља у развоју, па је заштита животне средине у домену закона и регулатива због чега компаније немају сопствене иницијативе у овој области. Поред тога, потрошачи не сматрају еколошке активности делом друштвене одговорности компанија, па компаније не могу очекивати финансијске користи од њих.

Истраживање спроведено у САД у периоду од 2001. до 2012. године бавило се испитивањем ефеката екстерне друштвене одговорности на финансијске перформансе (Yoon & Chung, 2018). Резултати овог истраживања су показали да постоји позитиван статистички значајан утицај екстерне друштвене одговорности на Тобинов Q, док истовремено постоји негативан утицај на стопу приноса на имовину. Овакве резултате објашњавају тиме што улагања у потрошаче и заједницу захтевају тренутне издатке, док се користи очекују у дугом року, па не утичу на повећање краткорочне профитабилности. Очекује се да активности друштвене одговорности усмерене ка потрошачима, локалној заједници и животној средини повећају неопипљиве ресурсе (репутацију, задовољство потрошача) и дају позитивне сигнале инвеститорима о очекиваној тржишној вредности.

Истраживање спроведено у 15 земаља у периоду од 2002. до 2007. године, показало је да активности друштвене одговорности усмерене према потрошачима и добављачима имају позитиван утицај на финансијске перформансе (Cavaco & Crifo, 2014). Њихово истраживање показује да димензије КДО имају различите ефекте на финансијске перформансе, односно да активности КДО усмерене према различитим стејкхолдерима различито утичу на финансијске перформансе, при чему има разлика и да ли су те перформансе рачуноводствене или тржишне. Тако, друштвено одговорне активности усмерене према добављачима и потрошачима не би требало да буду истовремено реализоване са еколошким активностима, јер њихов заједнички ефекат је негативан на финансијске перформансе. Исто важи и за активности друштвене

одговорности усмерене према запосленима и еколошке активности, њихов заједнички ефекат је негативан на финансијске перформансе. Насупрот њима, активности друштвене одговорности усмерене према добављачима, потрошачима и запосленима имају позитиван синергијски ефекат на финансијске перформансе. Овакви резултати указују да компаније треба пажљиво да се одреде којим групама стејкхолдера ће усмерити активности друштвене одговорности.

Према истраживању Miras-Rodrigues, Garrasco-Gallego и Escobar-Perez (2014) друштвена одговорност према животној средини нема утицаја на стопу приноса на имовину у електро компанијама, док друштвена одговорност према друштву и потрошачима има статистички значајан позитиван утицај на стопу приноса на имовину. Аутори објашњавају да овакви резултати могу бити последица самих карактеристика компанија, које су пре заинтересоване да смање негативне утицаје својих активности на животну средину да би тиме добиле легитимитет, а не да допринесу решењу неког еколошког проблема.

Jayachandran, Kalaignanam и Eilert (2013) су показали да екстерна друштвена одговорност према друштву и потрошачима има позитиван и статистички значајан утицај на Тобинов Q показатељ, док у исто време еколошка димензија друштвене одговорности нема статистички значајан утицај на Тобинов Q. Аутори сматрају да су информације о активностима друштвене одговорности усмереним према друштву и потрошачима разумљивије, па се перципирају важнијим за финансијске перформансе од информација о еколошким утицајима компаније. При томе, информације о еколошким утицајима компаније је теже наћи, а и проверити њихову веродостојност.

Michelon, Boesso и Kumar (2013) су истраживали ефекте различитих активности екстерне друштвене одговорности на финансијске перформансе за 188 компанија са листе Најбољих корпоративних грађанина за три године (2005., 2006. и 2007. годину). Показали су да активности усмерене према различитим екстерним стејкхолдерима имају различит ефекат на финансијске перформансе. Тако, активности усмерене према животној средини имају значајан негативан утицај на неопипљиву имовину. Активности усмерене према потрошачима и локалној заједници немају статистички значајан утицај на финансијске перформансе.

Inoue и Lee (2011) су, истраживањем у туристичком сектору САД, показали да постоји позитивна и статистички значајна повезаност између друштвене одговорности према потрошачима и Тобиновог Q. Негативна статистички значајна повезаност утврђена је између друштвене одговорности према заједници и стопе приноса на имовину, док утицај друштвене одговорности према животној средини и потрошачима није статистички значајан на стопу приноса на имовину. Њихово истраживање је показало да се однос и смер утицаја разликује у зависности од типа компанија (ресторани, хотели, авио компаније и казино) и конкретне групе стејкхолдера према којима су активности усмерене. Аутори истичу да овакви резултати указују да компаније из другачијих сектора привреде могу применом активности друштвене одговорности усмерених према различитим групама стејкхолдера да остваре позитиван утицај на финансијске перформансе, због чега треба пажљиво дефинисати стратегију друштвене одговорности.

Када су у питању истраживања која су се бавила изучавањем утицаја еколошке димензије друштвене одговорности на финансијске перформансе, утврђено је да су нека истраживања показала да између еколошких и финансијских перформанси постоји негативна повезаност или да не постоји повезаност. Већа улагања у екстерну друштвену одговорност, на рачун интерне друштвене одговорности, имају негативан утицај на финансијске перформансе, односно стопу приноса на имовину и Тобинов Q показатељ (Сао et al., 2023). Аутори сматрају да су улагања у интерну друштвену одговорност

ефективнија у повећању финансијских перформанси од улагања у активности екстерне друштвене одговорности. Истичу да треба бити пажљив приликом креирања стратегија интерне и екстерне друштвене одговорности, јер превелика улагања у активности екстерне друштвене одговорности могу негативно да утичу на понашање запослених. Истраживање Lioui и Sharma (2012) је показало да улагања у друштвено одговорне активности усмерене ка заштити животне средине захтевају значајна средства и зато имају значајан негативан утицај на финансијске перформансе (стопа приноса на имовину и Тобинов Q). Ипак, аутори истичу да активности еколошке одговорности подстичу активности истраживања и развоја, а како активности истраживања и развоја повећавају вредност компаније, сугеришу да би еколошка одговорност могла да има посредан позитиван утицај на вредност компаније.

Домановић (2022) је, у истраживању спроведеном у јавним компанијама у Републици Србији о повезаности између ESG индикатора перформанси и финансијских перформанси, показала да између њих не постоји директна повезаност, али да ипак све компаније извештавају о еколошким перформансама. Како је истраживање спроведено у јавним компанијама, истиче се стратешки значај који те компаније имају за читаву економију и неопходност балансирања између улагања у заштиту животне средине и унапређење финансијских перформанси. Постизање таквог баланса би допринело дугорочној микро и макроекономској стабилности.

Анализом резултата претходних истраживања утврђено је да екстерна друштвена одговорност у већини случајева има позитиван утицај на финансијске перформансе. Међутим, треба напоменути да када је утицај активности екстерне друштвене одговорности анализиран са аспекта различитих група екстерних стејкхолдера према којима су ове активности усмерене, резултати нису хомогени. То значи да немају све групе стејкхолдера подједнак утицај на перформансе компанија и да је неопходно активности екстерне друштвене одговорности развити и имплементирати сходно групи стејкхолдера на коју су активности усмерене.

3.2. Ефекти екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе

Истраживања о ефектима екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе нису бројна у литератури. Али, у највећем броју истраживања утврђено је постојање позитивног утицаја екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе.

Позитиван и статистички значајан утицај екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе (повећање броја запослених и број нових патената) утврђен је истраживањем у Кореји (Kim & Kim, 2021). Аутори су показали да што је већи број различитих активности друштвене одговорности које компанија примењује, биће више иновационе перформансе, мерене бројем пријављених патената. Сличне закључке су дали и за однос између екстерне друштвене одговорности и броја запослених, где повећање активности екстерне друштвене одговорности прати повећање броја запослених, али и њихово веће учешће у имплементацији друштвено одговорних активности.

Истраживање у банкарском сектору у Еквадору показало је да постоји позитивна и значајна повезаност између екстерне друштвене одговорности и нефинансијских перформанси (задовољства потрошача, лојалности потрошача, квалитета услуга и поверења потрошача) (Tulcanaza-Prieto et al., 2020). Екстерна друштвена одговорност, тако, представља значајан фактор који утиче на ставове потрошача, на њихово понашање приликом куповине, повећава њихову спремност да купе производе, па и да плате више

цене за одређени производ или услугу. Такво понашање потрошача има директан позитиван утицај на дугорочну профитабилност компаније.

Истраживањем у Кини, Agan, Kuzeu, Asar и Asikgoz (2016) су показали да постоји статистички значајан утицај екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе (тржишно учешће, вредност компаније, имиџ и конкурентску предност). Још једним истраживањем у Кини идентификован је позитиван утицај екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе (Bai & Chang, 2015). При томе, друштвена одговорност према локалној заједници има већи утицај на нефинансијске перформансе од друштвене одговорности према потрошачима. Резултати овог истраживања истичу да друштвена одговорност према потрошачима има нарочито значајан утицај на нефинансијске перформансе у нестабилним тржишним условима, а да друштвена одговорност према локалној заједници има већи утицај на нефинансијске перформансе у условима јаке конкуренције. Супротно, у стабилним тржишним условима утицај друштвене одговорности према потрошачима на нефинансијске перформансе није статистички значајан. Зато аутори сматрају да су улагања у друштвену одговорност према локалној заједници бољи избор у условима јаке конкуренције, док у нестабилним тржишним условима улагање у друштвену одговорност према потрошачима треба да има приоритет.

Истраживањем у Тајвану, Lu, Lin и Tu (2009) су показали да постоји позитивна статистички значајна повезаност између друштвене одговорности према заједници и животної средини и нефинансијских перформанси (тржишног учешћа, задовољства потрошача, конкурентске позиције и квалитета производа). Према овим ауторима, компаније су препознале значај улагања у друштвено одговорне активности усмерене према заједници и животної средини и њихов допринос унапређењу перформанси. Оваква улагања воде јачању интегритета компаније, показују да је компанија посвећена унапређењу заједнице и повећању запослености у њој, поштовању регулатива и закона, очувању животне средине, што може да доведе до повећања нефинансијских перформанси.

Нека истраживања су показала да екстерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на перформансе запослених (Abdurachman et al., 2023; Ali, Asrar-ul-Haq, Amin, Noor, Haris-ul-Mahasbi & Aslam, 2020; Sagheer, Umer & Aslam, 2022; Story & Castanheira, 2019). Поред тога, велики број истраживања изучавао је утицај медијаторских варијабли на однос између екстерне друштвене одговорности и перформанси запослених. Sagheer, Umer и Aslam (2022) су показали да организациона посвећеност има значајан медијаторски утицај у односу екстерне друштвене одговорности и перформанси запослених у мултинационалним компанијама у Пакистану. Истраживање у Литванији је показало да задовољство запослених има значајан медијаторски утицај на однос између екстерне друштвене одговорности и перформанси запослених (Story & Castanheira, 2019). Према истраживању у Индонезији, Abdurachman, Ramdhan, Karsoma, Kisahwan, Winarno и Hermana (2023) су показали да задовољство послом и везаност запослених за компанију имају значајан медијаторски утицај на овај однос. Такође, везаност запослених за компанију има значајан медијаторски утицај на однос између екстерне друштвене одговорности и перформанси запослених у производном сектору у Пакистану (Ali et al., 2020), што показује да је друштвена одговорност важна за повећање лојалности и посвећености запослених.

Супротно овим резултатима, Silva, Moreira и Mota (2023) су, истраживањем у МСП у грађевинској индустрији у Португалу, показали да екстерна друштвена одговорност нема директан статистички значајан утицај на перформансе запослених, али да постоји индиректан утицај екстерне друштвене одговорности на перформансе запослених, преко медијаторске варијабле – задовољства послом. Овакви резултати

указују да друштвена одговорност није сама довољна да утиче на унапређење перформанси запослених, већ да на њих утичу и други облици организационог понашања (као што су задовољство послом, посвећеност, везаност) који су од користи како за компанију тако и за саме запослене.

Према истраживању у Кини, утицај екстерне друштвене одговорности на продуктивност запослених зависи од висине улагања у екстерну друштвену одговорност (Deng et al., 2019). Када компанија мало улаже у активности екстерне друштвене одговорности, запослени ће имати нижу продуктивност, при чему су слични ефекти и врло великих улагања у екстерну друштвену одговорност. Раст продуктивности компаније могу остварити умереним улагањима у екстерну друштвену одговорност. Мала улагања у екстерну друштвену одговорност могу да смање самопоуздање запослених и чак изазову осећање срама због тога што компанија није посвећена екстерној друштвеној одговорности као друге компаније. Међутим, ако компанија превише улаже у екстерну друштвену одговорност, запослени могу да доведу у питање искреност мотива компаније, због превеликих улагања у нешто што не доноси директне користи за компанију. Уз то, сматра се да побољшање еколошких перформанси може да повећа продуктивност и морал запослених (Qi et al., 2014, према Kaakeh & Gokmenoglu, 2022).

Повезаност екстерне друштвене одговорности и задовољства послом је знатно ређе истраживана, али су одређена истраживања показала да постоји позитивна повезаност између екстерне друштвене одговорности и задовољства послом (Al-Zoubi & Al-Tkhauneh, 2019; Ahsan & Khalid, 2024; Boadi et al., 2019; Memon et al., 2021; Saeidi et al., 2015; Silva et al., 2023; Story & Castanheira, 2019; Tamm et al., 2010; Chatzopoulou et al., 2022). Овакви резултати указују да запослени реагују позитивно, не само на иницијативе усмерене ка њима, већ и иницијативе усмерене ка животној средини и друштву генерално.

Како екстерна друштвена одговорност обухвата активности које су усмерене на екстерне стејкхолдере, видљивија је јавности и има директан утицај на репутацију компаније (Tang et al., 2012). Позитиван утицај екстерне друштвене одговорности на репутацију компаније утврђен је у више истраживања (Brammer & Pavelin, 2006; Zhang et al., 2019; Islam, Islam, Pitafi, Xiaobei, Rehmani, Irfan et al., 2021; Latif et al., 2020; Saeidi et al., 2015). Лоше еколошке перформансе могу да доведу до бојкота од стране стејкхолдера и негативног публицитета у медијима, па и до казни (Kaakeh & Gokmenoglu, 2022). Екстерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на репутацију компаније, конкурентску предност и задовољство послом (Saeidi et al., 2015). Brammer and Pavelin (2006) сматрају да је позитиван утицај друштвене одговорности према заједници на репутацију компанија последица филантропских донација које се очекују од готово свих стејкхолдера, па зато те активности утичу на стварање позитивног имица у јавности.

Према истраживању Nyarku и Ayekple (2018) друштвена одговорност према потрошачима има позитиван утицај на нефинансијске перформансе (репутацију и имиц у јавности). Иако истраживање показује да потрошачи имају висок ниво свести о друштвено одговорним активностима компаније, сматра се да компанија треба да повећа филантропске донације и извештава о друштвеној одговорности како би унапредила репутацију и имиц. Позитивна повезаност између екстерне друштвене одговорности и задовољства потрошача утврђена је у великом броју истраживања (на пример, García-Madariaga & Rodríguez-Rivera, 2017; Islam et al., 2021; Rivera et al., 2016; Huan et al., 2017). Овакви резултати указују да су потрошачи врло заинтересовани за активности екстерне друштвене одговорности компанија. КДО може да буде ефективна стратегија за развој односа са потрошачима и стварање позитивних перцепција о компанији, што може да

повећа њихово задовољство (Islam et al., 2021). Ипак, нека истраживања су показала да екстерна друштвена одговорност нема директан статистички значајан утицај на задовољство потрошача, али да има значајан позитиван утицај преко медијаторских варијабли, као што су имиџ брэнда и вредност брэнда (Araujo, Pereira & Santos, 2023) или репутација компанија (Zhang et al., 2019). Araujo, Pereira и Santos (2023) сматрају да се задовољство потрошача може остварити улагањем у развој брэнда, па је важно у овај процес интегрисати КДО. Поред имиџа и вредности брэнда, репутација може да буде значајан медијатор односа између екстерне друштвене одговорности и задовољства потрошача. Боље перцепције екстерне друштвене одговорности у јавности утичу на побољшање репутације компаније, што резултира већим задовољством потрошача и повећава атрактивност саме компаније (Zhang et al., 2019).

4. Задовољство послом

Задовољство послом представља једну од најкомплекснијих области са којом се суочавају менаџери када је у питању менаџмент људских ресурса. Може се сматрати једним од најчешће истраживаних исхода понашања запослених због своје комплексности и облашћу која, поред мотивације и перформанси, има највише објављених теоријских и емпиријских радова (Вујић, 2010, стр. 245). Такође, задовољство послом има централну улогу у многим теоријама и моделима о индивидуалним понашањима и ставовима запослених и има практичне импликације за унапређење организационе ефективности (Judge & Klinger, 2008). Многа истраживања су се бавила изучавањем ефеката задовољства послом, због чега је важно прецизно дефинисати концепт задовољства послом и одредити факторе који утичу на задовољство послом.

4.1. Дефинисање и значај задовољства послом

И поред тога што представља врло актуелну област истраживања, не постоји једна опште прихваћена дефиниција задовољства послом. Задовољство послом је врло комплексно, пошто представља резултат процена различитих аспеката посла које запослени ради свакодневно: самог посла, менаџера, зараде, могућности за напредовање, сарадника. R. Horrock (1935, према Aziri, 2011), који је увео овај појам у научну литературу, дефинисао је задовољство послом као комбинацију психолошких, физиолошких и околности у окружењу које утичу на запосленог/у да каже да је задовољан/на својим послом. Према његовом приступу, постоји велики број екстерних и интерних фактора који утичу на то како се запослени осећају. Vroom (Vroom, 1964, према Aziri, 2011) у својој дефиницији задовољства послом фокусира пажњу на улогу запослених на радном месту. Он истиче да задовољство послом зависи од афективне оријентације запосленог према улози коју тренутно има на радном месту.

Једну од најчешће цитираних дефиниција задовољства послом дао је E. Locke (1976, према Judge & Klinger, 2008, стр. 394) који објашњава задовољство послом као пријатно или позитивно емоционално стање које резултира из процене нечијег посла или искуства на послу. E. Locke (1969) је поставио теоријске основе задовољства послом и по њему задовољство послом постоји у оној мери у којој су људи задовољни исходом самог посла. Задовољство послом није одређено само висином награде која се прима, већ и врстом награде, односно да ли је то награда коју радник прижељкује и цени. Што је веће подударање, то је веће задовољство послом. Да би се предвидело нечије задовољство послом, неопходно је узети у обзир различите аспекте посла који утичу на задовољство послом, али и очекивања која неко има од тог посла (Janićijević & Ignjatović Paunović, 2019).

Неки аутори су истицали различите аспекте посла који су релевантни за укупно задовољство послом. P. Spector (1985) је представио задовољство послом као оно шта људи осећају у вези са послом и то у целини и шта осећају у вези са појединим аспектима посла. Аспекти посла које је он идентификовао као релевантне за задовољство послом су: зарада, могућности за напредовање, надзор, бенефиције, признања и награде, оперативне процедуре, сарадници, природа посла и комуникација (Spector, 1985; 1997). Релевантан аспект задовољства послом је задовољство зарадом, али не мора да значи да су запослени који имају вишу зараду више задовољни послом. Ипак, висина зараде показује запосленима колико менаџмент цени њихов допринос и труд. Бенефиције су важан елемент система компензација, који утиче на задовољство послом, иако је њихов утицај значајно мањи од утицаја зарада. Могућности за напредовање су, такође, врло

важне, јер омогућавају индивидуални раст и развој, повећање одговорности на послу и виши статус у друштву. Однос са надређеним може значајно да утиче на задовољство послом, јер његова похвала, уважавање и разумевање доприносе већем задовољству. Обављање разноврсних задатака, који захтевају коришћење различитих вештина и знања, уз повратне информације о успешности реализованих послова представљају значајан аспект задовољства послом. Добра комуникација и пријатна атмосфера у раду са сарадницима доприноси повећању задовољства послом. Самосталност у реализацији радних задатака и разумевање радних процедура дају смисао обављању радних задатака, што, такође, повећава задовољство послом.

Задовољство послом се може објаснити коришћењем унутрашњег (интринзичног), спољашњег (екстринзичног) и општег (укупног) задовољства послом (Weiss, Dawis & England, 1967). Према Obeidat, Altheeb и Masadeh (2018), задовољство послом представља скуп акција и ставова који су последица емоционалног стања запосленог које резултира из искуства на послу и радног окружења, па се укупно задовољство послом може одредити коришћењем унутрашњег и спољашњег задовољства. Унутрашње задовољство послом се односи на то како се људи осећају у вези са природом активности и задатака на послу (Khaskheli, Jiang, Raza, Qureshi, Khan & Salam, 2020). Кључни фактори унутрашњег задовољства послом су креативност, постигнуће, моралне вредности, независност и ауторитет (Abdallah, Obeidat, Aqqad, Al Janini & Dahiyat, 2017; Obeidat et al., 2018). Спољашње задовољство послом односи се на то како се запослени осећају по питању различитих аспеката пословне ситуације који потичу из окружења (Spector, 1997). Кључни фактори релевантни за спољашње задовољство послом су однос са надређенима, напредовање, политике компаније, награђивање и признање (Abdallah et al., 2017). Опште задовољство послом представља комбинацију унутрашњег и спољашњег задовољства, уз две додатне димензије које се односе на услове рада и колеге (Abdallah et al., 2017).

Задовољство послом представља сложен став према послу који обухвата когнитивну, афективну и евалуативну реакцију појединца на посао који обавља (Greenberg & Baron, 1998; Locke, 1969). Когнитивна компонента задовољства послом односи се на одређене претпоставке и веровања о том послу, мишљења запосленог о вредности, важности и тежини посла. Евалуативна компонента подразумева оцену тог посла и спремност на залагање на основу тога. Афективна компонента представља емоционални осећај запосленог о свом послу у складу са садржајем посла и условима рада. Велико задовољство послом се јавља код људи који имају позитивне ставове о свом послу, док негативне ставове о послу имају људи незадовољни својим послом (Францешко и Мирковић, 2008).

Значај задовољства послом нарочито долази до изражаја када имамо на уму негативне последице незадовољства послом, као што су нелојалност, повећано одсуствовање са посла, повећан број повреда и слично (Aziri, 2011). Постоји неколико разлога који истичу значај задовољства послом (Spector, 1997). Прво, компаније треба да буду вођене тако да запослене третирају правично, праведно и са поштовањем. Задовољство послом представља на неки начин одраз доброг третмана запослених. Само тако ће процена задовољства послом бити добар индикатор ефикасности запослених. Висок ниво задовољства запослених може бити знак доброг емоционалног и менталног стања запослених. Друго, с обзиром на то да понашање запослених зависи од нивоа задовољства послом, оно ће утицати на функционисање компаније. Задовољство послом резултира позитивним понашањем запослених и обрнуто, незадовољство запослених резултира негативним понашањем запослених. Треће, задовољство послом може да служи као одраз функционисања компаније и сигнал потенцијалних уских грла у компанији. Проценом задовољства послом могу се идентификовати различити нивои

задовољства послом у различитим организационим деловима компаније, што може указати на неопходност организационих промена. Задовољство послом се сматра вредним, ефективним и кохерентним медијатором у понашању и ставовима запослених, који утиче на стопу одсуствовања, флукуацију, понашање организационог грађанина, перформансе (Glavas & Kelley, 2014; Luu, 2020). То је једна од најважнијих димензија индивидуалне среће на послу, с обзиром на то да људи проводе пуно времена на радном месту (Abdallah et al., 2017, стр. 32).

Задовољство послом може да буде резултат окружења на послу или самог посла, али и неких фактора који нису директно везани за обављање радних задатака. Друштвено одговорне активности компаније могу да утичу на степен у ком су запослени задовољни својим послом (Story & Castanheira, 2019, стр. 1362). Друштвено одговорне активности компаније могу да утичу на задовољство послом запослених, у смислу сигурности посла, безбедности, самопоштовања, осећања припадности, остварења друштвених вредности и промоције организационе сврхе (Bauman & Skitka, 2012). Перцепције запослених о компанији као поштеној и правичној према екстерном окружењу имају значајан утицај на задовољство послом и организациону посвећеност (Bogan et al., 2018; Im et al., 2016). Задовољство послом се може посматрати и као последица интерне друштвене одговорности (Low & Ramayah, 2018; Kowalczyk & Kucharska, 2019).

Постоји генерално мишљење да су задовољни запослени продуктивнији, па самим тим утичу на побољшање перформанси компаније. Ипак, бројна истраживања односа између задовољства послом и продуктивности нису дала једнообразне резултате, па чак показују да задовољни запослени нису увек продуктивни (Младеновић и Марковић, 2011). Разлози за такве резултате могу бити комплексност како задовољства послом, тако и концепта продуктивности (Јаничијевић & Игњатовић Рауновић, 2019). При томе, у литератури је заступљено мишљење да постоје три различита гледишта односа између задовољства послом и продуктивности (Ivancevich & Matteson, 2002). Према првом, задовољство послом утиче на продуктивност, према другом продуктивност утиче на задовољство послом, и према трећем, однос између задовољства послом и продуктивности је модериран неком варијаблом (на пример, технолошким процесом, наградама). Емпиријска истраживања нису дала генералне закључке по питању прва два гледишта, али јесу за треће, где је показано да виша продуктивност резултира бољим наградама, што води задовољству послом, па онда резултира вишим перформансама (Ivancevich & Matteson, 2002). Технолошки процес, у неким случајевима, може да утиче на брзину рада, односно на продуктивност, па због тога може изостати значајан позитиван утицај продуктивности на задовољство послом, али и задовољства послом на продуктивност (Јањић и Илић, 2019). Сматра се да већа продуктивност као последица задовољства послом ипак важи, пре свега, за запослене на вишим хијерархијским позицијама и са развијенијим компетенцијама (Sirgy et al., 2001, према Јањић и Илић, 2019).

Задовољство послом се може представити као генерално виђење посла (холистички приступ), али може да се посматра и преко различитих аспеката посла (адитивни приступ), када збир појединачних аспеката даје укупну меру задовољства послом. Постоје различите скале за мерење задовољства послом. Judge и Klinger (2008) истичу да су разлике у нивоу задовољства послом које су последица коришћења различитих скала процене, углавном, мале. Међу најчешће коришћеним, када се посматрају различити аспекти посла, је Скала задовољства послом (енгл. Job Satisfaction Survey - JSS) коју је креирао P. Specter (1985). Она се састоји од девет аспеката задовољства послом (зарада, могућности за напредовање, надзор, бенефиције, признања и награде, оперативне процедуре, сарадници, природа посла и комуникација) на основу којих запослени процењују степен испуњености својих очекивања. Укупно задовољство

послом је одређено задовољством сваким појединачним аспектом посла. P.C. Smith, L.M. Kendall и C.L. Hulin (1969) су креирали Индекс описа посла (енгл. Job Descriptive Index), којим су мерили задовољство послом запослених у пет различитих области: зарада, однос са сарадницима, надзор, могућности за напредовање и сам посао. Врло коришћен у литератури је и Минесота упитник (енгл. Minnessota Satisfaction Questionnaire - MSQ) (Weiss et al., 1967), који садржи унутрашњу, спољашњу и општу компоненту задовољства послом.

Међутим, када се задовољство послом посматра као опште или генерално осећање према послу, у литератури се могу наћи различите скале које се користе у ту сврху. С. Cammann, M. Fichman, G.D. Jenkins и J.R. Klesh (1983) су креирали Скалу укупног задовољства послом (енгл. Overall Job Satisfaction Scale) којом се мери укупно задовољство послом, користећи три ставке. Такође, А. Brayfield и Н. Rothe (1951, према Judge & Klinger, 2008) су формулисали Индекс задовољства послом (енгл. Index of Job Satisfaction – IJS), који се често користи у литератури за мерење укупног задовољства послом. У неким истраживањима користе се истовремено обе врсте скала, па се задовољство послом мери као генерално осећање, али и по различитим аспектима посла. Ипак, већина истраживања данас користи адитивни приступ задовољству послом, јер пружа детаљнији и потпунији увид у узроке задовољства послом (Мирковић и Чекрлија, 2015).

4.2. Фактори који утичу на задовољство послом

Како се задовољство послом повезује са већом иницијативом и партиципацијом запослених, грађанским понашањем, задовољством животом, одсуствовањем, флукуацијом и перформансама, важно је идентификовати и разумети факторе који утичу на задовољство послом (Ђорђевић, Милановић & Станковић, 2021). Идентификација ових фактора омогућава управљање њима, чиме се стварају претпоставке за остваривање бољих перформанси компаније.

Према F. Herzberg-овој теорији два фактора, на задовољство послом утичу две групе фактора: хигијенски фактори и мотивациони фактори (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Према његовој теорији, на задовољство, односно незадовољство послом утичу различити фактори, па се задовољство и незадовољство не могу мерити на истом континууму (Stello, 2011). Супротни крај континуума задовољства послом је одсуство задовољства послом, а не незадовољство послом. Слично, супротни крај незадовољства послом је одсуство незадовољства послом (Францешко и Мирковић, 2008). Хигијенски фактори су дефинисани као они фактори који не мотивишу, нити стварају задовољство, али спречавају незадовољство (Herzberg et al., 1959). Они се доводе у везу са условима рада, не само са послом. Ови фактори укључују зараду запослених, администрацију, надзор, организационе политике, статус запослених, сигурност посла и физичке радне услове (Mwanguzi, 2022; Stello, 2011; Струкан, Ђорђевић & Сефић, 2014). Ови фактори онемогућавају негативне реакције, па представљају факторе одржавања (Струкан и др., 2014). Они могу да привуку запосленог, да га задрже у компанији, али не могу га мотивисати на рад, па су претпоставка за позитивно деловање мотиватора на понашање на послу (Францешко и Мирковић, 2008).

Другу групу фактора чине мотиватори, који обухватају све оне аспекте посла који утичу на људе да остваре више перформансе и пружају задовољство запосленима (Mwanguzi, 2022; Stello, 2011; Струкан и др., 2014). Они се тичу самог посла или исхода, који је директан исход рада и обухватају могућности за напредовање и лични развој, признање, одговорност и успех на послу (Струкан и др., 2014). Они воде већем задовољству послом, што води већем залагању (Францешко и Мирковић, 2008).

Задовољство послом представља производ садржаја посла, могућности да кроз посао човек изрази себе и развије своје капацитете, а тиме и самопоштовање, а остали фактори, као што су висина плате, стил руковођења, међуљудски односи, сигурност посла, могу допринети одсуству незадовољства, али немају снагу стварања задовољства (Младеновић и Марковић, 2011, стр. 8). Хигијенски фактори могу да спрече незадовољство и ниске перформансе, али не могу да повећају задовољство. Само задовољство мотивационим факторима може да доведе до повећања продуктивности (Herzberg et al., 1959).

Према Armstrong и Taylor (2014, према Ђорђевић и др., 2021), разликују се три групе фактора које утичу на задовољство послом. Прву групу чине унутрашњи фактори који су повезани са садржајем посла. Другу групу представља квалитет надзора, који утиче на ставове запослених. Трећу групу чини успех или неуспех у обављању задатака. Ако су запослени успешни у обављању задатака, биће и задовољни на послу, а запослени који нису успешни у обављању својих задатака неће бити задовољни послом.

Ниво задовољства и незадовољства зависи од подударности између онога што запослени очекује и шта реално добија за свој рад. Фактори од којих зависи задовољство послом могу се груписати у две категорије: факторе који се односе на организацију и посао (организационе факторе) и факторе који се односе на личне карактеристике самих запослених (личне факторе) (Greenberg & Baron, 1998; Јанићијевић, 2008; Францешко и Мирковић, 2008).

Организациони фактори задовољства послом су елементи организације који обликују радно окружење и који олакшавају или спречавају запослене да добију оно што је њима важно од свог посла (Јанићијевић, Ковачевић & Petrović, 2015). У организационе факторе задовољства послом спадају (Greenberg & Baron, 1998; Јанићијевић, 2008; Јанићијевић et al., 2015; Францешко и Мирковић, 2008):

- Посао сам по себи – занимљив, креативан и изазован посао резултира већим задовољством послом. Такав посао обично омогућава већу слободу приликом обављања радних задатака, при чему је посебно важна повратна информација о квалитету обављеног посла.
- Пријатни радни услови – бољи радни услови су, пре свега, физички пријатнији, а стварају претпоставке за бољу реализацију радних задатака и остварење успеха на послу.
- Сарадња са колегама – добри односи са колегама и пријатна атмосфера, са сарадницима, али и са надређенима, утичу на повећање задовољства на послу. Када надређени уме да похвали запослене, да прати рад и даје конструктивне сугестије за побољшање учинка, то може значајно да повећа задовољство послом. Овде треба напоменути значајан утицај националне културе на задовољство послом, јер је у колективистичким културама пријатна радна атмосфера посебно важна, уз одсуство конфликта на послу.
- Систем награђивања – поред висине саме зараде, врло важан фактор за повећање задовољства послом представља праведност система награђивања. Ако запослени сматрају да је систем награђивања правичан и једнако примењен према свима, биће задовољнији.
- Организациона структура – у децентрализованим организационим структурама, запослени су више укључени у процес доношења одлука, па су задовољнији послом. Наравно, то важи када запослени претпостављају и очекују да моћ треба да буде равномерно расподељена у компанији, што је случај у националним културама са ниском дистанцом моћи. У културама са високом дистанцом моћи, не постоје очекивања, а ни жеља од стране запослених да учествују у процесу

одлучивања, па њихово задовољство бива веће ако је организациона структура јасна, позната и стабилна, чиме се смањује неизвесност.

За менаџмент је важно идентификовање организационих фактора из два разлога (Јанићјевић et al., 2015). Прво, менаџмент може да повећа задовољство запослених кориговањем ових фактора. Друго, менаџмент њих може да контролише више него личне факторе, због чега се сматрају ефикаснијим средством за повећање задовољства послом.

Лични фактори задовољства послом подразумевају различите варијабле које су својствене човеку као појединцу (Јањић и Илић, 2019). У личне факторе задовољства послом спадају (Greenberg & Baron, 1998; Јанићјевић, 2008; Францешко и Мирковић, 2008):

- Склад између личних интересовања и посла – када су личне карактеристике, знања и способности у складу са потребама радног места, запослени може у потпуности да исказа свој потенцијал и карактер. Тиме се стварају предуслови за боље резултате, који воде већим наградама и већем задовољству послом.
- Позиција и статус – што је виши ниво у хијерархији компаније на коме запослени ради, веће је задовољство послом. Виша позиција обично значи већа примања, виши статус у друштву, моћ и друштвени утицај.
- Укупно задовољство животом – веће задовољство животом утиче позитивно на задовољство послом, али важи и обрнуто, веће задовољство послом води већем укупном задовољству животом.
- Радно искуство и старост – сматра се да су запослени са дужим радним искуством и старији људи задовољнији својим послом. Више животног и радног искуства повећава вероватноћу да ће запослени имати више знања, па ће боље обављати радне задатке и самим тим имати боље награде за свој рад. Треба, ипак, истаћи да однос између година радног искуства и старости и задовољства послом није линеаран (Јањић и Илић, 2019). Задовољство послом се нагло повећава до тридесетих година старости када човек постаје све успешнији и напредује у каријери, па око четрдесете достиже свој максимум и тада се распршују многе илузије о послу, па се смањује задовољство, а онда од средине педесетих до пензије поново долази до раста задовољства.

4.3. Задовољство послом као модераторска варијабла у односу корпоративне друштвене одговорности и организационих перформанси

Све је више теорија које тврде да у делокруг друштвене одговорности једне компаније спада и обавеза компаније да брине о задовољству запослених, као својих кључних стејкхолдера (Јањић и Илић, 2019, стр. 50). Друштвено одговорне активности компаније могу да повећају задовољство послом у смислу сигурности, безбедности, самопоштовања, осећаја припадности итд. (Bauman & Skitka, 2012; Bogan et al., 2018; Im et al., 2016; Story & Castanheira, 2019). Ако запослени сматра да компанија реализује друштвено одговорне активности које су корисне за стејкхолдере, они могу да развију позитивне ставове, као и емоције, и да раде продуктивније у корист компаније (Youn et al., 2018). Запослени ће и сами бити друштвено одговорни и ефикасни, ако сматрају да су друштвено одговорне активности мотивисане друштвеним потребама, давањем друштву и стварањем вредности за друштво (Kang, 2014).

Задовољство послом је изабрано за модераторску варијаблу у докторској дисертацији зато што има централну улогу у моделима о индивидуалним понашањима и ставовима запослених и има практичне импликације за унапређење организационе ефикасности (Judge & Klinger, 2008). Модераторска варијабла може појачати или

ослабити однос који постоји између независне и зависне варијабле (Zhu et al., 2012). Како је циљ истраживања испитати да ли између КДО и организационих перформанси постоји позитивна повезаност, очекује се да ће модераторска варијабла (задовољство послом) појачати ову позитивну повезаност.

Бројна претходна истраживања су се бавила тестирањем директне повезаност између КДО и задовољства послом и показала да између њих постоји позитивна повезаност (Al-Zoubi & Al-Tkhayneh, 2019; Barakat, Isabella, Boaventura & Mazzon, 2016; Glavas & Kelley, 2014; Zhou, Luo & Tang, 2017; Nyuur, Ofori, Amankwah & Baffoe, 2021; Sarfraz et al., 2018; Silva et al., 2023; Singhapakdi, Lee, Sirgy, Roh, Senasu & Yu, 2019; Suher et al., 2017; Shin, Hur & Kang, 2016; Tamm et al., 2010; Celma, Martinez-Garcia & Raya, 2018; Wisse, van Eijbergen, Rietzschel & Scheibe, 2018). Нека истраживања су показала да постоји позитивна повезаност између интерне друштвене одговорности и задовољства послом (Abdurachman et al., 2023; Al-Zoubi & Al-Tkhayneh, 2019; Alkayed, 2017; Altheeb & Al-Louzi, 2020; Ahsan & Khalid, 2024; Boadi et al., 2019; Bogan et al., 2018; Virador & Chen, 2021; Damnjanović, 2023; Koirala & Charoensukmongkol, 2020; Low & Ong, 2015, 2015a; Low & Ramayah, 2018; Obeidat et al., 2018; Story & Castanheira 2019; Thang & Fassin, 2017; Fernando & Danthanarayana, 2022; Chan & Hasan, 2019). У истраживањима је знатно ређе анализиран однос између екстерне друштвене одговорности и задовољства послом. Ипак, нека истраживања су потврдила постојање позитивне повезаности између екстерне друштвене одговорности и задовољства послом (Al-Zoubi & Al-Tkhayneh, 2019; Ahsan & Khalid, 2024; Boadi et al., 2019; Memon et al., 2021; Saeidi et al., 2015; Silva et al., 2023; Story & Castanheira, 2019; Tamm et al., 2010; Chatzopoulou et al., 2022). Када је задовољство послом посматрано као медијаторска варијабла, истраживања су показала да и даље постоји позитивна повезаност између КДО и финансијских перформанси компаније (Ahmad, Shafique & Jamal, 2020; Kim & Kim, 2020; Khan & Tariq, 2017; Mahmood, Qadeer Sattar, Ariza-Montes, Saleem & Aman, 2020; Maqbool & Zameer, 2018; Platonova, Asutay, Dixon & Mohammad, 2018; Shafique & Ahmad, 2020; Chang et al., 2021;).

Истраживања у којима је испитиван утицај задовољства послом, као модераторске варијабле, на однос између КДО и организационих перформанси су ретка. Уз то, резултати ових малобројних истраживања нису једнообразни, због чега су неопходна додатна истраживања.

Kowalczyk и Kucharska (2019) су истраживали утицај КДО на репутацију и перформансе бренда, уз модераторски утицај задовољства послом, у компанијама у Пољској и Немачкој. Показали су да КДО има значајан позитиван утицај на репутацију, али да нема статистички значајан директан утицај на перформансе бренда. Утврђено је да задовољство послом представља значајну модераторску варијаблу у овом односу и да величина утицаја задовољства послом на анализирани однос зависи од утврђеног нивоа задовољства послом. Веће задовољство послом имало је већи позитиван модераторски утицај на однос између КДО и репутације (Kowalczyk & Kucharska, 2019).

Soomro, Breitenecker и Shah (2018) су истраживали утицај равнотеже између посла и породице, као елемента интерне друштвене одговорности, на перформансе запослених, уз модераторски утицај задовољства послом запослених, у компанијама у Пакистану. Показали су да равнотежа између посла и породице има значајан позитиван утицај на перформансе запослених, али да задовољство послом има значајан негативан модераторски утицај на овај однос. Своје резултате су објаснили на следећи начин: на људе који нису задовољни послом, равнотежа између посла и породице има већи утицај на перформансе од људи који су задовољни својим послом. Сматрају да запослени који су задовољни својим послом и имају добру равнотежу између посла и породице постижу највише перформансе. Међутим, запослени који немају добру равнотежу између посла и

породице и који су још незадовољни својим послом остварују ниже перформансе (Soomro et al., 2018).

Yunus и Kamal (2017) су истраживањем у Малезији у банкарском сектору показали да задовољство послом нема значајан модераторски утицај на однос између интерне друштвене одговорности, односно унапређења услова рада као елемента интерне друштвене одговорности, и перформанси запослених. Ипак, они сматрају да побољшањем услова рада, може да се утиче на смањење притисака и конфликта на послу, што води већем задовољству послом и чиме се могу повећати мотивација за рад и перформансе запослених.

Vlachos, Panagopoulos, Theotokis, Singh и Singh (2014) су испитивали модераторски утицај унутрашњег аспекта задовољства послом, односно задовољства зарадом, и спољашњег аспекта задовољства послом, односно задовољства самим послом, на однос између КДО и перформанси запослених који су у директном контакту са потрошачима (намере за остајањем у компанији и усмену пропаганду) у Холандији и Индији. Њихови резултати су показали да различити аспекти задовољства послом имају различит ефекат на однос између КДО и перформанси запослених, при чему се ефекти разликују у зависности од испитиваних перформанси, али и националног контекста. Тако, веће задовољство зарадом позитивно модерира однос између КДО и намера за остајањем у компанији, док нема утицај на усмену пропаганду у Холандији, док у Индији није утврђен статистички значајан утицај на било који облик перформанси запослених. Међутим, задовољство самим послом имало је значајан утицај на однос између КДО и намера за остајањем у компанији, али не и на усмену пропаганду у обе земље. Сличне резултате добили су Vlachos, Panagopoulos, Singh, Singh и Theotokis (2010).

Zhu, Yin, Liu и Lai (2012) испитивали су модераторски утицај задовољства запослених на однос између перцепција запослених о КДО и лојалности запослених у компанијама у Кини. Задовољство послом су посматрали кроз два аспекта: задовољство компанијом уопште и задовољство односима са запосленима. Они су показали да веће задовољство односима између запослених модерира позитиван утицај КДО на лојалност запослених. Истакли су да је задовољство послом запослених неопходно како би компаније постигле циљ одрживог развоја.

Иако се у литератури може пронаћи велики број истраживања посвећених односима између КДО и организационих перформанси, истраживања у којима је задовољство послом модераторска варијабла су генерално ретка, док у Републици Србији нису спровођена, што представља одређени истраживачки геп.

Четврти део

**ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ О
СИНЕРГИЈСКИМ ЕФЕКТИМА КОРПОРАТИВНЕ
ДРУШТВЕНЕ ОДГОВОРНОСТИ И
КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА НА
ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПЕРФОРМАНСЕ**

1. Дефинисање хипотеза и концептуални оквир истраживања

1.1. Предмет и циљ истраживања

Растући значај КДО за функционисање савремених компанија резултирао је великим бројем истраживања у последње две деценије, нарочито у развијеним земљама. Да би компанија имала подршку за реализацију активности КДО, према стејкхолдер теорији, она треба да се укључи у различите активности КДО, релевантне за стејкхолдере, да би обезбедила њихову подршку (Barić, 2017; Obeidat, 2016; Tamm et al., 2010). Да би компанија била друштвено одговорна, мора да примењује принципе корпоративног управљања и да води рачуна о интересима инвеститора, запослених, добављача, потрошача, владе и локалне заједнице (Dani et al., 2019). Неопходан услов за унапређење корпоративних перформанси је корпоративно управљање на одговоран начин, односно путем уважавања интереса друштва као целине (Nikolić & Zlatanović, 2018).

Постоји велики број истраживања која су изучавала ефекте механизма корпоративног управљања на КДО (Aboud & Yang, 2022; Ananzeh et al., 2023; Kavadis & Thomsen, 2023; Liao et al., 2021; Zaid et al., 2020; Nikolić & Zlatanović, 2018; Chen et al., 2021), што указује на актуелност ове области. Добро корпоративно управљање ствара бројне позитивне ефекте како за компанију, тако и за друштво у целини, због чега је изузетно важно унапредити квалитет корпоративног управљања. Информације о томе да ли компаније примењују принципе и стандарде доброг корпоративног управљања могу да помогну у одређивању квалитета корпоративног управљања. Позитивна повезаност између квалитета корпоративног управљања и КДО утврђена је у малом броју истраживања (Ananzeh et al., 2022; Gibson & O'Donovan, 2007; Maqbool et al., 2022; Michelon & Parbonetti, 2012; Chan et al., 2013). Овакви резултати указују да унапређење квалитета корпоративног управљања омогућава унапређење праксе КДО. Уз то, оваква перспектива посматрања односа између КДО и корпоративног управљања указује на постојање синергијских ефеката КДО и корпоративног управљања (AlTawil & Rahhal, 2025; Zaman et al., 2021; Zungenen et al., 2023; Jamali et al., 2008; Ledi & Ameza-Xemalordzo, 2023; Mugwang'a et al., 2018), због чега је потребно спровести нова истраживања у овој области, нарочито у земљама у развоју. У литератури је уочен геп који се тежи превазићи овим истраживањем, а односи се управо на утицај квалитета корпоративног управљања на различите димензије КДО, с обзиром на то да се у већини истраживања КДО посматра холистички.

Бројна су истраживања која су показала да постоји директна позитивна повезаност између КДО и организационих перформанси (Ali et al., 2010; Guan et al., 2023; Kim & Kim, 2020; Nguyen, 2022; Obeidat, 2016; Obeidat et al., 2016; Rettab et al., 2008; Singh & Misra, 2021; Sheng et al., 2021). Уз то, идентификован је велики број истраживања који анализира ефекте различитих димензија КДО на организационе перформансе (George et al., 2020; Damjanović, 2019; Zlatanović, 2015; Low & Ong, 2015a; Low et al., 2018; Mory et al., 2016; Perdana & Mardiana, 2018; Obeidat et al., 2018; Стојановић-Алексић и др., 2016; Story & Castanheira, 2019; Shibeika & Abdalla, 2016; Cek & Eyupoglu, 2019; Chan & Hasan, 2019; Chatzopoulou et al., 2022; Štrukelj et al., 2021). Без обзира на то што задовољство послом представља једну од организационих перформанси, у докторској дисертацији ће задовољство послом бити истражено као модераторска варијабла. Задовољство послом има значајан утицај на понашање запослених, али није једини фактор који одређује њихово понашање, па његова улога модераторске варијабле има већи значај за истраживање односа независне и зависне варијабле (Guan et al., 2023). Мали је број истраживања у којима је задовољство послом посматрано као модераторска

варијабла у односу између КДО и организационих перформанси (на пример, Vlachos et al., 2010; Vlachos et al., 2014; Zhu et al., 2012; Kowalczyk & Kuchanrska, 2019; Soomro et al., 2018). Иако се у литератури може пронаћи велики број истраживања посвећених односима између КДО и организационих перформанси, истраживања у којима је задовољство послом модераторска варијабла су генерално ретка и нису спровођена у Републици Србији. У Табели 7 дат је преглед неколико значајнијих истраживања у којима су анализирани релације релевантне за ово истраживање, као и за дефинисање предмета истраживања и формулисање хипотеза.

Табела 7. Однос између корпоративне друштвене одговорности, корпоративног управљања и организационих перформанси: Преглед резултата истраживања

Аутори	Година издања	Независна варијабла	Зависна варијабла	Резултати истраживања
Ananzeh, Al Amosh & Albitar	2022.	Квалитет интерних механизма корпоративног управљања	Филантропске донације	Позитиван утицај
Maqbool, Abid & Bhutta	2022.	Корпоративна друштвена одговорност	Квалитет корпоративног управљања	Позитиван утицај
Chatzopoulou, Manolopoulos & Agapitou	2022.	Интерна и екстерна друштвена одговорност	Задовољство послом	Позитиван утицај екстерне друштвене одговорности, интерна друштвена одговорност нема значајан утицај
Guan, Ahmad, Sial, Cherian & Han	2023.	Корпоративна друштвена одговорност	Организационе перформансе (еколошке и финансијске)	Позитиван утицај
Nguyen	2022.	Корпоративна друштвена одговорност	Организационе перформансе	Позитиван утицај
Kowalczyk & Kuchanrska	2019.	Корпоративна друштвена одговорност	Перформансе брэнда и репутација (модераторска варијабла задовољство запослених)	Позитиван утицај на репутацију, али нема значајног утицаја на перформансе брэнда; значајан позитиван утицај модераторске варијабле
Soomro, Breitenecker & Shah	2018.	Интерна друштвена одговорност	Перформансе запослених (модераторска варијабла задовољство запослених)	Позитиван директан утицај, уз значајан негативан утицај модераторске варијабле

Извор: Аутор

На основу прегледа резултата релевантних истраживања и идентификованог гепа у постојећој литератури, предмет истраживања у дисертацији је повезаност КДО и корпоративног управљања и њихови синергијски ефекти на организационе перформансе компанија. Полазећи од претпоставке да квалитет корпоративног управљања детерминише контекст КДО, фокус је, пре свега, на истраживању односа између квалитета корпоративног управљања и кључних димензија КДО. Концепт КДО је посматран кроз две кључне димензије – интерне и екстерне, па су испитани њихови ефекти на организационе перформансе. Истовремено, испитана је модераторска улога задовољства послом у односу између КДО и организационих перформанси.

На основу дефинисаног предмета истраживања, дефинисан је основни циљ истраживања. *Основни циљ* истраживања је утврдити контекст у коме повезаност КДО и корпоративног управљања доприноси унапређењу организационих перформанси.

На основу основног циља, формулисани су и изведени циљеви:

- Идентификовати значај квалитета корпоративног управљања за интерну друштвену одговорност;
- Идентификовати значај квалитета корпоративног управљања за екстерну друштвену одговорност;
- Утврдити утицај интерне друштвене одговорности на организационе перформансе;
- Утврдити утицај екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе;
- Утврдити модераторски утицај задовољства послом у односу интерне друштвене одговорности и организационих перформанси;
- Утврдити модераторски утицај задовољства послом у односу екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси.

1.2. Дефинисање истраживачких хипотеза

На основу прегледа релевантне литературе и претходних истраживања, дефинисаног предмета истраживања и циљева истраживања, формулисане су три основне хипотезе:

Хипотеза 1 (X1): Квалитет корпоративног управљања има позитиван и статистички значајан утицај на корпоративну друштвену одговорност.

Хипотеза 2 (X2): Корпоративна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на организационе перформансе.

Хипотеза 3 (X3): Однос између корпоративне друштвене одговорности и организационих перформанси модериран је задовољством послом.

Како би се на најбољи начин примениле одговарајуће статистичке методе обраде података и тестирале хипотезе, основне хипотезе су декомпоноване. Наиме, како је у предмету истраживања истакнут фокус на димензије КДО, изведене хипотезе представљају резултат таквог посматрања концепта КДО.

Хипотеза 1a (X1a): Квалитет корпоративног управљања има позитиван и статистички значајан утицај на интерну друштвену одговорност.

Хипотеза 1b (X1b): Квалитет корпоративног управљања има позитиван и статистички значајан утицај на екстерну друштвену одговорност.

Хипотеза 2a (X2a): Интерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на организационе перформансе.

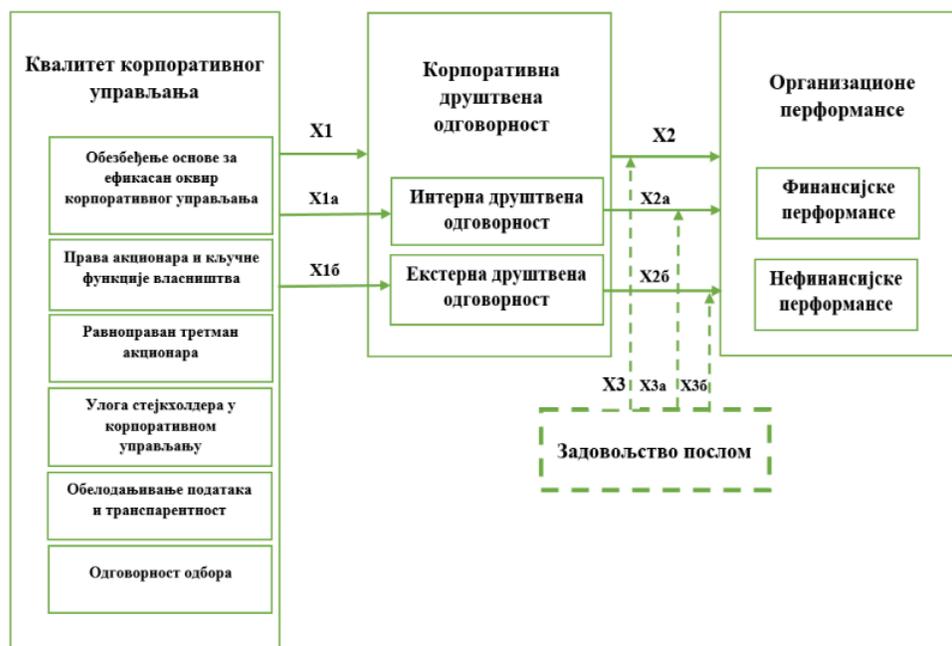
Хипотеза 2b (X2b): Екстерна друштвена одговорност има позитиван и статистички значајан утицај на организационе перформансе.

Хипотеза 3a (X3a): Однос између интерне друштвене одговорности и организационих перформанси модериран је задовољством послом.

Хипотеза 3b (X3b): Однос између екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси модериран је задовољством послом.

1.3. Концептуални оквир истраживања

На основу циљева истраживања и формулисаних истраживачких хипотеза, развијен је концептуални оквир истраживања који одражава хипотетичке односе између истраживачких варијабли (Слика 8).



Слика 8. Концептуални оквир истраживања

Извор: Аутор

Независне варијабле су квалитет корпоративног управљања и КДО. Квалитет корпоративног управљања је процењиван на основу усклађености корпоративног управљања компаније са ОЕCD принципима корпоративног управљања. То су: обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања, права акционара и кључне функције власништва, равноправан третман акционара, улога стејкхолдера у корпоративном управљању, обелодањивање података и транспарентност, и одговорност одбора. На овај начин се варијабла Квалитет корпоративног управљања састоји из шест подваријабли које представљају шест принципа корпоративног управљања. Варијабла КДО се састоји од две подваријабле: интерне друштвене одговорности и екстерне друштвене одговорности. Модераторска варијабла је задовољство послом. Зависну варијаблу представљају организационе перформансе. Организационе перформансе се могу класификовати на различите начине, а за потребе овог истраживања направљена је разлика између финансијских и нефинансијских перформанси.

2. Методологија истраживања

Полазећи од дефинисаног предмета, циљева и хипотеза, а како би се дошло до релевантних закључака, у дисертацији је коришћена квалитативна и квантитативна методологија истраживања.

Као инструменти квалитативне методологије, коришћени су различити методи примерени друштвеним наукама. Пошто дефинисани предмет истраживања представља комплексну, интерактивну, динамичку и вишезначну проблемску ситуацију, у истраживању је, пре свега, примењено системско мишљење (Петровић, 2010), као релевантан научни метод који је ослоњен на принципе и инструменте Опште теорије система. Такође, извршена је анализа садржаја различитих публикација које су релевантне за предмет истраживања. Аналитички научни метод је употребљен у настојању да се открију посебна и појединачна одређења саставних елемената одређеног проблемског подручја. С обзиром на то да истраживачке варијабле (корпоративно управљање, КДО и организационе перформансе) репрезентују комплексне концепте, неопходно их је аналитички посматрати и разложити на конститутивне елементе. У циљу утврђивања синергијских ефеката КДО и корпоративног управљања на организационе перформансе, као и у одређивању релевантних закључака, коришћен је метод синтезе. Будући да је реч о комплексном проблемском подручју, коришћен је метод апстракције, како би се апстраховали, односно изоставили одређени елементи истраживане проблемске ситуације. Наведено је од посебне важности у конструисању истраживачког оквира и модела. Поред наведених квалитативних инструмената, коришћени су и методи индукције и дедукције. Методом дедукције, односно на основу прегледа литературе и резултата претходних истраживања, изведени су одређени закључци релевантни за спровођење емпиријског истраживања у компанијама у Републици Србији. На основу резултата овог истраживања, применом метода индукције дефинисани су општи ставови и закључци о истраженим односима између КДО, корпоративног управљања и организационих перформанси.

У дисертацији, осим квалитативних, примењене су различите квантитативне методе. За прикупљање примарних података коришћена је метода анкете, односно техника упитника који се састоји од различитих исказа. Прикупљени подаци су обрађени применом статистичког метода. У ту сврху коришћен је софтвер за статистичку обраду података – *IBM SPSS 20*.

За анализу поузданости мерног инструмента, коришћен је Кронбахов коефицијент алфа (енгл. *Cronbach's alpha*), који треба да покаже да ли сви искази скале мере исти концепт, односно да ли постоји интерна конзистентност мерне скале и супскала посебно. Како се у овом истраживању користи неколико скала, за сваку је израчунат Кронбахов алфа коефицијент да би се проценила њена поузданост. Оне скале за које је Кронбахов алфа коефицијент прешао вредност од 0,7 сматране су поузданим, с обзиром на то да се ова вредност користи као критеријум за процену поузданости скала (DeVellis, 2003; George & Mallery, 2003). Поред тога, проверено је да ли би вредност неког коефицијента била виша ако би се неки исказ елиминисао из скале и извршене су потребне корекције. Уз то, израчунате су и просечне корелације између исказа за сваку од коришћених скала и супскала, да би се утврдило да ли су изнад препоручене вредности од 0,3 (Pallant, 2011).

Примењена је дескриптивна статистичка анализа за описивање основних својстава прикупљених података. Уз помоћ вредности аритметичке средине утврђен је степен слагања испитаника са одговарајућим исказима, док стандардна девијација и варијанса указују на степен хомогености / хетерогености ставова испитаника (Јоветић & Милановић, 2006). Истовремено, извршена је анализа нормалности расподеле варијабли.

За испитивање линеарне зависности између посматраних варијабли употребљена је корелациона анализа. У ту сврху коришћен је Пирсонов коефицијент корелације (енгл. Pearson correlation coefficient). Према Pallant (2011), вредност Пирсоновог коефицијента корелације (r) у интервалу 0,1 до 0,29 указује на постојање мале корелације, вредност у интервалу од 0,3 до 0,49 указује на постојање умерене (средње) корелације, док вредност у интервалу од 0,5 до 1 указује да постоји висока корелација. При томе, вредност 0 значи да не постоји никаква повезаност, вредност 1 указује да је корелација потпуна и позитивна, а вредност -1 показује да је корелација потпуна и негативна (Pallant, 2011).

Проста регресиона анализа примењена је за анализу утицаја квалитета корпоративног управљања на КДО, односно утицаја КДО на организационе перформансе. На основу утврђених корелација, анализирани су мултиколинearност и сингуларност испитиваних варијабли. Проверена је испуњеност претпоставки линеарности, нормалности и хомогености варијансе. Присуство аутокорелација је тестирано помоћу Дарбин-Вотсон показатеља (енгл. Durbin-Watson statistic).

Вишеструка регресиона анализа примењена је за испитивање утицаја принципа корпоративног управљања на КДО и њене димензије, али и за испитивање утицаја интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе. Израчунате су вредности фактора раста варијансе (енгл. variance inflation factor – VIF) и тест толеранције (енгл. Tolerance test), које се користе за детектовање проблема мултиколинearности. Њихове вредности - VIF мањи од 10 и Tolerance већи од 0,1 - указују да нема мултиколинearности (Shrestha, 2020). Такође, спроведена је модерацијска регресија за анализу модераторског ефекта задовољства послом као модератора у односу између КДО и организационих перформанси. Модераторска варијабла може појачати или ослабити однос који постоји између независне и зависне варијабле (Zhu et al., 2012). Извршено је центрирање појединачних варијабли (енгл. *mean-centring*), које учествују у формирању интеракцијских варијабли (Aiken & West, 1991), како би се елиминисао проблем мултиколинearности између независних варијабли и модераторске варијабле.

Да би се утврдило да ли постоје разлике у ставовима између подузорака испитаника у процени КДО и квалитета корпоративног управљања, спроведени су једнофакторска анализа варијансе (енгл. one-way analysis of variance - ANOVA) и т-тестови независних узорака (енгл. independent-samples t-test). Како величине подузорака нису уједначене по свим критеријумима, у неким случајевима нису била могућа поређења (на пример, старост, образовање и област образовања). Због неких поређења су одређене групе испитаника припајане (на пример, радно искуство и величина компаније), па су након тога спроведене анализе. Коришћена је Левинова статистика хомогености варијанси (енгл. Levene Statistic) за проверу испуњености ове претпоставке пре спровођења анализа. Додатна, *post hoc* поређења аритметичких средина подузорака спроведена су коришћењем LSD теста најмање значајне разлике (енгл. Least Significant Differences - LSD test). Показатељ ета квадрат коришћен је за одређивање величине утицаја разлике између аритметичких средина између подузорака.

3. Дизајнирање упитника

За прикупљање примарних података коришћена је метода анкете, тј. техника упитника који се састоји од већег броја исказа којима се анализирају различити елементи истраживачких варијабли. Врло важна предност ове методе јесте могућност да се прикупе колективна мишљења о карактеристикама истраживаних концепата и да се одреде односи између њих (Roberts, 1999). Упитник је врло погодна метода за прикупљање података када је истраживачким оквиром обухваћен већи број варијабли, што је случај у овом истраживању (Маринковић, 2023). То је најчешће коришћен инструмент за прикупљање података за истраживања у друштвеним наукама (Ponto, 2015).

Упитник примењен у овом истраживању се састојао од неколико целина. Први део упитника обухватао је опште информације о испитаницима и опште информације о компанијама. Други део упитника представљала је скала КДО. Трећи део упитника представљала је скала Квалитета корпоративног управљања. Четврти део упитника чинила је скала Задовољства послом. Последњи, пети, део упитника чинила је скала Организационих перформанси.

Опште информације о испитаницима

Опште информације о испитаницима добијене су помоћу шест питања, која се односе на: пол, старост, ниво образовања, област образовања, године радног искуства и позицију на којој се налазе у компанији. Сва питања су затвореног типа.

Опште информације о компанијама

Опште информације о компанијама обухватају питања о правној форми компаније, сектору привреде и броју запослених. Испитаници су могли да одговор допишу у одговарајуће поље, уколико њихов одговор није међу понуђеним опцијама.

Све истраживачке варијабле су мерене исказима затвореног типа. За све исказе коришћена је петостепена Ликертова скала за процену сагласности испитаника са наведеним исказима. То значи да су испитаници имали могућност да искажу степен свог слагања или неслагања у распону од 1 до 5. Потенцијални одговори су дефинисани на следећи начин: 1 - уопште се не слажем, 2 - не слажем се, 3 – неодлучан/на сам (и слажем се и не слажем се), 4 - слажем се, 5 – у потпуности се слажем.

Како би се обезбедио висок ниво унутрашње сагласности (мерен Кронбаховим алфа коефицијентом) сваке варијабле, коришћени су искази који су раније тестирани у бројним претходним истраживањима. Искази су адаптирани и прилагођени домаћој пракси како би се обезбедила њихова већа разумљивост.

Независне варијабле

Корпоративна друштвена одговорност (скраћено КДО), односно интерна друштвена одговорност (скраћено ИДО) и екстерна друштвена одговорност (скраћено ЕДО), мерене су скалом која је развијена коришћењем постојећих скала из неколико истраживања. Тако, интерна друштвена одговорност мерена је преко осам исказа, који су коришћени у истраживањима El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck и Igalens (2018), Златановић, Савовић и Николић (2024), Luo, Lam, Chau, Shen и Wang (2017), Pérez и Rodríguez del Bosque (2012), Стојановић-Алексић, Ерић Ниелсен и Бошковић (2016),

Turker (2009), Hur, Moon и Choi (2019). За мерење екстерне друштвене одговорности креирана је скала од 16 исказа, при чему се 8 исказа односи на одговорност према заједници и животnoj средини, а 8 исказа се односи на одговорност према потрошачима. Искази су прилагођени потребама истраживања, а коришћени су у истраживањима аутора El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck и Igalens (2018), Златановић, Домановић и Славковић (2022), Luo, Lam, Chau, Shen и Wang (2017), Pérez и Rodríguez del Bosque (2012), Tamm, Eamets и Motsmees (2010), Turker (2009), Hur, Moon и Choi (2019). Списак исказа коришћених за мерење КДО дат је у Табели 8.

Табела 8. Искази коришћени за мерење корпоративне друштвене одговорности

Интерна друштвена одговорност	
ИДО1	Компанија има флексибилну политику која омогућава добру равнотежу између посла и приватног живота запослених.
ИДО2	Однос менаџера према запосленима је коректан и правичан.
ИДО3	Компанија подржава све запослене који желе да се додатно образују.
ИДО4	Компанија избегава све врсте дискриминација (по годинама, полу, хендикепу, етничкој и религијској припадности) приликом избора и унапређења запослених.
ИДО5	У компанији су загарантовани радни услови који не штете здрављу и безбедности запослених.
ИДО6	Компанија пружа помоћ запосленима у случају болести, смртног случаја, психичких проблема итд.
ИДО7	Компанија често организује обуке о тимском раду, комуникационим вештинама, здравим животним навикама и слично.
ИДО8	У компанији се санкционише неетичко понашање.
Екстерна друштвена одговорност - потрошачи	
ЕДО1	Потрошачи/корисници услуга имају приступ свим информацијама о нашим производима/услугама.
ЕДО2	Задовољство потрошача/корисника услуга је врло важно за компанију.
ЕДО3	Компанија има јасно дефинисане процедуре за решавање жалби потрошача/корисника услуга.
ЕДО4	Компанија не доводи потрошаче/кориснике услуга у заблуду путем промотивних или маркетиншких активности.
ЕДО5	Компанија редовно проверава и унапређује квалитет производа и услуга.
ЕДО6	Компанија врши истраживања како би спознала потребе потрошача/корисника услуга.
ЕДО7	Уговорима о продаји су загарантована права потрошача/корисника услуга и предвиђене су санкције у случају кршења истих.
ЕДО8	Евентуални недостаци производа/услуга су јасно назначени и потрошачима/корисницима услуга су доступне све информације о томе.
Екстерна друштвена одговорност – заједница и животна средина	
ЕДО9	Компанија подржава невладине организације које се баве пружањем помоћи деци, мањинама и другим угроженим групама становништва (UNICEF, Црвени крст и слично).
ЕДО10	Компанија користи материјале, сировине и технологију који доприносе одрживом развоју (на пример, уштеди енергије, смањењу емисије штетних гасова).
ЕДО11	Компанија даје добротворне прилоге школама, спортским и културним догађајима.
ЕДО12	Компанија помаже заједници у случају природних непогода или несрећа.
ЕДО13	Компанија улаже у активности које имају циљ да заштите и побољшају квалитет животне средине (смањење загађења, очување ресурса и енергије, рециклажа).
ЕДО14	Компанија мери утицаје својих активности на животну средину (емисију гасова, потрошњу енергије, потрошњу воде).
ЕДО15	Компанија подстиче своје запослене да се понашају одговорно према животnoj средини (кроз селекцију отпада, уштеду воде и енергије, рециклажу итд.).
ЕДО16	Производи компаније су безбедни за људе и окружење што је верификовано имплементацијом одговарајућих стандарда и прописа.

Извор: Аутор на основу прегледа литературе (извори су цитирани у тексту изнад табеле)

Квалитет корпоративног управљања (скраћено ККУ) мерен је на основу степена усклађености корпоративног управљања са Принципима корпоративног управљања OECD-а. OECD принципи су објављени 2004. године и од тог периода њихова примена постаје све интензивнија. У циљу њиховог унапређења и постизања бољих ефеката примене, ревидирани су два пута - 2015. и 2023. године. Иако су најновији OECD принципи објављени 2023. године, упитник се заснива на Принципима из 2004. године из неколико разлога. С обзиром на то да су ревидирани OECD принципи објављени неколико месеци пре почетка спроведеног истраживања, они нису били основа за креирање упитника, јер се сматра да је компанијама потребан одређени период како би прилагодиле своје кодексе корпоративног управљања новим OECD принципима.

OECD принципи из 2023. године доносе значајну новину у погледу укључивања новог принципа, *“Одрживост и резилјентност”*. Према овом принципу, оквир корпоративног управљања треба да обезбеди подстицаје компанијама и њиховим инвеститорима за доношење одлука и управљање ризицима на начин који доприноси одрживости и резилјентности компаније (OECD, 2023). Наведени принцип подстиче објављивање извештаја о одрживости, повезаност извештавања о одрживости и финансијског извештавања, уз укључивање акционара и стејкхолдера у процес одређивања материјалних информација и уважавање права, улога и интереса свих стејкхолдера. Како у Србији не постоји законска обавеза састављања извештаја о одрживости, компаније на добровољној основи обављају тај посао, а усклађивање пословања са новом Директивом ЕУ и овим принципом корпоративног управљања се тек очекује. Ефекти његове примене моћи ће да се уоче тек дугорочно, због чега овај принцип није укључен у скалу.

Такође, OECD принципи корпоративног управљања су 2015. године претрпели одређене промене у односу на Принципе из 2004. године. Њихова суштина је остала иста, само су неки принципи обједињени или пак раздвојени. Принципи корпоративног управљања из 2015. године су имали нови (трећи) принцип, *„Институционални инвеститори, берзе и други посредници“*, док је принцип *„Равноправан третман акционара и кључне функције власништва“* придружен принципу *„Права акционара“*. Принцип *„Институционални инвеститори, берзе и други посредници“* промовише активно учешће институционалних инвеститора у корпоративном управљању и значајну улогу берзе у доношењу одлука о инвестирању. Како је ниво развоја Београдске берзе у Републици Србији релативно скроман (Grbić, 2020; Stakić, Jovancai & Kapor, 2016; Stojković, Lojanica & Štimac, 2019), истраживање квалитета корпоративног управљања у контексту наведеног принципа не би било у потпуности објективно, јер је управо једно од ограничења и недостатака оквира корпоративног управљања у Републици Србији недовољно развијено тржиште капитала. Карактерише га ниска ликвидност и мали број квалитетних финансијских инструмената, високи трансакциони трошкови, изражена асиметрија информација и његов обим пословања представља само мали део укупне активности тржишта капитала у Србији (Đekić, Vesić & Šormaz, 2022; Stakić et al., 2016). Доминантну позицију у трансакцијама имају државне обвезнице (Đekić et al., 2022; Stojković et al., 2019). Поред наведеног, не постоји јак сектор институционалних инвеститора (Stakić et al., 2016). Проблеми са којима се суочавају институционални инвеститори су нејасна и непредвидива правила пословања (закони), неједнак третман свих учесника на тржишту и неадекватна заштита права мањинских акционара (Đekić et al., 2022).

Поред наведеног, у складу са препорукама Rahman и Khatun (2017), да мерење квалитета корпоративног управљања треба да се заснива на генерално прихваћеним препорукама и правилима корпоративног управљања, донета је одлука да се, за потребе креирања скале за мерење степена усклађености корпоративног управљања са

Принципима корпоративног управљања OECD-а, користе Принципи из 2004. године чији ефекти примене могу бити у потпуности видљиви. То су: Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања; Права акционара и кључне функције власништва; Равноправан третман акционара; Улога заинтересованих страна у корпоративном управљању; Обелодањивање података и транспарентност; Одговорност одбора. Како су бројна истраживања у свету заснована управо на овим принципима (на пример, Luu & Nguyen, 2024; Khoiriyah, Zarefar, Zarefar & Afifa, 2022; Nazir & Afza, 2018; Pinteа et al., 2021; Cheung et al., 2011; Cheung et al., 2010), биће омогућена упоредивост добијених резултата са резултатима других сличних истраживања.

Поред OECD принципа, кодекси корпоративног управљања имају велики значај за побољшање квалитета корпоративног управљања. Кодекс корпоративног управљања Београдске берзе је последњи пут објављен 2008. године, а Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије 2012. године, што указује да након објављивања Принципа корпоративног управљања OECD-а 2004. године није било прилагођавања ових Кодекса. Скала за мерење квалитета корпоративног управљања садржи 18 исказа, при чему се на сваки од поменутих принципа односе по 3 исказа. Списак исказа коришћених за мерење квалитета корпоративног управљања дат је у Табели 9.

Табела 9. Искази коришћени за мерење квалитета корпоративног управљања

Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања	
П11	Компанија има усвојене принципе корпоративног управљања у складу са објављеним Кодексом корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије.
П12	Принципи корпоративног управљања компаније су доступни свим стејкхолдерима у одговарајућој форми.
П13	У годишњим извештајима компаније објављује се усклађеност са принципима корпоративног управљања, као и одступања од тих принципа.
Права акционара и кључне функције власништва	
П21	Сви акционари редовно и благовремено добијају релевантне информације о компанији.
П22	Акционари учествују и гласају на генералној скупштини акционара и учествују у избору чланова одбора.
П23	Акционари учествују у одлучивању и информисани су о одлукама које се тичу измене статута и аката компаније, одобравања додатних акција, ванредних трансакција.
Равноправан третман акционара	
П31	Сви акционари исте класе имају једнак третман.
П32	Мањинским акционарима је обезбеђена правна заштита од злоупотреба већинских власника.
П33	Свим акционарима су доступни финансијски и остали извештаји компаније у складу са законским и подзаконским актима.
Улога стејкхолдера у корпоративном управљању	
П41	Стејкхолдери имају ефикасну правну заштиту у случају повреде њихових права.
П42	Постоје механизми који омогућавају учешће стејкхолдера у доношењу одлука које могу да утичу на побољшање резултата (на пример, представници запослених у одбору).
П43	Сви стејкхолдери имају правовремен и редован приступ релевантним, потребним и поузданим информацијама о управљању компанијом.
Обелодањивање података и транспарентност	
П51	Компанија објављује на интернет страници информације о члановима одбора, њиховим квалификацијама, накнадама, независности.
П52	Компанија објављује информације о власништву над акцијама, праву гласа, трансакцијама и свим питањима која се односе на запослене и друге стејкхолдере.
П53	Ревизију финансијских извештаја обавља независан, компетентан и квалификован ревизор, који одговара акционарима за извршену ревизију.
Одговорност одбора	
П61	Одбор третира мањинске и већинске акционаре правично.
П62	Одбор прати делотворност праксе управљања компанијом и врши све потребне измене.
П63	Одбор врши избор, награђивање, праћење и замену кључних менаџера и обезбеђује транспарентност процеса њиховог предлагања и избора.

Извор: Аутор на основу прегледа литературе (извори су цитирани у тексту изнад табеле)

Зависна варијабла

Организационе перформансе (скраћено ОП) су посматране преко финансијских и нефинансијских перформанси. За оцену финансијских перформанси употребљено је 6 исказа, који су коришћени у претходним истраживањима (Ali et al., 2010; Alsamawi et al., 2019; Vu et al., 2020; Златановић и др., 2022; Rettab et al., 2008; Huan et al., 2017). За оцену нефинансијских перформанси коришћено је 14 исказа, прилагођених за потребе истраживања, а примењиваних у претходним истраживањима (Akgun & Oztas, 2017; Бацковић и Јовановић, 2014; Златановић и др., 2022; Крстић, 2022;). Списак исказа коришћених за мерење организационих перформанси дат је у Табели 10.

Табела 10. Списак исказа коришћених за мерење организационих перформанси

Финансијске перформансе	
ОП1	Компанија је остварила повећање обима продаје у последњем трогодишњем периоду.
ОП2	Компанија је остварила смањење пословних расхода у последњем трогодишњем периоду.
ОП3	Компанија је повећала нето профит у последњем трогодишњем периоду.
ОП4	Компанија је остварила повећање приноса на инвестиције у последњем трогодишњем периоду.
ОП5	Компанија је остварила повећање приноса на укупну имовину у последњем трогодишњем периоду.
ОП6	Компанија је остварила повећање приноса на капитал у последњем трогодишњем периоду.
Нефинансијске перформансе	
ОП7	Повећан је број сати који је сваки запослени провео на обуци у последњем трогодишњем периоду.
ОП8	Смањен је број запослених који су напустили компанију у последњем трогодишњем периоду.
ОП9	Смањено је одсуствовање запослених са посла (боловања и слично) у последњем трогодишњем периоду.
ОП10	Повећана је база потрошача у последњем трогодишњем периоду.
ОП11	Смањен је број жалби/рекламација од стране потрошача у последњем трогодишњем периоду.
ОП12	Повећана је лојалност потрошача у последњем трогодишњем периоду.
ОП13	Побољшан је квалитет производа и услуга у последњем трогодишњем периоду.
ОП14	Повећана је вредност датих добротворних прилога у последњем трогодишњем периоду.
ОП15	Повећан је број производа из асортимана који се могу рециклирати у последњем трогодишњем периоду.
ОП16	Смањена је стопа емисије гасова у последњем трогодишњем периоду.
ОП17	Повећана је ефикасност коришћења енергије у последњем трогодишњем периоду.
ОП18	Скраћено је време испоруке материјала и сировина од добављача у последњем трогодишњем периоду.
ОП19	Обавезе према добављачима се измирују благовремено у последњем трогодишњем периоду.
ОП20	Компанија је побољшала своју репутацију у јавности у последњем трогодишњем периоду.

Извор: Аутор на основу прегледа литературе (извори су цитирани у тексту изнад табеле)

Модераторска варијабла

Задовољство послом (скраћено ЗП) мерено је скалом која је развијена коришћењем постојећих скала из неколико истраживања (Spector, 1997; Tamm et al., 2010; Tsui et al., 1992). Састоји се од седам исказа, који су изабрани тако да одражавају различите аспекте посла који утичу на задовољство послом. Списак свих исказа коришћених за мерење задовољства послом дат је у Табели 11.

Табела 11. Списак исказа коришћених за мерење задовољства послом

ЗП1	Поносан сам на посао који обављам у компанији.
ЗП2	Мој надређени није заинтересован за осећања својих подређених.
ЗП3	Уживам да радим са својим колегама.
ЗП4	Сматрам да сам фер плаћен за посао који радим.
ЗП5	Они који се покажу добро на послу имају добре шансе за напредовање.
ЗП6	Сматрам да мој труд није награђен како би требало.
ЗП7	Често не могу да одрадим добро посао због превише правила и процедура.

Извор: Аутор на основу прегледа литературе (извори су цитирани у тексту изнад табеле)

4. Структура узорка

Прикупљање података спроведено је у периоду од априла до јуна 2024. године. Упитници су дистрибуирани путем електронске поште, са пропратним писмом у коме је објашњена сврха и предмет истраживања. Такође, учесницима је јасно назначено да ће прикупљени подаци бити употребљени искључиво у научно-истраживачке сврхе за потребе израде ове дисертације и да ће се добијени подаци чувати поштујући принципе поверљивости. Такође, наглашено је да је учешће у истраживању добровољно и да испитаник може у било ком тренутку одустати. Уз напомену да је анкета анонимна, испитаници су замољени да објективно и искрено изразе своје мишљење у вези наведених исказа.

Узимајући у обзир циљани број испитаника у узорку и претходно искуство у прикупљању података, уз претпоставку да ће упитник попунити око 20% контактираних испитаника, било је неопходно контактирати 600 испитаника. Коришћењем јавно доступних података о компанијама Београдске берзе и Агенције за привредне регистре, контактирано је око 1.000 компанија, путем електронске поште, при чему су контакт особе замољене да упитник проследи колегама на сличним позицијама. Прикупљено је 187 одговора. С обзиром на опредељени предмет истраживања, иако је у упитнику дата могућност да се изабере опција да у компанији има мање од 10 запослених, донета је одлука да се такве компаније искључе из анализе, због немогућности запослених да адекватно процене квалитет корпоративног управљања у тим компанијама. Тако је из анализе елиминисано 18 одговора.

Узорак чини 169 испитаника, запослених у компанијама у Републици Србији. У Табели 12 представљене су карактеристике испитаника који су учествовали у истраживању. У узорку је заступљеност испитаника према полу доста уједначена, мушкарци чине 53,3% узорка, док жене чине 46,7% узорка. Највећи број испитаника је старости 31 до 40 година, 57,4%. У погледу претходног образовања, највећи број испитаника има високо образовање, односно завршене мастер академске студије (30,2%), студије по старом програму (27,2%) и основне академске студије (16,6%). Што се тиче области образовања, већина испитаника има стечено образовање у области економских наука (45,6%) и инжењерско-техничких наука (37,3%). По питању година радног искуства, највише испитаника има од 11 до 15 година радног искуства (32%), док су равномерно заступљени испитаници са 1 до 5 година радног искуства (26,6%) и 6 до 10 година радног искуства (23,7%). Испитаници са више од 16 година радног искуства заступљени су са 18,3% у укупном узорку. Највећи број испитаника у узорку запослен је на позицији средњег (32%) и оперативног менаџера (32%). Извршиоци чине 25,4% узорка.

Табела 12. Карактеристике испитаника у узорку

Карактеристика		Апсолутне фреквенције	Релативне фреквенције
Пол	Мушки	90	53,3%
	Женски	79	46,7%
	Укупно	169	100%
Старост	20-30	18	10,7%
	31-40	97	57,4%
	41-50	44	26%
	51-60	6	3,6%
	Више од 60	4	2,4%
	Укупно	169	100%
Ниво образовања	Средње образовање	13	7,7%
	Више образовање (по старом систему)	10	5,9%
	Специјалистичко образовање (по старом систему)	1	0,6%
	Основне струковне студије	7	4,1%
	Мастер струковне студије	10	5,9%
	Високо образовање (по старом систему)	46	27,2%
	Основне академске студије	28	16,6%
	Мастер академске студије	51	30,2%
	Докторске академске студије	3	1,8%
	Укупно	169	100%
Област образовања	Економска област	77	45,6%
	Правна област	4	2,4%
	Друштвена област (без а и б)	13	7,7%
	Инжењерска техничка област	63	37,3%
	Хуманистичке области	8	4,7%
	Област уметности	2	1,2%
	Друго	2	1,2%
	Укупно	169	100%
Године радног искуства	1-5 година	45	26,6%
	6-10 година	40	23,7%
	11-15 година	54	32%
	16-25 година	21	12,4%
	Више од 25 година	9	5,3%
	Укупно	169	100%
Позиција у компанији	Генерални директор	18	10,7%
	Средњи менаџер	54	32%
	Оперативни менаџер (одређене групе послова)	54	22%
	Извршилац	43	25,4%
	Укупно	169	100%

Извор: Аутор

На Слици 9 дата је структура узорка, према правној форми компаније у којој су испитаници запослени. На основу приказаног графика, може се закључити да је већина испитаника запослена у друштвима са ограниченом одговорношћу (66% њих), док 33% испитаника ради у акционарским друштвима.



Слика 9. Структура узорка према правној форми компаније

Извор: Аутор

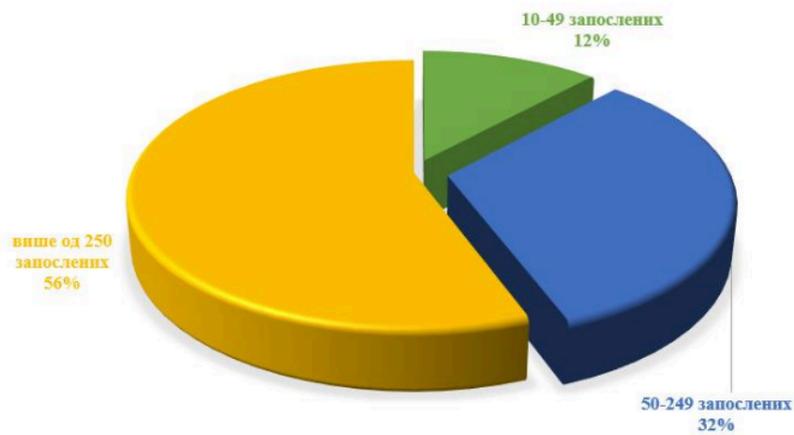
На Слици 10 приказана је структура узорка према сектору привреде којем припада компанија, при чему се може закључити да већина испитаника ради у услужном сектору (61%).



Слика 10. Структура узорка према сектору привреде ком припада компанија

Извор: Аутор

На Слици 11 приказана је структура узорка према броју запослених у компанији. Може се закључити да је већина испитаника запослена у компанијама са више од 250 запослених, што значи да већину узорка чине запослени из великих компанија. У средњим компанијама запослено је 32% испитаника, док је у малим компанијама запослено 12% испитаника.



Слика 11. Структура узорка према величини компаније

Извор: Аутор

5. Резултати емпиријског истраживања синергијских ефеката корпоративне друштвене одговорности и квалитета корпоративног управљања на организационе перформансе

У овом делу дисертације представљени су резултати емпиријског истраживања синергијских ефеката КДО и квалитета корпоративног управљања на организационе перформансе. Након представљања резултата статистичких анализа, извршена је дискусија добијених резултата.

5.1. Резултати статистичких анализа

Након прикупљања података и представљања структуре узорка, урађене су релевантне статистичке анализе, са циљем тестирања претходно постављених истраживачких хипотеза.

Поузданост мерних скала

Да би се испитала поузданост мерног инструмента (скала Корпоративне друштвене одговорности, Квалитета корпоративног управљања, Задовољства послом, Организационих перформанси и супскала Интерне друштвене одговорности и Екстерне друштвене одговорности) коришћен је Кронбахов алфа коефицијент. Резултати ове анализе презентовани су у Табели 13.

Табела 13. Резултати анализе поузданости скала Корпоративне друштвене одговорности, Квалитет корпоративног управљања, Задовољство послом и Организационе перформансе – коришћених у мерењу истраживачких варијабли

Скала	Кронбахов алфа коефицијент	Број исказа у скали	Просечна корелација између исказа
КДО	0,93	24 исказа	0,38
ИДО	0,85	8 исказа	0,42
ЕДО	0,92	16 исказа	0,42
ККУ	0,96	18 исказа	0,58
ЗП	(0,80) / 0,84	(7 исказа) / 4 исказа	0,58
ОП	(0,93) / 0,94	(20 исказа) / 19 исказа	(0,41) / 0,43

Извор: Аутор

Прихватајући као критеријумску вредност за процену поузданости скала минималну вредност од 0,70 (DeVellis, 2003; George & Mallery, 2003), утврђено је да све скале имају високу интерну конзистентност и високо су поуздане. Поузданост скале Задовољства послом и скале Организационих перформанси повећана је елиминисањем три, односно једног исказа из даље анализе.

Просечне корелације између исказа за сваку од коришћених скала и супскала се крећу од 0,38 до 0,58, чиме се још једном потврђује поузданост скала коришћених у овом истраживању.

Резултати мерења поузданости мерних скала су следећи:

- Скала Корпоративне друштвене одговорности има високу интерну конзистентност ($\alpha=0,93$). Високу интерну конзистентност имају обе супскеале – и супскеала Интерне друштвене одговорности ($\alpha=0,85$) и супскеала Екстерне друштвене одговорности ($\alpha=0,92$).
- Скала Квалитет корпоративног управљања има високу интерну конзистентност ($\alpha=0,96$).
- За скалу Задовољства послом прва анализа је показала да постоји висока интерна конзистентност ($\alpha=0,80$). Ипак, у оквиру ове скале, резултати су сугерисали да ако би се три исказа елиминисала, Кронбахов алфа коефицијент би био виши. Након елиминисања ових исказа (*Мој непосредни руководилац није заинтересован за осећања чланова своје организационе јединице; Сматрам да мој труд није награђен како би требало; Често не могу да одрадим добро посао због превише правила и процедура*), повећана је интерна конзистентност скале Задовољство послом ($\alpha=0,84$). Донета је одлука да се ови искази елиминирају из даљих анализа, тако да скала Задовољства послом у даљим анализама има 4 исказа.
- За скалу Организационе перформансе најпре је утврђено да постоји висока интерна конзистентност ($\alpha=0,93$). Међутим, један исказ (*Компанија је остварила смањење пословних расхода у последњем трогодишњем периоду*) имао је корелацију исказ - укупан резултат мању од 0,3 и Кронбахов алфа коефицијент би се повећао његовим елиминисањем из скале. Елиминисањем овог исказа, повећана је интерна конзистентност скале Организационе перформансе ($\alpha=0,94$). За даљу анализу, коришћена је скала Организационих перформанси од 19 исказа.

Варијабле Квалитет корпоративног управљања (ККУ), Корпоративна друштвена одговорност (КДО), Задовољство послом (ЗП) и Организационе перформансе (ОП) утврђене су на следећи начин:

$$\text{ККУ} = \frac{\sum_{i=1}^6 \sum_{j=1}^3 \Pi_{ij}}{18} \quad (1)$$

где је:

- ККУ – квалитет корпоративног управљања,
- Π_{ij} – оцена j -тог исказа у оквиру i -тог принципа корпоративног управљања ($i = 1$ до 6, $j = 1$ до 3)
- 18 - укупан број исказа (6 принципа \times 3 исказа).

$$\text{КДО} = \frac{\sum_{i=1}^8 \text{ИДО}_i + \sum_{j=1}^{16} \text{ЕДО}_j}{24} \quad (2)$$

где је:

- КДО – корпоративна друштвена одговорност,
- ИДО_i – вредност одговора на сваки од 8 исказа интерне друштвене одговорности,
- ЕДО_j – вредност одговора на сваки од 16 исказа екстерне друштвене одговорности,
- 24 – укупан број исказа (8 + 16).

$$ЗП = \frac{ЗП1+ЗП3+ЗП4+ЗП5}{4} \quad (3)$$

где је:

- ЗП – задовољство послом,
- ЗП1, ЗП3, ЗП4, ЗП5 – вредност одговора за исказе ЗП1, ЗП3, ЗП4 и ЗП5,
- 4 – укупан број исказа.

$$ОП = \frac{\sum_{i=1}^{20} ОП_i - ОП2}{19} \quad (4)$$

где је:

- ОП – организационе перформансе,
- ОП_i – вредност одговора на сваки од исказа који се односе на организационе перформансе,
- ОП2 – вредност одговора на исказ ОП2,
- 19 – укупан број исказа.

Дескриптивна анализа изражености ставова испитаника о истраживачким варијаблима

Израчунате су вредности аритметичке средине, стандардне девијације и варијансе, вредности асиметрије и спљоштености за све истраживачке варијабле. Резултати ове анализе презентовани су у Табели 14.

Табела 14. Дескриптивне мере истраживачких варијабли

Варијабла	АС ¹	СД ²	В ³	Асиметрија	Сплљоштеност
КДО	3,99	0,66	0,43	-0,75	0,47
ИДО	4,02	0,72	0,52	-0,94	0,72
ЕДО	3,97	0,71	0,50	-0,65	0,35
ККУ	3,60	0,80	0,64	-0,04	-0,02
Принцип 1 (П1) - Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања	3,69	0,92	0,84	-0,41	0,03
Принцип 2 (П2) - Права акционара и кључне функције власништва	3,57	1,02	1,05	-0,27	-0,33
Принцип 3 (П3) - Равноправан третман акционара	3,53	0,95	0,90	-0,13	0,09
Принцип 4 (П4) - Улога стејкхолдера у корпоративном управљању	3,56	0,95	0,89	-0,04	-0,26
Принцип 5 (П5) - Обелодањивање података и транспарентност	3,60	0,90	0,82	0,04	-0,53
Принцип 6 (П6)- Одговорност одбора	3,62	0,90	0,81	0,13	-0,68
ЗП	3,90	0,89	0,79	-0,84	0,42
ОП	3,49	0,68	0,46	-0,41	1,17

¹АС – аритметичка средина; ²СД – стандардна девијација; ³В – варијанса

Извор: Аутор

На основу апсолутних вредности аритметичких средина, може се донети закључак да највиши степен слагања постоји у процени интерне друштвене одговорности (АС=4,02). Такође, висок степен слагања постоји у процени КДО (АС=3,99) и екстерне друштвене одговорности (АС=3,97). Највећи степен хомогености ставова испитаника утврђен је код исказа који се односе на КДО (СД=0,66; В=0,43) и организационе перформансе (СД=0,68; В=0,46), док највећи степен хетерогености је утврђен код исказа који се односе на принцип 2 (*Права акционара и кључне функције власништва*) у оквиру Скале квалитет корпоративног управљања (СД=1,02; В=1,05). Већина вредности асиметрије расподеле је негативна, па се може закључити да се већина резултата налази десно од аритметичке средине. Позитивне вредности показатеља спљоштености показују да је расподела резултата шиљатија од нормалне.

Корелациона анализа међузависности истраживачких варијабли

Вредности Пирсонових коефицијената корелације утврђених између истраживачких варијабли приказане су у Табели 15.

Табела 15. Међузависност истраживачких варијабли (Пирсонов коефицијент)

	КДО	ИДО	ЕДО	ККУ	П1	П2	П3	П4	П5	П6	ЗП	ОП
КДО	1											
ИДО	0,85**	1										
ЕДО	0,96**	0,67**	1									
ККУ	0,50**	0,34**	0,51**	1								
П1	0,52**	0,47**	0,49**	0,76**	1							
П2	0,35**	0,21**	0,38**	0,87**	0,53**	1						
П3	0,31**	0,21**	0,32**	0,86**	0,46**	0,88**	1					
П4	0,45**	0,30**	0,48**	0,91**	0,64**	0,71**	0,75**	1				
П5	0,48**	0,33**	0,50**	0,82**	0,63**	0,58**	0,55**	0,73**	1			
П6	0,43**	0,35**	0,43**	0,88**	0,62**	0,66**	0,69**	0,81**	0,71**	1		
ЗП	0,59**	0,67**	0,48**	0,26**	0,25**	0,16*	0,17*	0,27**	0,22**	0,24**	1	
ОП	0,56**	0,41**	0,59**	0,33**	0,23**	0,21**	0,35**	0,44**	0,31**	0,36**	0,45**	1

**Корелација је статистички значајна на нивоу $p < 0,01$

*Корелација је статистички значајна на нивоу $p < 0,05$

Извор: Аутор

Израчунати коефицијенти корелације показују високу и умерену повезаност између истраживачких варијабли. Између екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси постоји висока позитивна повезаност ($r=0,59$; $p < 0,01$), као и између КДО и организационих перформанси ($r=0,56$; $p < 0,01$). Такође, између интерне друштвене одговорности и задовољства послом ($r=0,67$; $p < 0,01$), као и између КДО и задовољства послом ($r=0,59$; $p < 0,01$) утврђена је висока позитивна повезаност. Између КДО и квалитета корпоративног управљања постоји висока позитивна повезаност ($r=0,50$; $p < 0,01$), као и између екстерне друштвене одговорности и квалитета корпоративног управљања ($r=0,51$; $p < 0,01$).

Умерена позитивна повезаност утврђена је између екстерне друштвене одговорности и задовољства послом ($r=0,48$; $p < 0,01$). Такође, између интерне друштвене

одговорности и организационих перформанси постоји умерена позитивна повезаност ($r=0,41$; $p<0,01$), као и између интерне друштvene одговорности и квалитета корпоративног управљања ($r=0,34$; $p<0,01$).

Висока линеарна корелација између интерне друштvene одговорности и КДО и између екстерне друштvene одговорности и КДО указују на постојање мултиколинеарности између ових независних варијабли. С обзиром на то да се скала Корпоративне друштvene одговорности састоји од супскала Интерна друштvena одговорност и Екстерна друштvena одговорност, проблем сингуларности може да се јави ако се у моделима користе истовремено КДО, екстерна друштvena одговорност и интерна друштvena одговорност као независне варијабле. Слично, висока линеарна корелација постоји између квалитета корпоративног управљања и појединачних принципа корпоративног управљања (П1, П2, П3, П4, П5 и П6), што, такође, указује на постојање мултиколинеарности између ових независних варијабли. Како се скала Квалитета корпоративног управљања састоји их супскала шест принципа корпоративног управљања, проблем сингуларности може да се јави ако се у моделима користе истовремено Квалитет корпоративног управљања и принципи корпоративног управљања (П1, П2, П3, П4, П5 и П6) као независне варијабле. Због тога у регресионим моделима који ће бити тестирани у даљим анализама, неће истовремено бити коришћене укупне варијабле са њиховим конститутивним елементима.

Регресиона анализа – тестирање истраживачких хипотеза

Проста регресиона анализа спроведена је како би се тестирале прва и друга истраживачка хипотеза. У циљу тестирања прве истраживачке хипотезе, испитан је утицај квалитета корпоративног управљања на КДО, као и на интерну и екстерну друштvenu одговорност посебно. Уз то, применом вишеструке регресионе анализе, испитан је утицај примене појединачних принципа корпоративног управљања на КДО, па и на интерну и екстерну друштvenu одговорност посебно. Затим је спроведено тестирање друге истраживачке хипотезе, где је испитан утицај КДО на организационе перформансе применом просте регресионе анализе. Након тога, тестиран је утицај интерне и екстерне друштvene одговорности на организационе перформансе, спровођењем вишеструке регресионе анализе. Модерацијска регресиона анализа спроведена је за потребе тестирања треће истраживачке хипотезе, где је испитан утицај задовољства послом, као модератора, на однос између КДО и организационих перформанси. Уз то, модерацијска регресија спроведена је како би се тестирао је утицај интерне и екстерне друштvene одговорности на организационе перформансе, уз модератор задовољство послом.

Тестирање прве истраживачке хипотезе простом и вишеструком регресионом анализом

С обзиром на то да се прва истраживачка хипотеза односи на испитивање утицаја квалитета корпоративног управљања на КДО и да се заснива на две претпоставке, да квалитет корпоративног управљања позитивно утиче на интерну друштvenu одговорност, као и да позитивно утиче на екстерну друштvenu одговорност, примењена је проста регресиона анализа за тестирање сваке хипотезе посебно. Уз то, урађене су додатне анализе, односно вишеструка регресиона анализа, како би се испитао утицај примене свих појединачних принципа корпоративног управљања на КДО, а онда и на интерну и екстерну друштvenu одговорност.

Претпоставке о линеарности, нормалности и хомогености варијансе су испуњене. Уз то, одсуство екстремних вредности и Дарбин-Ватсон показатељ (1,84) указује да аутокорељација у моделу не омета спровођење регресионе анализе. У Табели 16 су приказани резултати просте регресионе анализе за утицај квалитета корпоративног управљања на КДО.

Табела 16. Утицај квалитета корпоративног управљања на корпоративну друштвену одговорност – резултати просте регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	95,0% интервал поверења за В	
						Доња граница	Горња граница
(const.)	2,52	0,20		12,35	0,000	2,11	2,92
ККУ	0,41	0,06	0,50	7,39	0,000	0,30	0,52

$r=0,50$; $R^2=0,25$; прилагођени $R^2=0,24$
 $F(1; 167) = 54,62$; $p=0,00$

Извор: Аутор

Резултатима просте регресионе анализе утврђено је да квалитет корпоративног управљања има статистички значајан и позитиван утицај на КДО ($B=0,41$; $\beta=0,50$; $t=7,39$; $p<0,001$). Квалитет корпоративног управљања објашњава 25% варијансе КДО. Дефинисани модел је статистички значајан ($F(1; 167) = 54,62$; $p=0,00$). Добијени резултат указује да ће се КДО повећати за свако повећање квалитета корпоративног управљања.

Како би се додатно испитао утицај квалитета корпоративног управљања на КДО, испитан је утицај примене појединачних принципа корпоративног управљања (П1, П2, П3, П4, П5 и П6) на КДО, због чега је примењена вишеструка регресиона анализа. Претпоставке за њено спровођење су испуњене. Вредности VIF и Tolerance су у препорученим границама (Табела 17), што значи да претпоставка о мултиколинearности није нарушена. Дарбин-Ватсон показатељ (1,89) оправдава спровођење ове анализе. Резултати вишеструке регресионе анализе презентовани су у Табели 17.

Табела 17. Утицај примене принципа корпоративног управљања на корпоративну друштвену одговорност – Резултати вишеструке регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	90% интервал поверења за В		Tolerance	VIF
						Доња граница	Горња граница		
(const.)	2,38	0,21		11,49	0,00	2,04	2,73	0,50	2,02
П1	0,23	0,07	0,32	3,48	0,00	0,12	0,34	0,20	4,94
П2	0,03	0,09	0,04	0,27	0,79	-0,13	0,18	0,18	5,51
П3	-0,07	0,11	-0,10	-0,67	0,50	-0,25	0,10	0,24	4,20
П4	0,08	0,09	0,12	0,91	0,37	-0,07	0,24	0,40	2,53
П5	0,14	0,08	0,19	1,88	0,06	0,02	0,27	0,29	3,42
П6	0,03	0,09	0,04	0,36	0,72	-0,11	0,18	0,50	2,02

$r=0,56$; $R^2=0,32$; прилагођени $R^2=0,29$
 $F(6; 162) = 12,46$; $p=0,00$

Извор: Аутор

Спроведена вишеструка регресиона анализа показала је да квалитет корпоративног управљања има значајан и позитиван утицај на КДО ($R^2=0,32$; $F(6; 162) = 12,46$; $p=0,00$). Истраживачки модел објашњава 32% варијансе КДО. Међу испитиваним принципима корпоративног управљања, принцип 1 (*Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања*) највише доприноси објашњењу варијансе у КДО ($\beta=0,32$; $p=0,00<0,1$). Полуделимични коефицијент корелације (енгл. *semipartial correlation coefficient*) износи 0,23, што значи да принцип „Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања“ објашњава 5,29% варијансе КДО. Утицај принципа 5 (*Обелодањивање података и транспарентност*) на КДО је, такође, статистички значајан ($\beta=0,19$; $p=0,00<0,1$), при чему његов полуделимични коефицијент корелације износи 0,12, што значи да принцип „Обелодањивање података и транспарентност“ објашњава 1,4% варијансе КДО. Остали принципи корпоративног управљања нису показали статистички значајан утицај у овом моделу ($p>0,1$).

Иако резултати просте регресионе анализе показују да постоји позитиван утицај квалитета корпоративног управљања на КДО, спроведена је вишеструка регресиона анализа како би се додатно тестирала хипотеза X_1 . На основу резултата ове анализе утврђено је да нема примена свих принципа корпоративног управљања статистички значајан утицај на КДО, због чега је донет закључак да је хипотеза X_1 делимично потврђена.

Да би се испитао утицај квалитета корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност, односно како би се тестирала изведена хипотеза, X_{1a} , најпре је спроведена проста регресиона анализа. Претпоставке о линеарности, нормалности и хомогености варијансе су испуњене. Одсуство екстремних вредности и Дарбин-Ватсон показатељ (1,84) оправдавају спровођење регресионе анализе. Резултати просте регресионе анализе за утицај квалитета корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност приказани су у Табели 18.

Табела 18. Утицај квалитета корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност – резултати просте регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	95,0% интервал поверења за В	
						Доња граница	Горња граница
(const.)	2,84	0,24		11,87	0,00	2,37	3,31
ККУ	0,33	0,07	0,36	5,05	0,00	0,20	0,46

$r=0,36$; $R^2=0,13$; прилагођени $R^2=0,13$
 $F(1; 167) = 25,54$; $p=0,00$

Извор: Аутор

Резултати показују да постоји статистички значајан и позитиван утицај квалитета корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност ($B=0,33$; $\beta=0,36$; $t=5,05$; $p<0,001$). Квалитет корпоративног управљања објашњава 13% варијансе интерне друштвене одговорности. Дефинисани модел је статистички значајан ($F(1; 167) = 25,54$; $p=0,00$). На основу добијеног резултата, закључује се да ће се интерна друштвена одговорност повећати за свако повећање квалитета корпоративног управљања.

Како би се додатно испитао утицај квалитета корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност, испитан је утицај примене појединачних принципа корпоративног управљања (П1, П2, П3, П4, П5 и П6) на интерну друштвену одговорност путем вишеструке регресионе анализе. Претпоставке за њено спровођење су испуњене. Вредности VIF и Tolerance су у препорученим границама (Табела 19), што значи да претпоставка о мултиколинеарности није нарушена. Дарбин-Ватсон показатељ (1,86)

оправдава спровођење ове анализе. Резултати вишеструке регресионе анализе презентовани су у Табели 19.

Табела 19. Утицај примене појединачних принципа корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност – Резултати вишеструке регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	90% интервал поверења за В		Tolerance	VIF
						Доња граница	Горња граница		
(const.)	2,57	0,24		10,69	0,00	2,17	2,96		
П1	0,35	0,08	0,45	4,58	0,00	0,22	0,48	0,50	2,02
П2	-0,13	0,11	-0,19	-1,22	0,22	-0,31	0,05	0,20	4,94
П3	0,08	0,12	0,10	0,64	0,53	-0,13	0,28	0,18	5,51
П4	-0,07	0,11	-0,09	-0,65	0,51	-0,25	0,12	0,24	4,20
П5	0,04	0,09	0,06	0,50	0,62	-0,10	0,19	0,40	2,53
П6	0,12	0,10	0,16	1,23	0,22	-0,04	0,29	0,29	3,42

r=0,49; R²=0,24; прилагођени R²=0,21
F (6; 162) = 8,32; p=0,00

Извор: Аутор

Резултати вишеструке регресионе анализе указују на то да квалитет корпоративног управљања значајно утиче на интерну друштвену одговорност (R²=0,24; F (6; 162) = 8,32; p=0,00). Истраживачки модел објашњава 24% варијансе интерне друштвене одговорности. Принцип 1 (*Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања*) највише доприноси објашњењу варијансе у интерној друштвеној одговорности ($\beta=0,45$; p=0,00<0,1). Полуделимични коефицијент корелације износи 0,32, што значи да принцип „Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања“ објашњава 5,29% варијансе интерне друштвене одговорности. Остали принципи нису показали статистички значајан утицај (p>0,1).

На основу презентованих резултата просте и вишеструке регресије може се закључити да, иако квалитет корпоративног управљања има статистички значајан позитиван утицај на интерну друштвену одговорност, примена свих принципа корпоративног управљања нема статистички значајан утицај на интерну друштвену одговорност, због чега се изведена хипотеза Х1а може сматрати делимично потврђеном.

Да би се испитао утицај квалитета корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност, односно да би се тестирала хипотеза Х1б, извршена је проста регресиона анализа. Дарбин-Ватсон показатељ (1,81) оправдава спровођење анализе. У Табели 20, приказани су резултати просте регресионе анализе за утицај квалитета корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност.

Табела 20. Утицај квалитета корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност – резултати просте регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	95,0% интервал поверења за В	
						Доња граница	Горња граница
(const.)	2,35	0,22		10,83	0,00	1,99	2,78
ККУ	0,45	0,06	0,51	7,60	0,00	0,35	0,55

$r=0,51$; $R^2=0,26$; прилагођени $R^2=0,25$
 $F(1; 167) = 57,8$; $p=0,00$

Извор: Аутор

Простом регресионом анализом утврђено је да квалитет корпоративног управљања има статистички значајан и позитиван утицај на екстерну друштвену одговорност ($B=0,45$; $\beta=0,51$; $t=7,60$; $p<0,001$). Квалитет корпоративног управљања објашњава 26% варијансе екстерне друштвене одговорности. Дефинисани модел је статистички значајан ($F(1; 167) = 57,8$; $p=0,00$). Представљени резултати показују да ће се екстерна друштвена одговорност повећати за свако повећање квалитета корпоративног управљања.

Како би се додатно испитао утицај квалитета корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност, спроведена је вишеструка регресиона анализа да би се испитао утицај примене појединачних принципа корпоративног управљања (П1, П2, П3, П4, П5 и П6) на екстерну друштвену одговорност. Претпоставке за спровођење ове анализе су испуњене. Вредности VIF и Tolerance су у препорученим границама (Табела 21), што значи да претпоставка о мултиколинеарности није нарушена. Дарбин-Ватсон показатељ (1,88) оправдава спровођење ове анализе. Резултати вишеструке регресионе анализе презентовани су у Табели 21.

Табела 21. Утицај примене принципа корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност – Резултати вишеструке регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	90% интервал поверења за В		Tolerance	VIF
						Доња граница	Горња граница		
(const.)	2,29	0,22		10,29	0,00	1,92	2,66		
П1	0,17	0,07	0,22	2,40	0,02	0,05	0,29	0,50	2,02
П2	0,10	0,10	0,15	1,04	0,30	-0,06	0,27	0,20	4,94
П3	-0,15	0,11	-0,20	-1,29	0,20	-0,33	0,04	0,18	5,51
П4	0,16	0,10	0,22	1,62	0,11	-0,00	0,33	0,24	4,20
П5	0,19	0,08	0,24	2,35	0,02	0,06	0,32	0,40	2,53
П6	-0,02	0,09	-0,02	-0,17	0,87	-0,17	0,14	0,29	3,42

$r=0,56$; $R^2=0,32$; прилагођени $R^2=0,29$
 $F(6; 162) = 12,61$; $p=0,00$

Извор: Аутор

Применом вишеструке регресионе анализе утврђено је да постоји значајна повезаност између квалитета корпоративног управљања и екстерне друштвене одговорности ($R^2=0,32$; $F(6; 162) = 12,61$; $p=0,00$). Истраживачки модел објашњава 32% варијансе екстерне друштвене одговорности. Принцип 5 (Обелодањивање података и

транспарентност) највише доприноси објашњењу варијансе у екстерној друштвеној одговорности ($\beta=0,24$; $p=0,02<0,1$). Полуделимични коефицијент корелације износи 0,15, што значи да принцип „Обелодањивање података и транспарентност“ објашњава 2,25% варијансе екстерне друштвене одговорности. Статистички значајан допринос објашњењу варијансе у екстерној друштвеној одговорности има и принцип 1 (*Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања*) ($\beta=0,22$; $p=0,02<0,1$). Полуделимични коефицијент корелације износи 0,15, што значи да принцип „Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања“ објашњава 2,25% варијансе екстерне друштвене одговорности. Утицај примене осталих принципа корпоративног управљања није статистички значајан ($p>0,1$).

Резултати просте и вишеструке регресионе анализе показују да је изведена хипотеза Х16 делимично потврђена, јер није показано да сви принципи корпоративног управљања имају статистички значајан утицај на екстерну друштвену одговорност, иако квалитет корпоративног управљања има статистички значајан позитиван утицај на екстерну друштвену одговорност.

Тестирање друге истраживачке хипотезе простом и вишеструком регресионом анализом

За тестирање утицаја КДО на организационе перформансе, што је претпостављено другом истраживачком хипотезом Х2, примењена је проста регресиона анализа. Утицај интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе, што је претпостављено изведеним хипотезама Х2а и Х2б, тестиран је применом вишеструке регресионе анализе.

Како би се испитао утицај КДО на организационе перформансе (Х2), спроведена је проста регресиона анализа. Испуњене су претпоставке за њено спровођење. Дарбин-Ватсон показатељ (2,03) сугерише да је ова анализа оправдана. У Табели 22, приказани су резултати просте регресионе анализе за утицај КДО на организационе перформансе.

Табела 22. Утицај корпоративне друштвене одговорности на организационе перформансе – резултати просте регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	95,0% интервал поверења за В	
						Доња граница	Горња граница
(const.)	1,19	0,27		4,41	0,00	0,66	1,73
КДО	0,58	0,07	0,56	8,63	0,00	0,45	0,71

$r=0,56$; $R^2=0,31$; прилагођени $R^2=0,30$
 $F(1; 167) = 74,46$; $p=0,00$

Извор: Аутор

На основу представљених резултата утврђено је да КДО има статистички значајан и позитиван утицај на организационе перформансе ($B=0,58$; $\beta=0,56$; $t=8,63$; $p<0,001$). КДО објашњава 31% варијансе организационих перформанси. Модел је статистички значајан ($F(1; 167) = 74,46$; $p=0,00$). Резултати указују да ће се организационе перформансе повећати за свако повећање КДО.

Како би се испитао утицај интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе извршена је вишеструка регресиона анализа. Претпоставке за њено спровођење су испуњене. Вредности VIF и Tolerance су у препорученим границама (Табела 23), што значи да претпоставка о мултиколинеарности није нарушена.

Дарбин-Ватсон показатељ (2,01) оправдава спровођење ове анализе. Резултати вишеструке регресионе анализе презентовани су у Табели 23.

Табела 23. Утицај интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе – Резултати вишеструке регресионе анализе

Модел	В	Стандардна грешка	β	t	p	90% интервал поверења за В		Tolerance	VIF
						Доња граница	Горња граница		
						(const.)	1,26		
ИДО	0,04	0,08	0,04	0,48	0,64	-0,12	0,20	0,55	1,83
ЕДО	0,52	0,08	0,54	6,25	0,00	0,36	0,69	0,55	1,83

$r=0,57$; $R^2=0,32$; прилагођени $R^2=0,32$
 $F(2; 166) = 39,68$; $p=0,00$

Извор: Аутор

Резултати вишеструке регресионе анализе показују да интерна и екстерна друштвена одговорност имају значајан утицај на организационе перформансе ($R^2 = 0,32$; $F(2; 166) = 39,68$; $p=0,00$). Истраживачки модел објашњава 32% варијансе организационих перформанси. Екстерна друштвена одговорност највише доприноси објашњењу варијансе у организационим перформансама и њен утицај је статистички значајан ($\beta = 0,54$; $p=0,00 < 0,1$). Полуделимични коефицијент корелације износи 0,40, што значи да екстерна друштвена одговорност објашњава 16% варијансе организационих перформанси. Утицај интерне друштвене одговорности на организационе перформансе није статистички значајан ($p=0,63 > 0,1$).

Ови резултати указују да хипотеза Х2а није потврђена, односно, интерна друштвена одговорност нема статистички значајан утицај на организационе перформансе. С друге стране, потврђена је хипотеза Х2б, дакле екстерна друштвена одговорност има позитиван утицај на организационе перформансе. Иако су резултати показали да постоји статистички значајан позитиван утицај КДО на организационе перформансе, како није показан статистички значајан утицај обе димензије КДО на организационе перформансе, већ само екстерне друштвене одговорности, хипотеза Х2 је делимично потврђена.

Тестирање треће истраживачке хипотезе модерацијском регресионом анализом

Према хипотези Х3, задовољство послом модерира, тј. утиче на однос између КДО и организационих перформанси. Да би се тестирала ова хипотеза, извршена је модерацијска регресиона анализа.

Извршено је центрирање појединачних варијабли, које учествују у формирању интеракцијских варијабли. Креирана је интеракцијска варијабла: корпоративна друштвена одговорност×задовољство послом. Вредности VIF и Tolerance су у препорученим границама (Shrestha, 2020), што указује да претпоставка о мултиколинearности није нарушена. Вредности ових показатеља дате су у Табели 24.

За тестирање хипотезе Х3 релевантни су резултати представљени у Табели 24.

Табела 24. Резултати модерацијске регресионе анализе (независно променљиве: корпоративна друштвена одговорност, задовољство послом и њихова интеракција; зависна променљива: организационе перформансе)

Модел		B	Стандардна грешка	β	t	p	Tolerance	VIF	
1	(const.)	R ² = 0,33 F (2; 166) = 40,96 p=0,000	3,49	0,04		8,83	0,00		
	КДО		0,47	0,08	0,45	5,71	0,00	0,66	1,52
	ЗП		0,14	0,06	0,18	2,34	0,02	0,66	1,52
2	(const.)	R ² = 0,33 F (3; 165) = 27,43 p=0,00	3,51	0,05		72,97	0,00		
	КДО		0,45	0,08	0,43	5,40	0,00	0,63	1,60
	ЗП		0,13	0,06	0,17	2,11	0,04	0,62	1,60
	КДО×ЗП		-0,05	0,06	-0,05	-0,76	0,45	0,80	1,25

Извор: Аутор

Резултати су показали да су оба модела статистички значајна (модел 1 - F (2; 166) = 40,96; p=0,00<0,05; модел 2 - F (3; 165) = 27,43; p=0,00<0,05).

У првој фази анализе (Модел 1 - корпоративна друштвена одговорност и задовољство послом) утврђено је да КДО има статистички значајан и позитиван утицај на организационе перформансе ($\beta = 0,45$; p=0,00). Такође, задовољство послом има статистички значајан и позитиван утицај на организационе перформансе ($\beta = 0,18$; p=0,02). Модел објашњава 33% варијансе организационих перформанси.

У другој фази анализе (Модел 2), у модел је укључена интеракцијска варијабла (корпоративна друштвена одговорност×задовољство послом (КДО×ЗП)) да би се испитали модераторски ефекти. Резултати су показали да анализирана интеракција није статистички значајна ($\beta = -0,05$; p=0,45>0,05), због чега се може закључити да задовољство послом не модерира однос између КДО и организационих перформанси. Укључивање интеракцијских варијабли није значајно допринело побољшању објашњења варијансе модела ($\Delta R^2 = 0,002$; p=0,451).

На основу презентованих резултата, одбацује се хипотеза Х3, што значи да задовољство послом нема статистички значајан модераторски утицај на однос између КДО и организационих перформанси. Задовољство послом није модератор односа између КДО и организационих перформанси, већ се понаша као додатни предиктор организационих перформанси.

Да би се утврдило да ли задовољство послом, као модератор, утиче на однос између интерне и екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси, односно да би се тестирале изведене хипотезе Х3а и Х3б, спроведена је модерацијска регресиона анализа. Креиране су интеракцијске варијабле: интерна друштвена одговорност×задовољство послом (ИДО×ЗП) и екстерна друштвена одговорност×задовољство послом (ЕДО×ЗП). Резултати мултикорелационе анализе оправдавају спровођење регресионе анализе, пошто су вредности показатеља VIF и Tolerance у прописаним границама. Резултати спроведене анализе су презентовани у Табели 25.

Табела 25. Резултати модерацијске регресионе анализе (независно променљиве: интерна друштвена одговорност, екстерна друштвена одговорност, задовољство послом и њихове интеракције; зависна променљива: организационе перформансе)

Модел		B	Стандардна грешка	β	t	p	Tolerance	VIF	
1	(const.)	R ² = 0,37	3,49	0,04		83,15	0,00		
	ИДО	F (3; 165) =	-0,14	0,09	-0,15	-1,49	0,14	0,39	2,59
	ЕДО	32,45	0,51	0,08	0,53	6,31	0,00	0,55	1,84
	ЗП	p=0,00	0,23	0,06	0,30	3,52	0,00	0,55	1,83
2	(const.)	R ² = 0,38	3,52	0,05		72,93	0,00		
	ИДО	F (5; 163) =	-0,16	0,10	-0,17	-1,63	0,11	0,37	2,71
	ЕДО	19,61	0,51	0,08	0,52	6,14	0,00	0,53	1,89
	ЗП	p=0,00	0,21	0,07	0,28	3,21	0,00	0,52	1,93
	ИДО×ЗП		-0,03	0,08	-0,04	-0,39	0,70	0,32	3,10
	ЕДО×ЗП		-0,03	0,09	-0,04	-0,38	0,71	0,37	2,71

Извор: Аутор

Резултати су показали да су оба модела статистички значајна (модел 1 - R² = 0,37; F (3;165) = 32,45; p=0,00<0,05; модел 2 - R² = 0,38; F (5; 163) = 19,61; p=0,00<0,05).

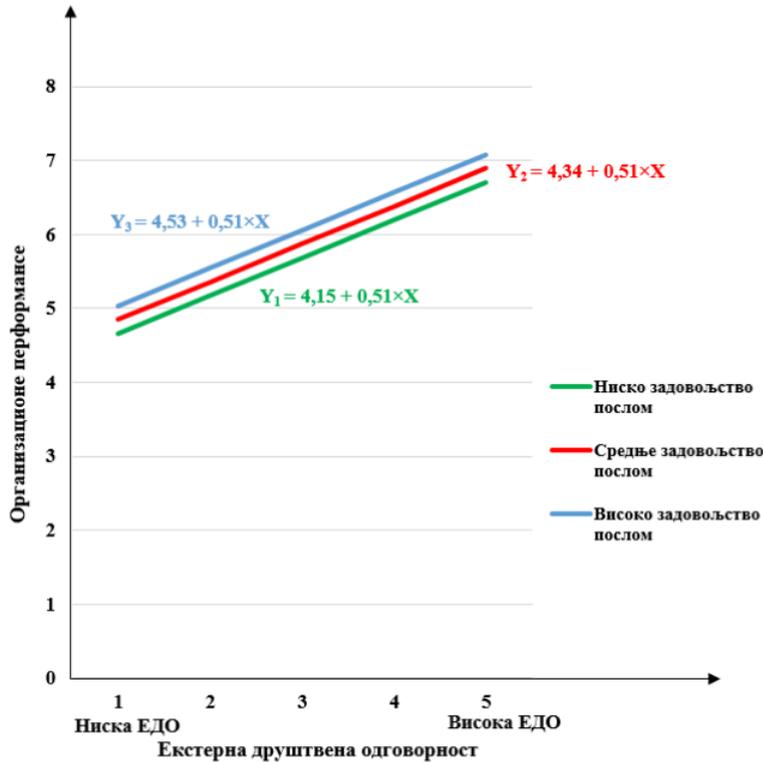
У првој фази анализе (Модел 1 – интерна друштвена одговорност, екстерна друштвена одговорност и задовољство послом), регресиона анализа је показала да екстерна друштвена одговорност има статистички значајан и позитиван утицај на организационе перформансе ($\beta = 0,53$; p=0,00). Такође, задовољство послом је идентификовано као значајан предиктор ($\beta = 0,30$; p=0,00). Насупрот овим резултатима, утврђено је да интерна друштвена одговорност нема статистички значајан утицај ($\beta = -0,15$; p = 0,14). Модел објашњава 37% варијансе зависне променљиве (R² = 0,37), што је статистички значајно (p=0,00< 0,05).

У другој фази анализе (Модел 2), модел је употпуњен интеракцијским варијаблима (интерна друштвена одговорност×задовољство послом (ИДО×ЗП) и екстерна друштвена одговорност×задовољство послом (ЕДО×ЗП)), како би се испитали модераторски ефекти. Резултати су показали да ниједна од интеракција није статистички значајна (ИДО×ЗП: $\beta = -0,04$; p=0,70 и ЕДО×ЗП: $\beta = -0,04$; p=0,71), па се може закључити да задовољство послом не модерира однос између димензија друштвене одговорности и организационих перформанси. Укључивање интеракцијских варијабли није значајно допринело објашњењу варијансе модела ($\Delta R^2 = 0,004$; p=0,56).

Како је, на основу добијених резултата, показано да интеракцијске варијабле ИДО×ЗП и ЕДО×ЗП немају статистички значај, то значи да ефекат интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе не зависи од нивоа задовољства послом. То сугерише да се задовољство послом не може посматрати као услов који мења природу односа између друштвене одговорности и перформанси, већ као независни чинилац који доприноси укупној ефикасности организације. Дакле, задовољство послом има значајан директан ефекат на организационе перформансе, али не поседује модераторски ефекат у односима између димензија друштвене одговорности (интерне и екстерне друштвене одговорности) и организационих перформанси. Другим речима, било да је задовољство високо или ниско, ефекат интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе остаје приближно исти.

Ови резултати су додатно представљени графичким приказом (Слика 12), где су приказане паралелне линије за различите нивое задовољства послом (ниско, средње и

високо). Паралелност линија указује на то да ефекат екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе остаје приближно исти без обзира на ниво задовољства послом, што потврђује одсуство модераторског ефекта. Иако и екстерна друштвена одговорност и задовољство послом позитивно утичу на организационе перформансе, задовољство послом не модерира значајно однос између екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси.



Слика 12. Интеракција између екстерне друштвене одговорности (ЕДО) и задовољства послом (ЗП) у односу на организационе перформансе (ОП)
Извор: Аутор

Ови налази сугеришу да иако задовољство послом директно доприноси предикцији организационих перформанси, оно не утиче на снагу или правац односа између друштвене одговорности (интерне и екстерне) и перформанси. На основу тога, хипотезе о модераторском ефекту задовољства послом (X3а и X3б) нису потврђене.

Додатне анализе – поређење подузорака у процени корпоративне друштвене одговорности и квалитета корпоративног управљања у зависности од пола испитаника, година радног искуства, позиције у компанији и величине компаније

С обзиром на испитиване карактеристике испитаника и карактеристике компанија, релевантно је представити вредности аритметичких средина према различитим критеријумима класификације испитаника.

На основу апсолутних вредности аритметичких средина презентованих у Табели 26, може се уочити да код жена постоји виши степен слагања у процени интерне друштвене одговорности, док код мушкараца постоји виши степен слагања у процени екстерне друштвене одговорности. Такође, код жена постоји виши степен слагања у процени квалитета корпоративног управљања од мушкараца.

Да би се утврдило да ли постоје статистички значајне разлике у КДО и квалитету корпоративног управљања у зависности од пола испитаника спроведени су т-тестови независних узорака. Иако су претпоставке о једнакости варијанси биле испуњене, т-тестови нису показали да постоји статистички значајна разлика по било којој варијабли у зависности од пола испитаника (Табела 26).

Табела 26. Поређење процена корпоративне друштвене одговорности и квалитета корпоративног управљања између запослених различитог пола – резултати т-тестова независних узорака

Варијабла	Пол		F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
	Мушки (N=90)	Женски (N=79)				
	АС	АС				
КДО	3,98	3,99	0,91	0,34	-0,12	0,90
ИДО	4,00	4,05	0,43	0,51	-0,45	0,65
ЕДО	3,97	3,96	0,65	0,42	0,06	0,95
ККУ	3,49	3,72	0,02	0,88	-1,91	0,06

Извор: Аутор

На основу вредности аритметичких средина у Табели 27, уочава се да код испитаника на вишим менаџерским позицијама (генерални менаџер и средњи менаџер) постоји виши степен слагања у процени КДО и њених димензија. Највиши степен слагања у процени квалитета корпоративног управљања утврђен је код средњих и оперативних менаџера. Како би се испитало да ли постоје статистички значајне разлике у процени КДО и квалитета корпоративног управљања између запослених на различитим позицијама спроведена је једнофакторска анализа варијансе. Резултати ове анализе приказани су у Табели 27.

Табела 27. Поређење процена запослених о корпоративној друштвеној одговорности и квалитету корпоративног управљања између запослених на различитим позицијама у компанији – резултати једнофакторске анализе варијансе

Варијабла	Позиција у компанији				F	p	Ета квадрат
	Генерални директор (N=18)	Средњи менаџер (N=54)	Оперативни менаџер (N=54)	Извршилац (N=43)			
	АС	АС	АС	АС			
КДО	4,06	4,20	3,97	3,71	5,02	0,00	0,08
ИДО	4,14	4,26	3,98	3,72	5,17	0,00	0,09
ЕДО	4,02	4,17	3,96	3,70	3,82	0,01	0,06
ККУ	3,35	3,82	3,63	3,36	3,50	0,02	0,06

Извор: Аутор

Утврђено је да постоји статистички значајна, умерена разлика између запослених на различитим позицијама у процени КДО. Додатне анализе поређења подузорака (Табела 28), показале су да постоје статистички значајне између запослених на менаџерским позицијама и извршилаца у процени КДО.

Табела 28. Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени корпоративне друштвене одговорности – резултати LSD теста

(I) позиција у компанији	(J) позиција у компанији	Разлике АС ¹ (I-J)	Стандардна грешка	p	95% интервал поверења за разлику	
					Доња граница	Горња граница
генерални директор	средњи менаџер	-0,15	0,17	0,40	-0,49	0,19
	оперативни менаџер	0,09	0,17	0,60	-0,25	0,43
	извршилац	0,35*	0,18	0,05	0,00	0,70
средњи менаџер	генерални директор	0,15	0,17	0,40	-0,19	0,49
	оперативни менаџер	0,24	0,12	0,06	-0,00	0,48
	извршилац	0,50*	0,13	0,00	0,24	0,75
оперативни менаџер	генерални директор	-0,09	0,17	0,60	-0,43	0,25
	средњи менаџер	-0,24	0,12	0,06	-0,48	0,00
	извршилац	0,26*	0,13	0,05	0,00	0,52
извршилац	генерални директор	-0,35*	0,18	0,05	-0,70	0,00
	средњи менаџер	-0,50*	0,13	0,00	-0,75	-0,24
	оперативни менаџер	-0,26*	0,13	0,05	-0,52	-0,00

¹Разлике АС – разлике аритметичких средина; *p<0,05

Извор: Аутор

Једнофакторском анализом варијансе утврђено је да постоји статистички значајна, умерена разлика између запослених на различитим позицијама у процени интерне друштвене одговорности. Додатне анализе показале су да постоји статистички значајна разлика између извршилаца и средњих менаџера, средњих менаџера и оперативних менаџера, али и извршилаца и генералних директора у процени интерне друштвене одговорности (Табела 29).

Табела 29. Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени интерне друштвене одговорности – резултати LSD теста

(I) позиција у компанији	(J) позиција у компанији	Разлике AC ¹ (I-J)	Стандардна грешка	p	95% интервал поверења за разлику	
					Доња граница	Горња граница
генерални директор	средњи менаџер	-0,13	0,19	0,51	-0,50	0,25
	оперативни менаџер	0,16	0,19	0,41	-0,22	0,53
	извршилац	0,42*	0,19	0,03	0,04	0,81
средњи менаџер	генерални директор	0,13	0,19	0,51	-0,25	0,50
	оперативни менаџер	0,28*	0,13	0,04	0,02	0,54
	извршилац	0,55*	0,14	0,00	0,27	0,83
оперативни менаџер	генерални директор	-0,16	0,19	0,41	-0,53	0,22
	средњи менаџер	-0,28*	0,13	0,04	-0,54	-0,02
	извршилац	0,27	0,14	0,06	-0,01	0,55
извршилац	генерални директор	-0,42*	0,19	0,03	-0,81	-0,04
	средњи менаџер	-0,55*	0,14	0,00	-0,83	-0,27
	оперативни менаџер	-0,27	0,14	0,06	-0,55	0,01

¹Разлике AC – разлике аритметичких средина; *p<0,05

Извор: Аутор

Уз то, показано је да постоји статистички значајна, умерена разлика између запослених на различитим позицијама у процени екстерне друштвене одговорности. Након додатних анализа поређења, утврђено је да постоји статистички значајна разлика између средњих менаџера и извршилаца у процени екстерне друштвене одговорности (Табела 30).

Табела 30. Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени екстерне друштвене одговорности – резултати LSD теста

(I) позиција у компанији	(J) позиција у компанији	Разлике AC ¹ (I-J)	Стандардна грешка	p	95% интервал поверења за разлику	
					Доња граница	Горња граница
генерални директор	средњи менаџер	-0,16	0,19	0,40	-0,53	0,21
	оперативни менаџер	0,06	0,19	0,75	-0,31	0,43
	извршилац	0,32	0,19	0,10	-0,06	0,70
средњи менаџер	генерални директор	0,16	0,19	0,40	-0,21	0,53
	оперативни менаџер	0,22	0,13	0,10	-0,04	0,48
	извршилац	0,47*	0,14	0,00	0,20	0,75
оперативни менаџер	генерални директор	-0,06	0,19	0,75	-0,43	0,31
	средњи менаџер	-0,22	0,13	0,10	-0,48	0,04
	извршилац	0,26	0,14	0,07	-0,02	0,53
извршилац	генерални директор	-0,32	0,19	0,10	-0,70	0,06
	средњи менаџер	-0,47*	0,14	0,00	-0,75	-0,20
	оперативни менаџер	-0,26	0,14	0,07	-0,53	0,02

¹Разлике AC – разлике аритметичких средина; *p<0,05

Извор: Аутор

Анализом разлика у процени квалитета корпоративног управљања показано је да постоји статистички значајна, умерена разлика између запослених на различитим позицијама у процени квалитета корпоративног управљања. Након додатних анализа поређења, утврђено је да постоји статистички значајна разлика између генералних директора и средњих менаџера, као и између средњих менаџера и извршилаца у процени квалитета корпоративног управљања (Табела 31).

Табела 31. Резултати поређења запослених на различитим позицијама у компанији у процени квалитета корпоративног управљања – резултати LSD теста

(I) позиција у компанији	(J) позиција у компанији	Разлике AC ¹ (I-J)	Стандардна грешка	p	95% интервал поверења за разлику	
					Доња граница	Горња граница
генерални директор	средњи менаџер	-0,47*	0,21	0,03	-0,89	-0,05
	оперативни менаџер	-0,28	0,21	0,20	-0,69	0,14
	извршилац	-0,01	0,22	0,98	-0,44	0,43
средњи менаџер	генерални директор	0,47*	0,21	0,03	0,05	0,89
	оперативни менаџер	0,20	0,15	0,19	-0,10	0,49
	извршилац	0,47*	0,16	0,00	0,15	0,78
оперативни менаџер	генерални директор	0,28	0,21	0,20	-0,14	0,69
	средњи менаџер	-0,20	0,15	0,19	-0,49	0,10
	извршилац	0,27	0,16	0,09	-0,05	0,58
извршилац	генерални директор	0,01	0,22	0,98	-0,43	0,44
	средњи менаџер	-0,47*	0,16	0,00	-0,78	-0,15
	оперативни менаџер	-0,27	0,16	0,09	-0,58	0,05

¹Разлике AC – разлике аритметичких средина; *p<0,05

Извор: Аутор

Приликом анализе подузорака према годинама радног искуства, због мале величине подзорка, запослени који имају од 16 до 25 година радног искуства и они који имају више од 25 година радног искуства су спојени у једну групу. На основу резултата вредности аритметичких средина, може се закључити да постоји тренд пораста слагања у процени КДО са порастом година радног искуства. Што се тиче процене квалитета корпоративног управљања, она се мења у циклусима, али разлике нису велике у посматраним групама (Табела 32).

Како би се испитало да ли постоје статистички значајне разлике у процени КДО и квалитета корпоративног управљања између запослених који имају различиту дужину радног искуства извршена је једнофакторска анализа варијансе. Резултати ове анализе представљени су у Табели 32.

Табела 32. Поређење процена запослених о корпоративној друштвеној одговорности и квалитету корпоративног управљања између запослених са различитом дужином радног искуства – резултати једнофакторске анализе варијансе

Варијабла	Године радног искуства				F	p	Ета квадрат
	1-5 (N=45)	6-10 (N=40)	11-15 (N=54)	>16 (N=30)			
	AC	AC	AC	AC			
КДО	3,70	4,05	4,07	4,17	4,27	0,01	0,07
ИДО	3,73	4,16	4,12	4,10	3,57	0,01	0,06
ЕДО	3,68	4,00	4,05	4,21	3,96	0,01	0,07
ККУ	3,59	3,66	3,50	3,55	0,25	0,86	/

Извор: Аутор

Показано је да постоји статистички значајна, умерена разлика између запослених са различитом дужином радног искуства у процени КДО. При томе, накнадним поређењима, утврђено је да постоји статистички значајна разлика у процени КДО између запослених који су тек почели да раде (са искуством до 5 година) и запослених који имају дуже радно искуство (више од 5 година) (Табела 33).

Табела 33. Резултати поређења запослених са различитом дужином радног искуства у процени корпоративне друштвене одговорности – резултати LSD теста

(I) дужина радног искуства	(J) дужина радног искуства	Разлике АС ¹ (I-J)	Стандардна грешка	p	95% интервал поверења за разлику	
					Доња граница	Горња граница
до 5 година	6 - 10 година	-0,35*	0,14	0,01	-0,62	-0,08
	11 - 15 година	-0,37*	0,13	0,00	-0,62	-0,12
	Више од 16 година	-0,47*	0,15	0,00	-0,76	-0,17
6 - 10 година	до 5 година	0,35*	0,14	0,01	0,08	0,62
	11 - 15 година	-0,02	0,13	0,88	-0,28	0,24
	Више од 16 година	-0,12	0,15	0,45	-0,42	0,19
11 - 15 година	до 5 година	0,37*	0,13	0,00	0,12	0,62
	6 - 10 година	0,02	0,13	0,88	-0,24	0,28
	Више од 16 година	-0,10	0,15	0,50	-0,38	0,19
Више од 16 година	до 5 година	0,47*	0,15	0,00	0,17	0,76
	6 - 10 година	0,12	0,15	0,45	-0,19	0,42
	11 - 15 година	0,10	0,15	0,50	-0,19	0,38

¹Разлике АС – разлике аритметичких средина; *p<0,05

Извор: Аутор

Показано је да постоји статистички значајна, умерена разлика између запослених са различитом дужином радног искуства у процени екстерне друштвене одговорности. При томе, накнадним поређењима, утврђено је да постоји статистички значајна разлика у процени екстерне друштвене одговорности између запослених који су тек почели да раде (са искуством до 5 година) и запослених који имају дуже радно искуство од 5 година (Табела 34).

Табела 34. Резултати поређења запослених са различитом дужином радног искуства у процени екстерне друштвене одговорности – резултати LSD теста

(I) дужина радног искуства	(J) дужина радног искуства	Разлике АС ¹ (I-J)	Стандардна грешка	p	95% интервал поверења за разлику	
					Доња граница	Горња граница
до 5 година	6 - 10 година	-0,31*	0,15	0,04	-0,60	-0,01
	11 - 15 година	-0,36*	0,14	0,01	-0,63	-0,09
	Више од 16 година	-0,52*	0,16	0,00	-0,84	-0,20
6 - 10 година	до 5 година	0,31*	0,15	0,04	0,01	0,60
	11 - 15 година	-0,05	0,14	0,73	-0,33	0,23
	Више од 16 година	-0,21	0,17	0,21	-0,54	0,12
11 - 15 година	до 5 година	0,36*	0,14	0,01	0,09	0,63
	6 - 10 година	0,05	0,14	0,73	-0,23	0,33
	Више од 16 година	-0,16	0,16	0,31	-0,47	0,15
Више од 16 година	до 5 година	0,52*	0,16	0,00	0,20	0,84
	6 - 10 година	0,21	0,17	0,21	-0,12	0,54
	11 - 15 година	0,16	0,16	0,31	-0,15	0,47

¹Разлике АС – разлике аритметичких средина; *p<0,05

Извор: Аутор

Показано је да постоји статистички значајна, умерена разлика између запослених са различитом дужином радног искуства у процени интерне друштвене одговорности. При томе, накнадним поређењима, утврђено је да постоји статистички значајна разлика у процени интерне друштвене одговорности између запослених који су тек почели да

раде (са искуством до 5 година) и запослених који имају дуже радно искуство од 5 година (Табела 35).

Табела 35. Резултати поређења запослених са различитом дужином радног искуства у процени интерне друштвене одговорности – резултати LSD теста

(I) дужина радног искуства	(J) дужина радног искуства	Разлике АС ¹ (I-J)	Стандардна грешка	p	95% интервал поверења за разлику	
					Доња граница	Горња граница
до 5 година	6 - 10 година	-0,43 [*]	0,15	0,01	-0,73	-0,13
	11 - 15 година	-0,39 [*]	0,14	0,01	-0,67	-0,11
	Више од 16 година	-0,37 [*]	0,17	0,03	-0,69	-0,04
6 - 10 година	до 5 година	0,43 [*]	0,15	0,01	0,13	0,73
	11 - 15 година	0,04	0,15	0,77	-0,25	0,33
	Више од 16 година	0,07	0,17	0,70	-0,27	0,40
11 - 15 година	до 5 година	0,39 [*]	0,14	0,01	0,11	0,67
	6 - 10 година	-0,04	0,15	0,77	-0,33	0,25
	Више од 16 година	0,02	0,16	0,88	-0,29	0,34
Више од 16 година	до 5 година	0,37 [*]	0,17	0,03	0,04	0,69
	6 - 10 година	-0,07	0,17	0,70	-0,40	0,27
	11 - 15 година	-0,02	0,16	0,88	-0,34	0,29

¹Разлике АС – разлике аритметичких средина; *p<0,05

Извор: Аутор

Што се тиче разлика у процени квалитета корпоративног управљања, спроведене анализе нису показале да постоји статистички значајна разлика између запослених са различитом дужином радног искуства.

Приликом прикупљања података коришћена је класификација компанија према броју запослених, где мале компаније имају од 10 до 49 запослених, средње компаније имају од 50 до 249 запослених, док велике компаније имају више до 250 запослених (Службени гласник, 2021). Како би се испитало да ли постоји статистички значајна разлика између запослених у великим компанијама и запослених у МСП у процени КДО и квалитета корпоративног управљања, направљена су два подузорка. Први чине запослени у компанијама које имају мање од 250 запослених (МСП), док други чине запослени у компанијама које имају више од 250 запослених (велике компаније). Спроведени су т-тестови независних узорака. На основу апсолутних вредности аритметичких средина уочава се да код запослених у великим компанијама постоји виши степен слагања у процени КДО и квалитета корпоративног управљања у односу на запослене у МСП. Вредности аритметичких средина и резултати тестирања разлика између запослених у МСП и запослених у великим компанијама представљени су у Табели 36.

Табела 36. Поређење процена запослених о корпоративној друштвеној одговорности и квалитету корпоративног управљања између запослених у МСП и запослених у великим компанијама – резултати т-тестова независних узорака

Варијабла	Величина компаније		Т – тест једнакости аритметичких средина							
	МСП (N=75)	Велика компанија (N=94)	t	df	Sig. (2-tailed)	Разлике АС ¹	Стандардна грешка разлике	95% интервал поверења за разлику		Ета квадрат
	АС	АС						Доња граница	Горња граница	
КДО	3,83	4,11	-2,83	167	0,00	-0,28	0,10	-0,48	-0,08	0,05
ИДО	4,00	4,04	-0,33	167	0,74	-0,04	0,11	-0,26	0,18	/
ЕДО	3,74	4,15	-3,84	167	0,00	-0,40	0,11	-0,61	-0,20	0,08
ККУ	3,32	3,82	-4,28	167	0,00	-0,50	0,12	-0,73	-0,27	0,10

¹Разлике АС – разлике аритметичких средина;

Извор: Аутор

Резултати показују да постоји статистички значајна, умерена разлика у процени КДО и екстерне друштвене одговорности између запослених у МСП и запослених у великим компанијама. Такође, утврђено је да постоји статистички значајна, велика разлика у процени квалитета корпоративног управљања између запослених у МСП и запослених у великим компанијама. Насупрот овим резултатима, утврђено је да не постоји статистички значајна разлика у процени интерне друштвене одговорности између запослених у МСП и запослених у великим компанијама.

5.2. Дискусија резултата

Резултати дескриптивне анализе показали су да је интерна друштвена одговорност процењена као релевантнија од екстерне друштвене одговорности, а с обзиром на то да су активности интерне друштвене одговорности усмерене према запосленима, више оцене о интерној друштвеној одговорности су очекиване. Међутим, ове разлике у процени интерне и екстерне друштвене одговорности су мале, што значи да су компаније подједнако посвећене како задовољењу потреба интерних, тако и екстерних стејкхолдера. Ови резултати су у складу са резултатима сличних истраживања (Al-Zoubi & Al-Tkhayneh, 2019; Ahsan & Khalid, 2024; Gordano & Ghiaudano, 2021; Deng et al., 2019; El Akremi et al., 2018; Luo et al., 2017; Memon et al., 2021; Story & Castanheira, 2019; Farooq et al., 2014; Farooq et al., 2017; Hur et al., 2019).

Ови резултати су супротни онима које су добијени у неким истраживањима (Abdurachman et al., 2023; George et al., 2020; Стојановић-Алексић и др., 2016; Chatzopoulou et al., 2022), с обзиром на то да је у њима показано да је екстерна друштвена одговорност важнија од интерне. Ипак, у овим истраживањима је наглашена потреба за већим улагањима у интерну друштвену одговорност, због чега се може закључити да је потребно подједнако улагати у обе димензије КДО како би се остварили оптимални резултати. Интерна друштвена одговорност може да обезбеди интерну стабилност, док у исто време екстерна друштвена одговорност доприноси кредибилитету компаније као основног економског ентитета.

На основу резултата дескриптивне анализе утврђено је да постоји умерен квалитет корпоративног управљања, што указује на могућности за унапређење у овој области. Најнижи степен слагања у процени примене принципа корпоративног управљања утврђен је код принципа 3 „Равноправан третман акционара“, затим

принципа 4 „Улога стејкхолдера у корпоративном управљању“ и принципа 2 „Права акционара и кључне функције власништва“, иако ове разлике нису велике. Ипак, оне сугеришу које је то области корпоративног управљања потребно првенствено унапредити, како би се повећао квалитет корпоративног управљања. Слични резултати су добијени истраживањем у Кини, где су принципи „Улога стејкхолдера у корпоративном управљању“ и „Равноправан третман акционара“ идентификовани као области у којима су потребна највећа унапређења праксе корпоративног управљања (Cheung et al., 2010). Истовремено, ови резултати су супротни од резултата истраживања у земљама чланицама Савета за сарадњу у заливу (енгл. Gulf Cooperation Council – GCC) где су принципи „Улога стејкхолдера у корпоративном управљању“ и „Обелодањивање података и транспарентност“ означени као најуспешније области корпоративног управљања (Jafeel et al., 2023). Овим истраживањем је показано да је унапређење квалитета корпоративног управљања неопходно да би се повећала ефикасност инвестиција, с обзиром на то да је показано да постоји позитивна повезаност између квалитета корпоративног управљања и ефикасности инвестиција (Jafeel et al., 2023). Нека истраживања су показала да Република Србија заостаје у квалитету корпоративног управљања у поређењу са развијеним земљама (Вуњак и др., 2019) и да пракса корпоративног управљања није у потпуности усклађена са оном коју препоручује OECD (Јанићијевић и др., 2016). С обзиром на то да Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије није мењан од 2012. године, а Кодекс корпоративног управљања Београдске берзе од 2008. године, уочава се да постоји простор за усклађивање и унапређење. Иако се правна регулатива која се односи на корпоративно управљање стално унапређује (Мрдак, 2019), неопходно је на националном нивоу креирати кодексе корпоративног управљања, који ће помоћи компанијама да развију сопствене, све са циљем унапређења квалитета корпоративног управљања генерално.

Постојање статистички значајних разлика између запослених са различитом дужином радног искуства у процени квалитета корпоративног управљања нису утврђене. Међутим, постоји статистички значајна разлика у процени квалитета корпоративног управљања између запослених на различитим позицијама и између запослених у МСП и запослених у великим компанијама. Генерално, сматра се да је примена корпоративног управљања у МСП нарочит изазов због недовољне стандардизације пословних структура, структуре одбора, планирања запошљавања и стратешке оријентације (Singh & Pillai, 2022). Singh и Pillai (2022) сматрају да није могуће једноставно имплементирати кодове корпоративног управљања који примењују велике компаније у МСП, али да њихово увођење може да обезбеди веће шансе за преживљавање, повећа конкурентност и продуктивност, привуче инвестиције и обезбеди дугорочан раст МСП. Значајне разлике у корпоративном управљању између МСП и великих компанија утврђене су и истраживањем Dasilas и Parasugioroulos (2015), иако су они истраживали, пре свега, разлике у интерним механизмима корпоративног управљања. Мета-анализом истраживања која су се бавила карактеристикама корпоративног управљања у МСП, Hadley и Molloy (2022) су показали да је неопходан другачији приступ у развоју механизма корпоративног управљања који ће нарочито уважити величину компаније као кључног фактора који ће унапредити квалитет корпоративног управљања, што указује на неопходност нових истраживања, нарочито у земљама у развоју. Зато је потребно креирање посебних препорука за унапређење корпоративног управљања у МСП, који ће одражавати специфичности ових компанија и изазове са којима се суочавају.

Анализирајући узорак према одређеним карактеристикама испитаника или компанија, резултати су мешовити. Утврђено је да постоји статистички значајна разлика

између запослених на менаџерским позицијама и извршилаца у процени КДО, интерне друштвене одговорности и екстерне друштвене одговорности. Ови резултати су у складу са резултатима неких сличних истраживања. D'Aprile и Talo (2015) су истраживањем у Италији у МСП показали да постоје значајне разлике процени КДО између запослених на различитим позицијама. Такође, Perdana и Mardiana (2018) су истраживањем у Индонезији утврдили да постоје разлике у процени интерне друштвене одговорности између запослених на различитим позицијама. Истраживањем у Индији, Sheel и Vohra (2016) су утврдили да постоје статистички значајне разлике у процени екстерне друштвене одговорности између запослених на менаџерским позицијама и извршилаца.

Резултати овог истраживања су показали да постоји статистички значајна разлика између запослених са радним искуством до 5 година и запослених са више година радног искуства у процени КДО, интерне и екстерне друштвене одговорности. D'Aprile и Talo (2015) сматрају да се запослени са дужим радним искуством више идентификују са компанијом, па су, самим тим, свеснији и укљученији у активности КДО. Могуће је да запослени са малим радним искуством више времена посвећују унапређењу сопствених вештина и знања потребних за обављање додељених радних задатака, него друштвено одговорном понашању компаније, услед чега КДО активности нису запажене, па немају велики значај за ову групу запослених.

Приказани резултати указују да запослени у великим компанијама боље оцењују активности КДО од запослених у МСП, при чему је утврђено да постоји статистички значајна разлика у процени КДО и екстерне друштвене одговорности између запослених у МСП и запослених у великим компанијама. D'Amato и Falivena (2019) су истраживањем у 252 компаније у западној Европи показали да постоји статистички значајна разлика између великих компанија и МСП у примени КДО, што је у складу са резултатима овог истраживања. Интерна друштвена одговорност је подједнако релевантна за обе врсте компанија, што је у складу са резултатима сличних истраживања (Aras-Beger & Taskin, 2021; Dias et al., 2018). Истраживањем у Шпанији, Sanchez-Infante Hernandez, Yanez-Araque и Moreno-Garcia (2020) су показали да интензитет друштвено одговорних активности расте са повећањем величине компаније. Супротно овим резултатима, Dias, Rodrigues, Craig и Neves (2018) су истраживањем у Португалу показали да нема статистички значајне разлике у процени КДО, интерне и екстерне друштвене одговорности између великих компанија и МСП. Сматрају да постоје само разлике у рангирању екстерних стејхолдера, па тако МСП приоритет дају локалној заједници и потрошачима, док су велике компаније више посвећене животној средини и друштву у целини (Dias et al., 2018). Њихов закључак је у складу са резултатима истраживања Sung, Lim и Lee (2021), који су показали да су друштвено одговорне активности великих компанија више оријентисане ка националним, а друштвено одговорне активности МСП су усмерене ка локалним програмима. Супротно, Gangi, Meles, Monferra и Mustilli (2018) су великим истраживањем, које је обухватило 51 земљу и око 2500 компанија (великих и МСП), показали да МСП могу да остваре више користи од примене КДО у односу на велике компаније, посебно у погледу смањења трошкова финансирања, задржавања и привлачења квалитетних радника и повећања иновативности. Резултати добијени овим истраживањем указују да МСП у Републици Србији заостају у примени КДО у поређењу са великим компанијама и да је потребна подршка МСП како би применом КДО унапредила своје пословање.

37. Сумирани резултати тестирања истраживачких хипотеза приказани су у Табели

Табела 37. Резултати тестирања истраживачких хипотеза

Хипотеза	Ознака	Доказана
Квалитет корпоративног управљања → Корпоративна друштвена одговорност	X1	Делимично потврђена
Квалитет корпоративног управљања → Интерна друштвена одговорност	X1a	Делимично потврђена
Квалитет корпоративног управљања → Екстерна друштвена одговорност	X1б	Делимично потврђена
Корпоративна друштвена одговорност → Организационе перформансе	X2	Делимично потврђена
Интерна друштвена одговорност → Организационе перформансе	X2a	Не
Екстерна друштвена одговорност → Организационе перформансе	X2б	Да
Корпоративна друштвена одговорност → Организационе перформансе (модератор: задовољство послом)	X3	Не
Интерна друштвена одговорност → Организационе перформансе (модератор: задовољство послом)	X3a	Не
Екстерна друштвена одговорност → Организационе перформансе (модератор: задовољство послом)	X3б	Не

Извор: Аутор

- Као одговор на прву постављену хипотезу, резултати истраживања су показали да постоји статистички значајна и позитивна повезаност између квалитета корпоративног управљања и КДО. Квалитет корпоративног управљања је одговоран за 18,5% варијансе КДО. Ови налази су у складу са резултатима претходних истраживања у којима је утврђен позитиван утицај корпоративног управљања на КДО (Aboud & Yang, 2022; Ananzeh et al., 2022; Gangi et al., 2018; Gibson & O'Donovan, 2007; Ledi & Ameza–Xemalordzo, 2023; Maali et al., 2021; Maqbool et al., 2022; Michelon & Parbonetti, 2012; Munir, Khan, Usman-Taunsvi & Khuram, 2019; Sarhan & Al-Najjar, 2023; Chan et al., 2013). Gangi, Meles, Monferra и Mustilli (2018), као и Ledi и Ameza–Xemalordzo (2023) сматрају да је постојање позитивне повезаности између квалитета корпоративног управљања и КДО у складу са моделом који објашњава корпоративно управљање као претпоставку за примену КДО (Jamali et al., 2008). Уз то, утврђена позитивна повезаност између КДО и корпоративног управљања указује на постојање синергијских ефеката КДО и корпоративног управљања, што је у складу са закључцима неких истраживања (Zhang & Lee, 2025; Zungenen, Sam-Aleng & Wepnyu, 2023; Ledi & Ameza–Xemalordzo, 2023; Mugwang'a, Awino, Ogutu & Maalu, 2018). Виши квалитет корпоративног управљања ствара више могућности за примену КДО, док истовремено, примена КДО захтева стално унапређење квалитета корпоративног управљања. Постојање синергијских ефеката КДО и корпоративног управљања показано је у више истраживања (AlTawil & Rahhal, 2025; Zaman et al., 2021; Zungenen et al., 2023; Jamali et al., 2008; Ledi & Ameza–Xemalordzo, 2023; Mugwang'a et al., 2018). Међутим, ови резултати су супротни од добијених у истраживању Chintrakarn, Jiraporn, Kim и Kim (2016), као и Ruangviset, Jiraporn и Kim (2014), који су утврдили да повећање квалитета корпоративног управљања доводи до смањења активности КДО. У циљу тестирања хипотезе X1, додатним анализама, утврђено је да немају сви принципи корпоративног управљања подједнак утицај на КДО, па тако само принципи „Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања“ и „Обелодањивање података и транспарентност“ имају статистички значајан утицај

на КДО. На основу ових резултата, може се сматрати да је хипотеза Х1 делимично потврђена. Ови резултати сугеришу да запослени немају довољно информација о примени свих принципа корпоративног управљања. Ипак, указују и да је за запослене посебно релевантно да постоје усвојени принципи корпоративног управљања који су у складу са важећим Кодексом корпоративног управљања у националној економији, да су они доступни свим стејкхолдерима и да се у годишњим извештајима објављује усклађеност/одступање од тих принципа. Поред тога, транспарентност и обелодањивање података представља суштински принцип који се везује за објављивање информација о КДО и корпоративном управљању (AlTawil & Rahhal, 2025). Ова транспарентност смањује ризик од негативних реакција стејкхолдера и утиче на побољшање репутације компаније, што може да објасни позитиван утицај на примену КДО.

- У складу са изведеном хипотезом Х1а, резултати су показали да постоји статистички значајан и позитиван утицај квалитета корпоративног управљања на интерну друштвену одговорност. Квалитет корпоративног управљања објашњава 12% варијансе интерне друштвене одговорности. У литератури нису пронађена слична истраживања са којима би се упоредили ови резултати. Додатним анализама показано је да само принцип „Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања“ има статистички значајан и позитиван утицај на интерну друштвену одговорност. Остали принципи корпоративног управљања немају статистички значајан утицај на интерну друштвену одговорност. Самим тим, може се закључити да је хипотеза Х1а делимично потврђена. Запослени нарочито обраћају пажњу на постојање одређених принципа корпоративног управљања, што је у складу са ставом по коме постизање виших интерних стандарда корпоративног управљања има нарочит значај за примену интерне друштвене одговорности (Jamali et al., 2008). Корпоративно управљање, у ужем смислу, подразумева одговорност, усаглашеност и транспарентност, док интерна друштвена одговорност подразумева посвећеност интерним стејкхолдерима, односно решавање проблема развоја вештина и знања, безбедности на раду, услова рада, права запослених, награђивања и људских права. Највећи број истраживања бавио се утицајем квалитета корпоративног управљања на КДО, без њеног рашчлањавања на интерну и екстерну друштвену одговорност. Како је мерење квалитета корпоративног управљања доста захтевно, увођење обе димензије КДО у анализу повећава комплексност истраживачког модела, што знатно отежава истраживање, па се тиме може објаснити постојање овог гепа у литератури.
- Као одговор на изведену хипотезу Х1б, истраживање је показало статистички значајан и позитиван утицај квалитета корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност. Квалитет корпоративног управљања објашњава 21% варијансе екстерне друштвене одговорности. Ови резултати су сагласни са резултатима малог броја претходних истраживања (Ananzeh et al., 2022; Chan et al., 2013). Ипак, додатним анализама утврђено је да принципи „Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања“ и „Обелодањивање података и транспарентност“ имају статистички значајан и позитиван утицај на екстерну друштвену одговорност, док утицај осталих принципа није статистички значајан, што имплицира да је хипотеза Х1б делимично потврђена. Постојање ефикасног оквира корпоративног управљања и инсистирање на транспарентности представљају вредности које су идентификоване као најрелевантније за примену активности екстерне друштвене одговорности, јер оне треба да покажу истинску

посвећеност компаније, а не да служе као маркетиншки трик за привлачење потрошача.

Ефикасно корпоративно управљање омогућава менаџерима да примене више различитих КДО активности (Ntim & Soobaroyen, 2013). Нарочито важну улогу у дефинисању циљева и начина имплементације КДО имају стратегије корпоративног управљања, као и карактеристике интерних механизма корпоративног управљања (Ledi & Ameza-Xemalordzo, 2023). Уз то, примена КДО је блиско повезана са правним и регулаторним оквирима, који истовремено обликују оквир корпоративног управљања. Интеграцијом принципа КДО и корпоративног управљања у јединствен регулаторни оквир могуће је обезбедити синергију између КДО и корпоративног управљања (AITawil & Rahhal, 2025). Ефикасан оквир корпоративног управљања, у смислу стратегијског лидерства и добрих система контроле, треба да омогући задовољење потреба свих релевантних стејкхолдера и имплементацију КДО стратегије.

У компанијама са ефикасним корпоративним управљањем менаџери користе праксе КДО као средство за превазилажење конфликта између акционара и стејкхолдера (Najjoto & Jo, 2011). Уз то, ефикасно корпоративно управљање пружа адекватну заштиту акционара од незаконитих акција менаџера, док ефикасна КДО спречава реализацију активности које могу да буду регулисане законом, али ипак немају позитиван утицај на одређене стејкхолдере (Jamali et al., 2008). Компанија не може да примени ефективну стратегију КДО уколико претходно не постоји установљен поуздан, снажан оквир корпоративног управљања који подстиче поверење, поставља одговорност и штити права.

Корпоративно управљање није ограничено само на максимизацију вредности за акционаре и обезбеђивање одговорности – оно такође има кључну улогу у неговању одговорности и успостављању снажних односа са различитим стејкхолдерима, као што су запослени, инвеститори и друштво. КДО треба да буде утемељена на јаким политикама корпоративног управљања и треба да буде одговорност одбора (Jamali et al., 2008). Корпоративно управљање треба да, путем снажне интерне контроле, која ће обезбедити доношење правичних и транспарентних одлука, омогући интеграцију КДО у пословне стратегије, уз истовремено уважавање ESG стандарда и концепта троструког крајњег резултата (Jiang, 2024). Управо ефективно корпоративно управљање има кључну улогу у обликовању приступа КДО компаније (AITawil & Rahhal, 2025). То значи да транспарентан процес доношења одлука, истицање одговорности и етичко лидерство представљају фундаменталне компоненте доброг корпоративног управљања које омогућава имплементацију КДО.

У исто време, КДО обликује корпоративно управљање, што се може уочити кроз увођење принципа одрживости у оквир корпоративног управљања (Ledi & Ameza-Xemalordzo, 2023). Увођењем овог принципа омогућава се унапређење интерних механизма корпоративног управљања. Велики корпоративни скандали нарушили су поверење инвеститора, па се увођењем КДО и захтевима за већом транспарентношћу и тачним и правовременим извештавањем унапређују структуре корпоративног управљања.

Постојање синергијских ефеката КДО и корпоративног управљања утицало је на развој регулатива корпоративног управљања у многим европским земљама (на пример, у Великој Британији „Кедбури извештај“ (енгл. Cadbury report), у Немачкој „Немачки кодекс корпоративног управљања“ (енгл. German Corporate Governance Code), у Шпанији „Комбиновани кодекс - начела доброг управљања“ (енгл. Unified Code of Good Governance) итд.), које су служиле за одређивање прецизних улога и одговорности компанија, одбора и акционара (Rodriguez-Fernandez, 2016). И поред тога што је законодавство кључни покретач промена у корпоративној пракси, која се односи како на

корпоративно управљање тако и на КДО, остаје проблем спровођења реформи и регулатива који треба решити како би се унапредила пракса корпоративног управљања и КДО.

Релевантно је напоменути да приликом процене квалитета корпоративног управљања треба узети у обзир контекст посматрања, јер, иако су компаније можда свесне међународних принципа корпоративног управљања и менаџери их уважавају, постоји значајан утицај националног институционалног окружења, културе, економије, социјалних и политичких структура, структуре власништва, законског и регулаторног окружења на квалитет корпоративног управљања. Одступања у примени неких принципа корпоративног управљања могу бити последица примене дуалне лидерске структуре или пак проблема који настају услед концентрације власништва, слабе заштите права акционара или неадекватног извештавања. Поред тога, нестабилно макроекономско окружење и ограничен капацитет регулаторних и законодавних органа у земљи могу да утичу на квалитет корпоративног управљања. Такође, користи од примене принципа најбоље праксе корпоративног управљања могу да изостану због постојања правила и регулатива који нису свеобухватни или нису адекватно примењени, због регулаторних органа који неадекватно поступају у случају жалби или кршења тих правила/регулатива, али и због некомпетентног судског система. Да би се остварили синергијски ефекти КДО и корпоративног управљања, неопходно је развити јединствене кодексе корпоративног управљања и одрживости, чијом ће се применом превазићи уочене препреке за унапређење квалитета корпоративног управљања и КДО.

- Као одговор на другу хипотезу и изведене хипотезе на основу ње, показано је да између КДО и организационих перформанси постоји јака позитивна повезаност. Уз то, показано је да КДО има позитиван утицај на организационе перформансе и да објашњава 34% варијансе организационих перформанси. Како је истраживање односа између КДО и организационих перформанси у центру интересовања истраживача дуги низ година и већина истраживања показује постојање позитивне повезаности (на пример, Guan et al., 2023; Zlatanović et al., 2024; Obeidat, 2016; Rettab et al., 2008; Singh & Misra, 2021), резултати овог истраживања су у складу са њима.
- Такође, показано је да екстерна друштвена одговорност има директан позитиван утицај на перформансе компанија и да објашњава 18% варијансе организационих перформанси. Између екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси постоји јака позитивна повезаност. Позитиван утицај екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе показан је у бројним истраживањима (на пример, Alsamawi et al., 2019; Ahmed & Streimikiene, 2021; Gupta & Dias, 2022; Златановић и др., 2022; Singh & Misra, 2021). Дакле, хипотеза Х2б је потврђена, односно постоји статистички значајан позитиван утицај екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе.
- Међутим, утицај интерне друштвене одговорности на организационе перформансе није статистички значајан. Такав резултат је сагласан са резултатима сличних истраживања (Ahsan & Khalid, 2024; Story & Castanheira, 2019; Fernando & Danthanaarayana, 2022). С друге стране, овакви резултати нису у складу са резултатима неких истраживања, у којима је утврђено постојање позитивног утицаја (на пример, Gupta & Dias, 2022; Zlatanović et al., 2024; Waheed & Yang, 2019) или пак негативног утицаја (на пример, Singh & Misra, 2021). Самим тим, хипотеза Х2а је одбачена, односно не постоји статистички значајан утицај интерне друштвене одговорности на организационе перформансе.

- С обзиром на то да није утврђен статистички значајан утицај обе димензије КДО на организационе перформансе, хипотеза Х2 је делимично потврђена, без обзира на то што је показано да постоји позитивна повезаност КДО и организационих перформанси.

Позитиван утицај КДО на организационе перформансе утврђен је у великом броју претходних истраживања која су већ поменута, али је и идентификовано као доминантан резултат у више мета-анализа истраживања о односу између КДО и перформанси компанија (Allouche & Laroche, 2005; Busch & Friede, 2018; Vishwanathan et al., 2020; Griffin & Mahon, 1997; Margolis et al., 2009; Margolis & Walsh, 2003; 2001; Orlitzky et al., 2003). Ипак, резултати овог истраживања су показали да не постоји утицај интерне друштвене одговорности на организационе перформансе, што може да сугерише да запослени активности интерне друштвене одговорности не сматрају посебним елементом КДО, већ очекиваним понашањем компаније. Запослени могу да сматрају интерну друштвену одговорност потребним, али не и довољним условом за повећање перформанси, што значи да повећање перформанси зависи од неких других фактора. Уз то, потребно је да компаније примењују више активности интерне друштвене одговорности, како би исте створиле повољније радне услове.

Запослени треба да учествују у креирању ових активности, како би се њихове потребе правовремено уочиле и задовољиле на најбољи начин. Своју посвећеност интерној друштвеној одговорности компаније треба да комуницирају са запосленима (путем интернет сајта, кратких састанака, интерних билтена итд.), како би те активности биле препознате на прави начин. Неопходно је ускладити етичке принципе и кодексе понашања у компанијама, како би одражавале посвећеност компаније интерној друштвеној одговорности. Одсуство ових активности или недовољна комуникација о њима могу да буду разлог изостанка утицаја интерне друштвене одговорности на организационе перформансе, с обзиром на то да бројне карактеристике радног окружења утичу на перформансе запослених и, последично, на перформансе компанија.

- Коначно, као одговор на трећу хипотезу, резултати су показали да задовољство послом нема статистички значајан модераторски утицај на однос између КДО и организационих перформанси. Ефекат интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе не зависи од нивоа задовољства послом. Интеракцијске варијабле ИДО×ЗП и ЕДО×ЗП немају статистички значај. Иако задовољство послом директно доприноси предикцији организационих перформанси, оно не утиче на снагу или правац односа између КДО и организационих перформанси, односно повећање задовољства послом не утиче на јачање/слабљење повезаности између КДО и организационих перформанси. Ови резултати су у складу са резултатима сличних истраживања (Vlachos et al., 2010; Vlachos et al., 2014), којима је показано да задовољство зарадом (као једним од аспеката задовољства послом) нема значајан модераторски утицај на однос између КДО и перформанси запослених. Уз то, Yunus и Kamal (2017) су показали да задовољство послом нема значајан модераторски утицај на однос између интерне друштвене одговорности и перформанси запослених. Ипак, добијени резултати су супротни од резултата истраживања која су показала да задовољство послом има позитиван модераторски утицај у односу између КДО и различитих зависних варијабли (Zhu et al., 2012; Kowalczyk & Kucharska, 2019), или пак негативан модераторски утицај на однос равнотеже између посла и породице (елемента интерне друштвене одговорности) и перформанси запослених (Soomro et al., 2018). Дакле, како је резултатима овог истраживања утврђено да

задовољство послом не представља модераторску варијаблу у односу између КДО и организационих перформанси, као ни у односу између интерне и екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси, односно да ефекат интерне и екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе остаје приближно исти без обзира на ниво задовољства послом, хипотезе Х3, Х3а и Х3б нису потврђене.

Ови налази су у складу са ставом да КДО активности често имају директан, а не и условљен ефекат на организационе исходе (Aguinis & Glavas, 2012) и да активности екстерне друштвене одговорности понекад нису директно повезане са понашањем и резултатима запослених уколико их они не сматрају релевантним (Farooq et al., 2014). За разлику од истраживања која су идентификовала задовољство послом као модератор у односу између КДО и понашања запослених (Zhu et al., 2012; Kowalczyk & Kuchanrska, 2019; Soomro et al., 2018), резултати у овој дисертацији не подржавају ту претпоставку у контексту организационих перформанси. При томе, ефекат КДО активности често зависи од контекста и карактеристика узорка, што је у складу са ставом да ефекат КДО активности у великој мери зависи од тога да ли запослени сматрају КДО активности релевантним (Rupp et al., 2013), као и од нивоа њихове укључености у креирање и спровођење тих активности.

Потенцијално објашњење одсуства модераторског ефекта може бити то што запослени активности екстерне друштвене одговорности доживљавају као одвојене од свог радног контекста. Ефекти екстерне друштвене одговорности на ставове и перцепције запослених јављају се само уколико су запослени довољно информисани, укључени и ако могу да се повежу са КДО иницијативама (De Roeck & Maon, 2018). Активности екстерне друштвене одговорности треба да буду креиране тако да повежу вредности запослених са друштвеним циљевима, јер ће тако утицати на понашање и ставове запослених.

Како су резултати овог истраживања показали да постоји висока позитивна повезаност између задовољства послом и КДО, али и њених димензија, то је у складу са ставом да друштвено одговорна компанија треба да брине о задовољству запослених (Јањић и Илић, 2019). Међутим, и поред тога што између задовољства послом и организационих перформанси постоји статистички значајна позитивна повезаност, у овом истраживању задовољство послом није идентификовано као модераторска варијабла у односу између КДО и организационих перформанси.

На основу презентованих резултата, може се закључити да КДО не представља средство за повећање задовољства послом. Већа примена КДО са циљем повећања организационих перформанси не доводи до повећања задовољства послом. Веће задовољство послом није резултат примене КДО, већ неких других фактора. Ипак, како је утврђено да постоји позитивна повезаност између задовољства послом и организационих перформанси, менаџмент треба да идентификује факторе који могу да доведу до повећања задовољства послом. Овакав резултат је у складу са појмом хигијенских фактора Херцбергове теорије (Herzberg et al., 1959), где КДО, као хигијенски фактор, не ствара задовољство, али спречава незадовољство, што значи да није довољан услов да повећа задовољство запослених.

Нека истраживања су показала да су, у периоду економске кризе изазване пандемијом корона вируса, кључни фактори који утичу на задовољство послом пакети компензација (Loo, Wider, Lajuma, Jiang, Kenikasahmanworakhun, Tanucan et al., 2024), с обзиром на то да обезбеђују финансијску стабилност запослених. Финансијска несигурност може да одврати запослене од њихових задатака, нарочито у нестабилним условима на тржишту. Поред тога, иако се сматра да веће задовољство послом води

вишој продуктивности и, последично, вишим перформансама, емпиријска истраживања нису дала јединствене резултате (Младеновић & Марковић, 2011). Како су продуктивност и задовољство послом комплексни концепти, њихов однос је често модериран различитим варијаблама, па се узрок за изостанак утицаја задовољства послом на организационе перформансе може тражити у факторима који утичу истовремено на продуктивност и задовољство послом. Пошто се сматра да задовољство послом повећава продуктивност пре свега код запослених на вишим хијерархијским позицијама и са развијенијим компетенцијама (Sirgy et al., 2001, према Јањић и Илић, 2019), мешовит узорак у овом истраживању могао је да утиче на добијање другачијих резултата. Уз то, ови резултати указују на потребу за даљим испитивањем механизма кроз које КДО утиче на перформансе, као и на потенцијалну улогу других медијаторских или модераторских варијабли.

6. Доприноси дисертације и смернице за будући рад

На основу теоријске анализе и спроведеног емпиријског истраживања могу се издвојити теоријски и практични доприноси докторске дисертације. Како спроведено истраживање има одређена ограничења, потребно је указати на њих и представити правце будућих истраживања, која ће бити спроведена у циљу њиховог превазилажења.

6.1. Теоријски и практични допринос дисертације

Научни допринос докторске дисертације односи се на проширивање постојећих и генерисање нових научних сазнања у области КДО, с обзиром на то да су односи између КДО и корпоративног управљања, као и утицај КДО на организационе перформансе недовољно истражени у контексту земаља у развоју. Уз то, важан теоријски допринос овог истраживања је у истицању синергијског дејства КДО и корпоративног управљања, јер већина истраживања изучава независне ефекте КДО и корпоративног управљања. Синергијски ефекти КДО и корпоративног управљања су изучавани у малом броју истраживања, при чему су истраживања у земљама у развоју врло ретка (Ledi & Ameza-Xemalordzo, 2023), па резултати ове дисертације стварају прилику за унапређење знања у овој области. Презентован преглед литературе омогућава потпуније сагледавање и објашњење истраживаних релација између КДО и корпоративног управљања, као и релација између КДО и организационих перформанси. Дат је систематски осврт на резултате претходних истраживања. Указано је на достигнућа, али се истичу и подручја која су недовољно истражена што пружа могућности за даља истраживања. Уочен је геп у литератури који је мотивисао истраживање на коме се заснива ова дисертација. Изучавање проблематике у националном контексту даје допринос домаћој стручној литератури и омогућава отварање нових истраживачких питања, што је важан резултат ове дисертације.

Креирани холистички оквир истраживања који показује зависност КДО, корпоративног управљања и организационих перформанси представља искорак у истраживању, јер су у литератури чешће изучавани односи између КДО и корпоративног управљања или КДО и организационих перформанси или пак између корпоративног управљања и организационих перформанси. Анализом КДО кроз њене димензије, интерну и екстерну друштвену одговорност, омогућена је свеобухватна анализа ефеката КДО. Тиме се даје допринос микро истраживањима у опусу литературе у области КДО.

Како се у литератури чешће изучавају ефекти издвојених механизма корпоративног управљања на примену КДО, процена квалитета корпоративног управљања путем усклађености са OECD принципима корпоративног управљања представља начин да се обухвате све релевантне области корпоративног управљања. Слично истраживање у Републици Србији спроведено је у јавним компанијама (Јанићијевић и др., 2016). Међутим, овакве процене квалитета корпоративног управљања у приватним компанијама у националном контексту нису рађене, због чега је то важан допринос ове дисертације.

Акцент у истраживању је стављен на организационе перформансе, које су процењиване преко финансијских и нефинансијских перформанси, чиме је урађена свеобухватна процена успешности пословања компанија. Модел Призме перформанси је коришћен као основа за обухватање нефинансијских перформанси, с обзиром на то да се Призма перформанси заснива на мерењу перформанси односа са стејкхолдерима. Извршена је процена остварених перформанси које се везују за различите групе стејкхолдера, чиме је стављен нагласак на потребу уважавања потреба различитих стејкхолдера приликом дефинисања циљева компаније. Ово је у складу са стејкхолдер

теоријом, која је у основи КДО и корпоративног управљања, па се тестира и њена примена, што је још један допринос дисертације.

Посебан допринос чини укључивање модераторске варијабле у изучавању односа између КДО и организационих перформанси, чиме је дефинисани истраживачки оквир добио на комплексности. Како претходна истраживања нису дала једнообразне резултате о модераторском утицају задовољства послом на однос између КДО и организационих перформанси, ово истраживање доприноси проширивању базе научних сазнања.

У складу са предметом и циљевима истраживања и резултатима добијеним емпиријским истраживањем, докторска дисертација има одговарајуће практичне доприносе, који могу да допринесу унапређењу домаће пословне праксе.

Будући да све већи број компанија почиње да схвата значај имплементације друштвено одговорног пословања и друштвено одговорних активности, у дисертацији је наглашена перспектива запослених - извршилаца, ван руководећих структура, у процени примене КДО и квалитета корпоративног управљања, као и у односу КДО и организационих перформанси. Запослени представљају стејкхолдере који имају критичан утицај на постизање организационих перформанси, с обзиром на то да њихови ставови и понашања директно утичу на перформансе компанија. Примена концепта КДО у компанијама у Републици Србији још увек није на нивоу компанија у развијеним земљама. Зато је важно комуницирати са свим стејкхолдерима о значају који концепт КДО има, а нарочито са запосленима. Увођење обавезе за све компаније које послују на тржишту ЕУ да извештавају о нефинансијским резултатима, што је предвиђено Директивом о извештавању о корпоративној одрживости, намеће компанијама у Републици Србији обавезу да примењују концепт КДО како би могле да обезбеде наступ на међународном тржишту. Утврђивањем нивоа примене КДО сугерише се неопходност едукације о начинима примене КДО и састављању нефинансијских извештаја, која ће бити намењена свим компанијама које су заинтересоване да своје пословање прошире на међународно тржиште. Све већи захтеви који су усмерени према компанијама-добављачима, а који се односе на примену друштвено одговорне пословне праксе, примену етичких кодекса, испуњавање одређених социјалних и еколошких захтева, унапређење квалитета производа и услуга у складу са одговарајућим стандардима квалитета итд., захтевају већу примену КДО. КДО представља кључни елемент организационе стратегије за задржавање и привлачење потрошача, па је неопходно развијање КДО стратегије којом ће компаније утицати на развој лојалности код потрошача. Примена КДО у компанијама доприноси унапређењу локалне заједнице и заштити животне средине, па интеграција КДО у пословну стратегију представља начин да се задовоље потребе ових стејкхолдера. Истицањем значаја различитих група стејкхолдера за успешно пословање компанија наглашена је потреба за развојем КДО стратегије која ће бити усмерена на задовољење интереса свих стејкхолдера како би се обезбедило одржање и унапређење организационих перформанси. Уз то, потребно је укључити све релевантне стејкхолдере у процес развоја стратегије КДО, како би она на најбољи начин помогла у задовољењу њихових потреба.

Декомпоновањем КДО на интерну и екстерну друштвену одговорност омогућено је утврђивање доприноса који свака од ових димензија има за унапређење организационих перформанси. То може бити посебно релевантно за менаџмент компанија. Утврђивањем значаја димензија КДО за постизање организационих перформанси могу се дати сугестије менаџменту које се могу користити приликом формулисања стратегија КДО и конкретних активности које ће бити спроведене. Како резултати истраживања показују да екстерна друштвена одговорност има значајан утицај на организационе перформансе, то сугерише да менаџмент треба у сарадњи са запосленима и екстерним стејкхолдерима да дефинише области деловања компаније тако

да на најбољи начин задовољи потребе свих заинтересованих група, а у складу са расположивим ресурсима компанија. Стављањем нагласка на сарадњу са стејкхолдерима задовољавају се захтеви Директиве о корпоративној одрживости, али и Принципа корпоративног управљања OECD-а, а све у складу са стејкхолдер теоријом. Ипак, треба бити опрезан у примени екстерне друштвене одговорности, јер превелики акценат на екстерним стејкхолдерима може да створи утисак да компанија тежи само побољшању репутације са циљем повећања профита. При томе, истраживања су показала да превелика, али и врло мала улагања у екстерну друштвену одговорност могу да доведу до смањења продуктивности запослених (Deng et al., 2019). Ипак, треба напоменути да су запослени кључни стејкхолдери за успех компаније. Зато менаџмент треба пажљиво да комуницира посвећеност КДО како би добио подршку запослених. Тек када су у компанији примењене и интерне и екстерне друштвено одговорне праксе, могу се у потпуности остварити користи од примене екстерне друштвене одговорности (Ahsan & Khalid, 2024). Применом интерне друштвене одговорности може се креирати позитивна организациона клима, која утиче на добробит запослених, њихово задовољство, ствара равнотежу између посла и породице, чиме запослени постају мотивисани за ширење позитивне климе у свом окружењу и заједници у којој живе. Како су резултати истраживања показали да интерна друштвена одговорност нема статистички значајан утицај на организационе перформансе, потребна је боља комуникација о примењеним активностима и повећање броја пракси интерне друштвене одговорности. На тај начин се могу остварити све користи од примене ових активности.

Како се квалитет корпоративног управљања обично оцењује од стране менаџера, резултати овог истраживања пружају нову перспективу посматрања проблема корпоративног управљања. Посебно је наглашена перспектива запослених у МСП, чиме се указује на потребу прилагођавања принципа корпоративног управљања у контексту МСП. Насупрот пракси великог броја истраживања у којима се корпоративно управљање процењује на основу примене одређених интерних и/или екстерних механизма корпоративног управљања, у дисертацији је процена квалитета корпоративног управљања извршена на основу усклађености праксе корпоративног управљања са OECD принципима корпоративног управљања, што представља релевантан допринос ове дисертације. Како је утврђен умерен ниво квалитета корпоративног управљања, указано је на потребу унапређења праксе корпоративног управљања. Такође, како Кодекси корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије и Београдске берзе нису усклађивани са изменама у OECD принципима корпоративног управљања, које су објављене 2015., односно 2023. године, неопходно је прилагодити пословну праксу у Републици Србији и објавити нове кодексе корпоративног управљања који ће уважити ове измене. Ипак, треба напоменути да OECD принципи корпоративног управљања нису замена за локалне законе и регулативе, због чега је најпре неопходно извршити измене локалних закона и регулатива, у чему OECD принципи корпоративног управљања могу да помогну. Примена OECD принципа корпоративног управљања зависи од националног законодавства и регулаторног оквира, па је неопходно, пре свега, њихово унапређење. Како се OECD принципи корпоративног управљања могу користити као основа за поређење квалитета корпоративног управљања од стране креатора политика, инвеститора, корпорација и других стејкхолдера, резултати овог истраживања могу бити од користи и за ове интересне групе.

Презентовани резултати истраживања су од значаја за креаторе политика и регулатива, с обзиром на то да су показали да постоје синергијски ефекти КДО и корпоративног управљања. То значи да се доношењем закона и регулатива којима се унапређује оквир корпоративног управљања стварају услови за већу примену КДО. Због тога је потребно развити кодексе корпоративног управљања и одрживости, који могу да

помогну у спровођењу екстерне контроле примене КДО и корпоративног управљања. Како КДО и корпоративно управљање истичу значај транспарентности, извештавања, одрживости и етичког понашања, они се нужно баве унапређењем односа са стејкхолдерима. Пошто су перцепције КДО боље од перцепција квалитета корпоративног управљања, и како, за разлику од корпоративног управљања, активности КДО нису законски регулисане, резултати истраживања сугеришу да изостаје примена закона и регулатива којима је уређено корпоративно управљање. Ефикасан правни систем је неопходан како би се унапредио квалитет корпоративног управљања. Стога, практичари и доносиоци политика који теже унапређењу КДО треба да ојачају систем и праксу корпоративног управљања, с обзиром на његову кључну улогу у подстицању или ограничавању друштвене одговорности компанија.

Менаџери компанија, помоћу ових резултата, добијају дубљи увид у односе између КДО и корпоративног управљања и ефекте њиховог синергијског дејства. Применом међународно признатих принципа и кодекса корпоративног управљања у својим компанијама, менаџери могу да унапреде њихово пословање. Квалитет корпоративног управљања детерминише начин примене КДО. Праћењем резултата примене КДО могу се добити информације о потребним правцима деловања са циљем задовољења потреба релевантних стејкхолдера.

Избор савремених мерила перформанси за утврђивање организационих перформанси у спроведеном истраживању у складу је са захтевима регулаторних органа за интегрисаним извештавањем о перформансама компанија. Мерењем и анализом адекватних мерила перформанси идентификују се потенцијални сегменти пословања у којима је потребно дефинисати и применити корективне мере са циљем унапређења организационих перформанси. Како постоји велики број фактора који могу утицати на организационе перформансе, истицањем позитивног утицаја екстерне друштвене одговорности може се сугерисати којим сегментима друштвене одговорности компаније треба да посвете пажњу приликом дефинисања пословне стратегије. Међутим, како се у литератури предлаже балансирана примена интерне и екстерне друштвене одговорности (Deng et al., 2019) и како би се задовољили интереси интерних и екстерних стејкхолдера, потребно је унапредити праксу интерне друштвене одговорности. Те активности су усмерене ка запосленима, а они су кључни стејкхолдери компаније који детерминишу ниво организационих перформанси. Иако задовољство послом није идентификовано као модераторска варијабла у односу између КДО и организационих перформанси, оно никако не сме бити занемарено, нарочито пошто је утврђено да има директан утицај на организационе перформансе. Како је ранијим истраживањима показано да активности интерне друштвене одговорности имају позитиван утицај на задовољство послом (на пример, Ahsan & Khalid, 2024; Abdurachman et al., 2023; Damnjanović, 2023; Fernando & Danthanarayana, 2022), сматра се да се повећањем улагања у интерну друштвену одговорност може повећати задовољство послом, па се менаџменту сугерише укључивање запослених у дефинисање стратегије интерне друштвене одговорности са циљем повећања задовољства послом.

6.2. Ограничења и правци будућих истраживања

Без обзира што је постављени истраживачки оквир комплексан и настоји да свеобухватно репрезентује истраживану проблемску ситуацију, њиме нису обухваћени сви фактори који могу директно или индиректно да утичу на однос између КДО и квалитета корпоративног управљања, као и на однос између КДО и организационих перформанси. Иако је велики број истраживања показао да постоји повезаност између КДО и задовољства послом, као и између задовољства послом и организационих

перформанси, резултати истраживања у овој дисертацији су показали да задовољство послом нема значајан модераторски утицај на однос између КДО и организационих перформанси. Како је истраживањем утврђено умерено задовољство послом запослених, отвара се питање узрока таквих резултата. Потребно је анализирати факторе који су довели до таквог нивоа задовољства послом, с обзиром на то да исти могу бити потенцијални модератори односа између КДО и организационих перформанси.

Величина узорка смањује могућност за генерализовање добијених резултата. Повећањем узорка би се повећала поузданост добијених резултата и изведених закључака. Ипак, узорак је довољно велики да омогући спровођење статистичких анализа.

Коришћење упитника као технике за прикупљање података представља додатно ограничење спроведеног истраживања. С обзиром на то да су упитници дистрибуирани путем електронске поште, није било могуће остварити директан контакт са испитаницима. То значи да испитаници нису могли да добију евентуална објашњења у случају неких нејасноћа. Ипак, како су испитивани ставови запослених, не постоје секундарни извори података који су могли бити искоришћени за потребе овог истраживања, па упитник представља погодну технику прикупљања података. С обзиром на сложеност предмета истраживања, мерни инструмент у овом истраживању је био састављен из релативно великог броја исказа, што је могло да утиче на испитанике и смањи њихову мотивацију за учешће у истраживању и објективност датих одговора. Ипак, резултати анализе поузданости мерних скала не указују да је било таквих проблема. Уколико би се истраживање поновило у неколико сукцесивних периода, могли би се добити поузданији закључци, с обзиром на то да је потребно време за усклађивање пословања компанија са захтевима нове Директиве о извештавању о корпоративној одрживости, којом се истиче неопходност примене КДО, као и са измењеним Принципима корпоративног управљања OECD-а. Како је упитник био анониман, тешко је обезбедити добијање нових одговора од истих испитаника.

Директива о извештавању о корпоративној одрживости предвиђа да све компаније које послују на тржишту ЕУ, али и њихови добављачи, морају да испуњавају захтеве по питању примене КДО и одрживости. Ефекти прилагођавања, која компаније треба да изврше у циљу успешног тржишног надметања на међународном тржишту, али и на домаћем, биће оквир за будућа истраживања. Утицај извештавања о корпоративној одрживости на организационе перформансе представља важно подручје истраживања у свету. Како до сада није постојала законска обавеза која би регулисала ову област пословања компанија у Републици Србији и хетерогеност резултата сличних истраживања спроведених у другим земљама, уочава се потреба за истраживањима у националном контексту. Како се Директивом предвиђа да и МСП извештавају о корпоративној одрживости, будућа истраживања ће се бавити мотивима и ограничењима са којима се суочавају МСП приликом примене КДО и одрживости. Како се највећи број истраживања бави утицајем КДО на потрошаче, финансијске перформансе и животну средину, будућа истраживања ће испитивати утицај КДО на добављаче. Од добављача се често очекује да испуне одређене захтеве по питању КДО. У литератури су ретка истраживања која су се бавила мерењем утицаја КДО на добављаче и како њихово понашање утиче на организационе перформансе. То може да буде оквир за будућа истраживања.

Како се мерни инструмент за процену квалитета корпоративног управљања заснива на OECD принципима корпоративног управљања из 2004. године, он не уважава измене и допуне које су учињене у издањима из 2015. и 2023. године. Карактеристике тржишта капитала и важећи кодекси корпоративног управљања домаћих институција били су разлози за коришћење Принципа из 2004. године за креирање упитника. Будућа

истраживања биће усмерена ka даљем развоју инструмента за мерење квалитета корпоративног управљања. С обзиром на континуирана унапређења и промене Принципа ОЕСD-а, уз развој тржишта и неопходне институционалне промене због наставка процеса придруживања ЕУ, унапређење квалитета корпоративног управљања је неопходно. Самим тим, биће потребно развити инструмент за праћење достигнутог нивоа квалитета корпоративног управљања, који ће уважити имплементиране промене. На тај начин, биће могуће идентификовати области у којима су неопходне промене са циљем подизања квалитета корпоративног управљања, као и области у којима је остварен највећи напредак у односу на садашње стање.

Хетерогени резултати претходних истраживања која се односе на испитивање односа између КДО и корпоративног управљања указују на постојање одређених модератора овог односа, што представља потенцијално подручје за нова истраживања. Будућим истраживањима могли би се укључити одређени институционални фактори, карактеристике тржишта или фактори који карактеришу одређени тип индустрије.

Како је утврђено да задовољство послом нема улогу модераторске варијабле у односу између КДО и организационих перформанси, већ да има директан утицај на организационе перформансе, могуће је да други фактори, као што су организациона култура, стил лидерства, степен транспарентности и укључености, имају значајнију улогу као модератори у овом односу, него само задовољство послом. Због тога ће будућим истраживањима, као модераторске варијабле у односу између КДО и организационих перформанси, бити укључени неки од ових фактора.

Закључак

Савремено пословно окружење захтева од компанија одрживо пословање уз уважавање интереса релевантних стејхолдера, балансирано коришћење ресурса и оријентацију на потрошаче. Све већа еколошка криза, обележена климатским променама, губитком биодиверзитета, неограниченом потрошњом природних ресурса, уз социјалне неједнакости и притиске за етичким пословањем, недвосмислено указују на потребу примене КДО. Од компанија се очекује да преузму одговорност за своје ланце снабдевања, запослене и утицај на локалну заједницу и подстакну инклузију КДО у кључне пословне операције. Поред тога, дигитална трансформација и растући утицај друштвених медија нагласили су захтеве за транспарентношћу и одговорношћу, омогућавајући стејхолдерима увид, али и утицај на пословне активности (Bocharova, 2024). У контексту промена економских, еколошких и социјалних очекивања, неопходна је ефикасна интеграција КДО у савремену пословну праксу компанија.

У дисертацији је урађена теоријска анализа концепата КДО, корпоративног управљања и организационих перформанси, уз истовремену анализу резултата великог броја истраживања која су се бавила изучавањем односа између КДО и корпоративног управљања, али и односа између КДО и организационих перформанси. Наведено је омогућило стицање одговарајућих теоријских увида и изградњу релевантног теоријског оквира, на основу ког се могу донети следећи закључци:

1. Истраживања у области КДО су врло актуелна и приметан је велики број истраживања у којима се КДО изучава преко њених димензија, интерне и екстерне друштвене одговорности. Усмерене на добробит запослених, активности интерне друштвене одговорности обухватају широк спектар активности које утичу на физичко и психолошко радно окружење. Активности екстерне друштвене одговорности, усмерене ка потрошачима, добављачима, локалној заједници и животној средини, уочљивије су у јавности и могу да допринесу унапређењу односа између компаније и екстерних стејхолдера. Идентификована су следећа кључна одређења КДО концепта:

- Концепт КДО је настао и почео да се развија најпре у развијеним земљама, али су приметни напори на интензивирању КДО активности и у земљама у развоју. Стандардни алати за примену КДО у развијеним земљама нису увек применљиви у земљама у развоју. Примену КДО додатно отежавају националне и институционалне разлике између ових земаља. Поред тога, постоје и разлике у нивоу знања и компетенција менаџера потребних за примену КДО. Због тога, једноставно копирање пракси мултинационалних компанија у филијале које се налазе у земљама у развоју нема исте ефекте као у матичној земљи.
- Већина истраживања у области КДО је усмерена на праксу великих, мултинационалних компанија, док је примена КДО у МСП доста ређе била предмет истраживања. Треба нагласити да МСП, поред тога што су врло бројна, имају значајан утицај на локалну заједницу и животну средину. Специфичне карактеристике великих компанија и МСП не дозвољавају примену универзалних пракси КДО. Примена КДО треба да буде прилагођена тржишним условима и карактеристикама компанија како би се остварили најбољи ефекти.
- Како се заснива на стејхолдер теорији, концепт КДО јасно истиче посвећеност интересима стејхолдера, а успешна реализација КДО активности претпоставља укључивање стејхолдера у све фазе овог процеса. Ефикасна комуникација и извештавање о КДО омогућавају изградњу поверења и добрих односа са запосленима, потрошачима и локалном заједницом. Повећање одговорности и боље информисање свих релевантних стејхолдера о резултатима КДО

активности могуће је постићи применом стандардизованих оквира извештавања, као што су GRI, SASB итд. Све је већи број земаља у којима постоји законска обавеза извештавања о КДО/одрживости, што потврђује и доношење Директиве ЕУ о нефинансијском извештавању којом је проширен обухват компанија које морају да публикују ове извештаје. Креирањем пословне стратегије која се заснива на принципима КДО, компаније могу да остваре циљеве одрживости и унапреде своје перформансе.

2. За примену ефективних пракси КДО неопходно је добро корпоративно управљање. КДО и корпоративно управљање су два аспекта пословања која су блиско повезана и међусобно условљена. Ова повезаност КДО и корпоративног управљања постала је нарочито значајна када су инвеститори и други релевантни стејкхолдери почели да захтевају већу транспарентност и одговорност компанија. Механизми корпоративног управљања, како интерни тако и екстерни, треба да обезбеде да се ови захтеви испуне, а примена КДО треба да омогући да компанија ради у интересу друштва као целине, чиме се задовољавају интереси свих релевантних стејкхолдера.

Изучавање ефеката механизма корпоративног управљања на КДО било је предмет великог броја истраживања. Ипак, истраживање утицаја интерних механизма на димензије КДО, с једне, и екстерних механизма на димензије КДО, с друге стране, није подједнако заступљено у литератури. Извршени преглед литературе омогућио је доношење следећих закључака:

- Утицај интерних механизма корпоративног управљања, који обухватају структуру власништва и одборе, на интерну друштвену одговорност био је предмет малог броја истраживања. Резултати ових истраживања су врло хетерогени, али се, ипак, могу донети одређени закључци: концентрација власништва има позитиван утицај на примену интерне друштвене одговорности; институционално и породично власништво имају позитиван утицај на интерну друштвену одговорност; државно власништво има негативан утицај на интерну друштвену одговорност. Што се тиче структуралних димензија одбора, резултати претходних истраживања су, такође, мешовити, а већина истраживања показала је да постоји позитиван утицај већег броја независних чланова одбора и већих одбора на интерну друштвену одговорност, док је дуалитет лидерске позиције у већини истраживања имао негативан утицај на интерну друштвену одговорност.
- Утицај интерних механизма корпоративног управљања на екстерну друштвену одговорност знатно је чешће био предмет истраживања. Резултати ових истраживања су мешовити, без обзира на то да ли се ради о структури власништва или одборима. Ипак, на основу представљеног прегледа литературе могу се донети одговарајући закључци. Већина истраживања показала је да постоји позитиван утицај концентрације власништва на екстерну друштвену одговорност; институционално и породично власништво имају позитиван утицај на екстерну друштвену одговорност, док државно власништво има негативан утицај на екстерну друштвену одговорност. Поред наведеног, већина истраживања показује да постоји позитиван утицај већег броја независних чланова одбора и већих одбора на екстерну друштвену одговорност, док дуалитет лидерске позиције у већини истраживања има негативан утицај на екстерну друштвену одговорност.
- Развијено тржиште корпоративне контроле омогућава да се преузимањем компаније изврши замена неефикасног менаџмент тима. Опасност од преузимања обично стимулише менаџмент да се фокусира на краткорочне резултате, због чега улагања у КДО често буду занемарена. Иако се мали број истраживања бавио ефектима преузимања на КДО, њиховом анализом утврђено је да превелика и премала улагања у КДО обично покрећу процес преузимања.

- Уз активно тржиште корпоративне контроле, за добро корпоративно управљање неопходна је ефикасна правна регулатива и примена принципа корпоративног управљања на националном нивоу. За корпоративно управљање у свакој земљи значајни су ефикасна заштита власничких права, независно судство, ефективан мониторинг, владавина и спровођење права, квалитет регулатива, грађанске и политичке слободе, као и одсуство корупције (Aluchna et al., 2024). Истовремено, ово су неопходни предуслови за ефикасну примену КДО и извештавање о њој.

3. Како OECD принципи корпоративног управљања представљају смернице за развој законске и регулаторне иницијативе у свету и дефинишу оквир корпоративног управљања, они треба да помогну у креирању законског, регулаторног и институционалног оквира и да буду основа за хармонизацију националних стандарда корпоративног управљања (OECD, 2004). Уз то, они су постали основа за процену успешности корпоративног управљања. Утврђивањем степена усклађености националног корпоративног управљања са њима може се одредити квалитет корпоративног управљања и области у којима су неопходна унапређења.

Добро корпоративно управљање, засновано на транспарентности, етичком понашању и одговорности, неопходно је за успешну имплементацију КДО (Ariyo, 2023). У већини претходних истраживања, међу којима доминирају она реализована у развијеним земљама, изучавани су независни ефекти механизма корпоративног управљања на КДО. Да би КДО била успешно примењена, потребно је комбиновано деловање различитих механизма корпоративног управљања (Oh et al., 2016). При томе, утицај механизма корпоративног управљања на КДО није исти у развијеним земљама и земљама у развоју. Ефекти различитих механизма корпоративног управљања зависе од примењеног модела корпоративног управљања. Генерално, сматра се да је у развијеним земљама добро корпоративно управљање неопходна претпоставка КДО и да институционални инвеститори имају врло значајну улогу за примену КДО. У земљама у развоју, модели корпоративног управљања, који су креирани у развијеним земљама, не могу се применити без њиховог прилагођавања специфичним потребама земље. У овим земљама обично недостају јаке институције, правна заштита мањинских акционара, а тржиште корпоративне контроле често не постоји. Концентрација власништва се најчешће користи као доминантан механизам корпоративног управљања.

Унапређење законске регулативе, уз развој добре праксе корпоративног управљања која се заснива на OECD принципима корпоративног управљања, неопходни су за унапређење квалитета корпоративног управљања у земљама у развоју.

4. Улагања у КДО захтевају праћење и мерење њених ефеката, што привлачи пажњу великог броја истраживача. У литератури је идентификовано више мета-анализа истраживања односа између КДО и финансијских перформанси (Allouche & Laroché, 2005; Busch & Friede, 2018; Vishwanathan et al., 2020; Griffin & Mahon, 1997; Margolis et al., 2009; Margolis & Walsh, 2003; 2001; Orlitzky et al., 2003). У већини ових анализа, али и индивидуалних истраживања, уочени су мешовити резултати, иако преовлађују истраживања у којима је показано да између КДО и финансијских перформанси постоји позитивна повезаност. Међутим, савременим компанијама намеће се захтев за интегрисаним извештавањем, односно извештавањем о финансијским и нефинансијским перформансама истовремено. Савремени системи мерила перформанси могу да задовоље захтеве свих релевантних стејхолдера, а један од таквих система мерила је Призма перформанси. Основу овог модела чине потребе и жеље стејхолдера, услед чега финансијске и нефинансијске перформансе резултирају управо из понашања и активности стејхолдера (Домановић, 2010; Крстић и Секулић, 2013). Призма перформанси наглашава релевантност управљања односима са стејхолдерима и њихову

партиципацију у процесима планирања, мерења, анализе и извештавања о перформансама односа са стејкхолдерима.

Како финансијске перформансе нису једини релевантан показатељ вредности за стејкхолдере, неопходно је обратити пажњу на финансијске и нефинансијске перформансе компаније.

5. Велики број истраживања изучавао је односе између КДО и организационих перформанси, при чему се у последњој деценији уочава пораст броја истраживања у којима се КДО посматра кроз њене димензије, интерну и екстерну. Резултати истраживања ефеката интерне друштвене одговорности на финансијске перформансе су хетерогени због различитог мерења финансијских перформанси, али и обухвата спроведених истраживања. На основу прегледа резултата претходних истраживања може се закључити да интерна друштвена одговорност ретко има негативан утицај на финансијске перформансе, док у већини случајева има позитиван утицај на нефинансијске перформансе. Истраживања утицаја екстерне друштвене одговорности на организационе перформансе, и то посебно на финансијске перформансе, су знатно чешће заступљена у литератури. Ефекти екстерне друштвене одговорности разликују се у зависности од групе стејкхолдера према којима су ове активности усмерене, али и мерила перформанси, која су обухваћена истраживањем. Резултати анализираних претходних истраживања су мешовити, иако генерално постоји став да активности екстерне друштвене одговорности утичу на повећање приноса компаније (Lou & Bhattacharya, 2006). На основу прегледа резултата претходних истраживања може се закључити да је у већини радова утврђено постојање позитивне повезаности између екстерне друштвене одговорности и финансијских перформанси. Ипак, треба напоменути да је уочен значајан број истраживања у којима су, у зависности од групе стејкхолдера према којој су усмерене, активности екстерне друштвене одговорности имале различит утицај на финансијске перформансе, чак и негативан. Такође, већина истраживања потврђује постојање позитивног утицаја екстерне друштвене одговорности на нефинансијске перформансе, при чему су најчешће мерени утицаји на перформансе запослених, задовољство потрошача и репутацију компаније.

Прегледом резултата претходних истраживања указано је на њихове релевантне закључке, али и ограничења, међу којима је изостављање модераторских варијабли у изучавању односа између КДО и организационих перформанси, а посебно у изучавању односа између интерне друштвене одговорности и организационих перформанси и између екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси. Учени геп у литератури био је мотив за укључивање модераторске варијабле приликом изучавања односа између КДО и организационих перформанси. Задовољство послом је изабрано за модераторску варијаблу у истраживању у дисертацији, јер је прегледом истраживања утврђено да су таква истраживања врло ретка. Наглашена је могућност посматрања задовољства послом као последице интерне друштвене одговорности, поред тога што представља једну од организационих перформанси. Задовољство послом је комплексан концепт, који се може анализирати путем различитих аспеката посла. На задовољство послом утиче велики број фактора, али оно такође представља значајну медијаторску варијаблу у изучавању односа између КДО и организационих перформанси, што је показано претходним прегледом резултата истраживања. Поред тога, ретка су истраживања која интегришу КДО и квалитет корпоративног управљања у јединствен истраживачки оквир и која анализирају њихове синергијске ефекте на организационе перформансе.

На основу датог теоријског прегледа и анализе резултата претходних емпиријских истраживања у дисертацији је дефинисан предмет истраживања. Он обухвата повезаност КДО и квалитета корпоративног управљања, као и њихове синергијске ефекте на

организационе перформансе компанија. Истраживање је засновано на претпоставци да квалитет корпоративног управљања одређује контекст КДО, због чега је анализиран однос између квалитета корпоративног управљања и кључних димензија КДО, односно интерне и екстерне друштвене одговорности. У исто време, испитани су ефекти димензија КДО на организационе перформансе. Додатно, анализирана је модераторска улога задовољства послом у односу између КДО и организационих перформанси.

Основни циљ истраживања био је да се утврди контекст у коме повезаност КДО и корпоративног управљања доприноси унапређењу организационих перформанси. Полазећи од њега, изведени циљеви били су да се идентификује значај квалитета корпоративног управљања за интерну и екстерну друштвену одговорност; да се утврди значај интерне и екстерне друштвене одговорности за организационе перформансе и, коначно, да се утврди модераторски утицај задовољства послом у односу интерне, односно екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси. Дефинисан предмет истраживања и постављени циљеви били су основа за тестирање хипотеза емпиријским истраживањем. Подаци су прикупљени методом анкете, а статистички методи коришћени за анализу добијених података били су дескриптивна статистичка анализа, регресиона анализа, модерациска регресија, једнофакторска анализа варијансе и т-тестови независних узорака. На основу спроведеног емпиријског истраживања и примењених статистичких техника за обраду прикупљених података, тестиране су постављене хипотезе и донети следећи закључци:

1. У првој хипотези се пошло од претпоставке да квалитет корпоративног управљања позитивно утиче на КДО. Уз то, претпостављено је да квалитет корпоративног управљања позитивно утиче на интерну, односно екстерну друштвену одговорност. Резултати емпиријског истраживања делимично су потврдили ову хипотезу и изведене хипотезе на основу ње. Дакле, постоји статистички значајан и позитиван утицај квалитета корпоративног управљања на КДО, као и интерну и екстерну друштвену одговорност. Тиме је показано да постоји синергијски ефекат квалитета корпоративног управљања и КДО. Међутим, резултати истраживања квалитета корпоративног управљања из перспективе појединачних принципа су показали да постоји статистички значајан утицај дефинисаног модела на КДО и њене димензије, али да немају сви принципи подједнак значај и утицај на КДО, интерну и екстерну друштвену одговорност. На овај начин су ближе одређене области у којима је могуће унапредити корпоративно управљање. Преглед литературе показује да се КДО најчешће изучава холистички и да је позитивна повезаност између корпоративног управљања и КДО утврђена у великом броју сличних истраживања. Добијени резултати у овој дисертацији су у складу са тим резултатима и сугеришу неопходност унапређења корпоративног управљања за унапређење КДО. Како је у литератури повезаност корпоративног управљања и КДО анализирана кроз три модела (Jamali et al., 2008), презентовани резултати су у складу са првим моделом, где корпоративно управљање представља неопходну претпоставку за примену КДО. Може се закључити да се повећањем квалитета корпоративног управљања стварају услови за успешнију имплементацију КДО, односно унапређење квалитета корпоративног управљања доприноси унапређењу праксе КДО. Истиче се неопходност измена и унапређења националних закона и регулатива, као и њихово усклађивање са ОЕСД принципима корпоративног управљања, јер се кодекси корпоративног управљања у Републици Србији нису мењали у складу са изменама у ОЕСД принципима које су извршене 2015. и 2023. године. Помоћу ефективних интерних механизма, уз истовремено уважавање ESG стандарда и концепта троструког крајњег резултата, корпоративно управљање треба да омогући интеграцију КДО у пословне стратегије. Креирањем јединственог оквира корпоративног управљања, који ће уважавати принципе

одрживости и КДО, могуће је обезбедити синергијске ефекте корпоративног управљања и КДО на организационе перформансе.

Раздвајањем КДО на интерну и екстерну друштвену одговорност показано је да није само екстерна друштвена одговорност релевантна за запослене, већ да начин на који се управља компанијом има утицај и на интерне праксе друштвене одговорности. Избалансираном применом интерне и екстерне друштвене одговорности може се обезбедити подршка различитих стејкхолдера, који су релевантни за компанију.

2. Друга хипотеза се заснивала на претпоставци да КДО позитивно утиче на организационе перформансе. Како је изучавање овог односа предмет великог броја истраживања већ дуги низ година, а већина истраживања и мета-анализа указује на постојање позитивне повезаности између ових варијабли, резултати овог истраживања доприносе проширењу постојеће базе сазнања. Утврђена позитивна повезаност између КДО и организационих перформанси у складу је са налазима претходних истраживања. Издавањем интерне и екстерне друштвене одговорности и тестирањем њиховог утицаја на организационе перформансе наглашена је релевантност различитих стејкхолдера за пословање компанија.

Добијени резултати показују да екстерна друштвена одговорност позитивно утиче на организационе перформансе, што сугерише да однос компаније према потрошачима, локалној заједници и животној средини има позитивне ефекте на њене перформансе. Насупрот овим резултатима, изостао је позитиван утицај интерне друштвене одговорности на организационе перформансе, због чега је друга хипотеза делимично потврђена. Овакви резултати указују на то да запослени не препознају активности интерне друштвене одговорности као дискреционе активности компаније које се спроводе за циљем повећања благостања запослених. Због тога је наглашена потреба да се запослени укључе у креирање и имплементацију стратегије интерне друштвене одговорности, будући да су такве активности усмерене управо на задовољење њихових потреба. Да би менаџмент могао да идентификује релевантне потребе запослених, неопходна је блиска сарадња и континуирано унапређење односа унутар колектива.

3. Трећа хипотеза је претпоставила да је однос између КДО и организационих перформанси модериран задовољством послом. На основу прегледа релевантне литературе утврђено је да се мали број истраживања бавио изучавањем овако дефинисаних релација. Резултати претходних истраживања не дозвољавају доношење генералног закључка, с обзиром на то да су нека истраживања показала да задовољство послом има позитиван, нека негативан, а нека пак да уопште не постоји значајан модераторски утицај задовољства послом на однос између КДО и организационих перформанси. Модерацијском регресијом утврђено је да задовољство послом не врши статистички значајну модераторску улогу у односима између КДО, односно интерне и екстерне друштвене одговорности и организационих перформанси. Задовољство послом директно доприноси предикцији организационих перформанси, али оно не утиче на снагу или правац односа између КДО и организационих перформанси, односно повећање задовољства послом не утиче на јачање/слабљење повезаности између КДО и организационих перформанси. Иако екстерна друштвена одговорност има директан позитиван утицај на перформансе компаније, ниво задовољства запослених не појачава нити умањује тај утицај. Сличан резултат је утврђен и у односу на интерну друштвену одговорност, где ни директан ни модерирајући утицај нису били статистички значајни. Ови резултати указују на потребу за даљим испитивањем механизма кроз које КДО утиче на перформансе, као и на потенцијалну улогу других медијаторских или модераторских фактора. Може се закључити да већа примена КДО у циљу повећања организационих перформанси не доводи до повећања задовољства послом. Ови

результати указују на могућност да продуктивност запослених није директно повезана са њиховим задовољством послом, те да на продуктивност и задовољство послом утичу неки други фактори који нису обухваћени овим истраживањем. Истовремено, КДО се може посматрати као хигијенски фактор (према Херцберговој класификацији), који не доприноси повећању задовољства послом, али спречава појаву незадовољства.

Теоријски допринос дисертације огледа се у следећем. Теоријском анализом истраживаних концепата омогућено је прецизније сагледавање релација које постоје између КДО и корпоративног управљања, као и релација између КДО и организационих перформанси. Детаљно су анализирани теоријске основе КДО и корпоративног управљања и елаборирани модели повезаности између ових концепата. Указано је на релевантне сличности и разлике између КДО и корпоративног управљања и начине на који се ови концепти допуњују. Прегледом резултата ранијих истраживања односа између димензија КДО и механизма корпоративног управљања указано је на релевантне закључке, али и недостатке спроведених истраживања. Истакнута је неопходност синергијског деловања КДО и корпоративног управљања како би компаније оствариле супериорне перформансе. Увођењем концепта организационих перформанси у анализу указано је на зависност организационих перформанси од начина примене КДО и корпоративног управљања. Наглашена је потреба за мерењем и анализом организационих перформанси, како финансијских, тако и нефинансијских, с обзиром на то да је показано да немају све врсте перформанси подједнак значај за све групе релевантних стејхолдера. Анализом резултата бројних истраживања односа интерне, односно екстерне друштвене одговорности и финансијских, односно нефинансијских перформанси донети су одговарајући закључци, али су истакнута и ограничења тих истраживања. Предочене су могућности за даља истраживања, уз истицање недовољно истраженог подручја које је мотивисало емпиријско истраживање чији су резултати представљени у овој дисертацији.

На основу резултата спроведеног истраживања и изведених закључака, истакнуте су практичне импликације докторске дисертације, које могу да помогну у унапређењу пословања домаћих компанија. Наглашена је потреба унапређења пракси КДО кроз укључивање запослених у све фазе креирања стратегије КДО, али и осталих релевантних стејхолдера који имају детерминишући утицај на пословање компаније. Декомпоновањем КДО на интерну и екстерну друштвену одговорност указано је на потребу за диференцирањем стејхолдера на интерне и екстерне и прављењем баланса између активности интерне и екстерне друштвене одговорности. Закључено је да постоји простор за повећање квалитета корпоративног управљања и да је неопходно унапређење институционалног оквира према примерима добре праксе у свету и искуствима земаља у развоју. Уз то, како кодекси корпоративног управљања нису мењани дуги низ година, потребно је објављивање нових кодекса корпоративног управљања, који ће садржати све измене које су представљене у најновијим OECD принципима корпоративног управљања. Мерењем резултата заснованим на савременим мерилима перформанси омогућено је задовољење информационих потреба свих релевантних стејхолдера. Информације о оствареним организационим перформансама су основа за њихово унапређење. Избором савремених мерила перформанси фокус је стављен на финансијске и нефинансијске перформансе, с обзиром на то да све већи број компанија има обавезу да извештава о њима. С друге стране, тиме је још једном истакнут значај различитих стејхолдера, јер немају све врсте перформанси подједнак значај за све групе стејхолдера. Мерењем и извештавањем о финансијским и нефинансијским перформансама стварају се предуслови за постизање супериорних организационих перформанси.

Сprovedено истраживање има одређена ограничења. Иако је истраживачки оквир на коме се заснива истраживање у овој дисертацији врло комплексан, он не обухвата све факторе који могу да утичу на односе између истраживачких варијабли. Анкетни метод који је примењен у прикупљању података има одређене недостатке. Међутим, будући да су истраживани ставови запослених, представља погодан метод за прикупљање података, јер се овакви подаци не могу добити из секундарних извора. Величина узорка представља још једно ограничење, с обзиром на то да не може да омогући ширу генерализацију добијених резултата, иако је оваква величина узорка адекватна за спровођење различитих статистичких анализа. У будућим истраживањима потребно је повећати величину узорка и узети у обзир и одређене секундарне податке будући да је мерење перформанси урађено такође на основу субјективног мерења. Мерни инструмент за процену квалитета корпоративног управљања заснива се на OECD принципима из 2004. године. Самим тим, не уважава измене и допуне које су учињене у издањима из 2015. године и 2023. године. Оваква одлука је донета зато што на тржишту у Републици Србији могу бити у потпуности видљиви само ефекти примене OECD принципа из 2004. године. Домаће тржиште капитала је недовољно развијено, због чега објективна процена примене OECD принципа из 2015. године не би била могућа, а пошто су измене 2023. године спроведене пар месеци пре спровођења истраживања, њихови ефекти могу бити видљиви тек дугорочно. Уз то, заснованост мерног инструмента на OECD принципима из 2004. године омогућила је упоредивост добијених резултата са резултатима других сличних истраживања. Такође, кодекси корпоративног управљања Београдске берзе и Привредне коморе Републике Србије нису кориговани након објављивања OECD принципа 2015., ни 2023. године.

Како су резултати истраживања показали умерено задовољство послом и одсуство модераторског утицаја задовољства послом на однос између КДО и организационих перформанси, будућа истраживања биће усмерена на анализу фактора који могу да утичу на такве резултате. Значајно би било спровести истраживање у неколико sukcesивних периода, како би се пратио напредак у примени КДО, с обзиром на неопходност примене нове Директиве о извештавању о корпоративној одрживости и на измене у Принципима корпоративног управљања OECD-а. Прилагођавање новим тржишним околностима захтева одређено време, због чега ће утврђивање потенцијалних ефеката тих прилагођавања мотивисати нова истраживања. Како је већина истраживања оријентисана на истраживање односа између КДО и потрошача, финансијских перформанси или животне средине, будућа истраживања ће испитивати утицај КДО на добављаче. Поред тога, будућа истраживања ће се бавити мотивима и препрекама МСП за примену КДО и извештавање о КДО. Због институционалних промена које се очекују на домаћем тржишту и измена OECD принципа корпоративног управљања, неопходно је унапређење инструмента за мерење квалитета корпоративног управљања, што ће бити предмет наредних истраживања.

ЛИТЕРАТУРА

3. Abdallah, A.B., Obeidat, B.Y., Aqqad, N.O., Al Janini, M.N.K., & Dahiyat, S.E. (2017). An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector. *Communications and Network*, 9, 28-53. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
2. Abdurachman, D., Ramdhan, R.M., Karsoma, A., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2023). Corporate Social Responsibility: Micro Foundation Framework for High Employee Performance in a Developing Country. *Administrative Sciences*, 13(8), 186. <https://doi.org/10.3390/admsci13080186>
3. Aboud, A., & Yang, X. (2022). Corporate governance and corporate social responsibility: new evidence from China. *International Journal of Accounting & Information Management*, 30(2), 211-229. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-09-2021-0195>
4. Abu Qa'dan, M.B., & Suwaidan, M.S. (2019). Board composition, ownership structure and corporate social responsibility disclosure: the case of Jordan. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 28-49. <https://doi.org/10.1108/srj-11-2017-0225>
1. Adel, C., Hussain, M.M., Mohamed, E.K.A., & Basuony, M.A.K. (2019). Is corporate governance relevant to the quality of corporate social responsibility disclosure in large European companies? *International Journal of Accounting & Information Management*, 27(2), 301-332. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-10-2017-0118>
6. Ahmad, B.S., Shafique, O., & Jamal, W.N. (2020). Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Banks' Financial Performance and the mediating role of Employees' Satisfaction and Loyalty in Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(3), 765-774. <https://doi.org/10.26710/jafee.v6i3.1361>
7. Ahmed, R.R., & Streimikiene, D. (2021). Environmental Issues and Strategic Corporate Social Responsibility for Organizational Competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 13(2), 5-22. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.01>
4. Ahn, J., Wong, M. L., & Kwon, J. (2020). Different role of hotel CSR activities in the formation of customers' brand loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 337-353. <https://doi.org/10.1108/ijqss-02-2020-0028>
9. Agan, Y., Kuzey, C., Acar, M.F., & Acikgoz, A. (2016). The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112(3), 1872-1881. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.090>
1. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
11. Ahsan, M.J., & Khalid, M.H. (2024). Linking corporate social responsibility to organizational commitment: the role of employee job satisfaction. *Journal of Global*

Responsibility, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2023-0012>

12. Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Ailawadi, K.L., Neslin, S.A., Luan, Y.J., & Taylor, G.A. (2014). Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? A case for benefit segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 31(2), 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2013.09.003>
14. Akbari, M., Mehrali, M., SeyyedAmiri, N., Rezaei, N., & Pourjam, A. (2019). Corporate social responsibility, customer loyalty and brand positioning. *Social Responsibility Journal*. 16(5), 671-689. <https://doi.org/10.1108/srj-01-2019-0008>
15. Akgun, M., & Oztas, S. (2017). The performance prism model and stakeholder satisfaction dimension. *Journal of Applied Research in Finance and Economics*, 3(1), 1-9.
16. Akhter, W., & Hassan, A. (2024). Does corporate social responsibility mediate the relationship between corporate governance and firm performance? Empirical evidence from BRICS countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 31, 566–578. <https://doi.org/10.1002/csr.2586>
17. Aleksić, M., Berber, N., & Gašić, D. (2023). The level of corporate social responsibility in large organizations in relations to: sector, activity, type of ownership and level of business. *Нови економист*. 17(2). 4-10. <https://doi.org/10.7251/NOEEN2334004A>.
18. Altheeb, S., & Al-Louzi, K.S. (2020). The Effect of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 8(2), 112-138. <https://doi.org/10.25255/2306.8043.2020.8.2.112.138>.
19. Aluchna, M., Roszkowska-Menkes, M., & Khan, S. (2024). Corporate governance perspective on environmental reporting: Literature review and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 1550–1577. <https://doi.org/10.1002/csr.2643>
20. Alawi, S.M. (2024). The role of Corporate Social Responsibility, Ownership Structure and Gender Diversity in Firm Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(2), 97-110. <https://doi.org/10.32479/ijefi.15880>
21. Al-bdour, A.A., Nasreddin, E., & Lin, S.K., (2010). The Relationship between Internal Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment within the Banking Sector in Jordan. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 4(7), 1842-1861.
22. Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: The mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-12. <https://doi.org/10.1002/csr.2011>

23. Ali, I., Ur Rehman, K., Ali, S.I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
24. Akben-Selcuk, E. (2019). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Moderating Role of Ownership Concentration in Turkey. *Sustainability*, 11, 3643. <https://doi.org/10.3390/su11133643>
25. Alkayed, W. (2017). The effect of Corporate social responsibility on job satisfaction (Empirical study on Jordanian private hospital). *European Journal of Business and Management*, 9(12), 1-5.
26. Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A Meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, pp.18. <hal-00923906>
27. Alsaadi, A. (2021). Family ownership and corporate social responsibility disclosure. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 51(2), 160-182. <https://doi.org/10.1080/02102412.2021.1904661>
28. Alsamawi, I.A., Darun, M.R., Panigrahi, S.K., & Al Refaei, A.A.H. (2019). Investigating the Effect of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment on Corporate Performance in Oil and Gas Corporations in Yemen. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 17(1), 41-56. <https://akademiabaru.com/submit/index.php/arbms/article/view/1344>
29. Al-Zoubi, M.T., & Al-Tkhayneh, K.M. (2019). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility (CSR) and its Effect on Job Satisfaction. *Journal of Social Research & Policy*, 10(1), 67-81.
30. Amaeshi, K., Adegbite, E., Ogbegie, C., Idemudia, U., Kan, K.A.S., Issa, M., & Anakwue, O.I.J. (2016). Corporate Social Responsibility in SMEs: A Shift from Philanthropy to Institutional Works? *Journal of Business Ethics*, 138(2), 385-400. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2633-1>
31. Ananzeh, H., Al Shabail, M.O., Al Amosh, H., Khatib, S.F.A., & Abualoush, S.H. (2023). Political connection, ownership concentration, and corporate social responsibility disclosure quality (CSRQ): empirical evidence from Jordan. *International Journal of Disclosure and Governance*, 20, 83-98. <https://doi.org/10.1057/s41310-022-00167-z>
32. Ananzeh, H., Al Amosh, H., & Albitar, K. (2022). The effect of corporate governance quality and its mechanisms on firm philanthropic donations: evidence from the UK. *International Journal of Accounting & Information Management*. 30(4), 477-501. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-12-2021-0248>
33. Antony, J.P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of SMEs — Part 2: An Empirical Study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*, 14(3), 42-52. <https://doi.org/10.1108/13683041011074209>

34. Aras-Beger, G., & Taskin, F.D. (2021). Corporate social responsibility (CSR) in Multinational Companies (MNCs), Small-to-Medium Enterprises (SMEs) and Small Businesses. In D. Crowther & S. Seifi (Eds.), *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility* (стр. 791-815). <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42465-7>
35. Araujo, J., Pereira, I.V., & Santos, J.D. (2023). The Effect of Corporate Social Responsibility on Brand Image and Brand Equity and Its Impact on Consumer Satisfaction. *Administrative Sciences*, 13, 118. <https://doi.org/10.3390/admsci13050118>
36. Ariyo, G.K. (2023). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Good Practices and Prospects. *Texila International Journal of Management*, 9(2), 14-26. <https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.09.02.Art008>
37. Arora, A., & Bhandari, V. (2017). Do firm-level variables affect corporate governance quality and performance? Evidence from India. *International Journal of Corporate Governance*, 8(1), 1–24.
38. Arora, A., & Bodhanwala, S. (2018). Relationship between Corporate Governance Index and Firm Performance: Indian Evidence. *Global Business Review*, 19(3), 675–689. <https://doi.org/10.1177/097215091771381>
39. Arsić, S., Vasković, S., Milošević, I., Stojanović, A., & Mihajlović, I. (2020). Employees' attitude towards CSR in SMEs in Eastern Serbia. In Szikora, P. (ed.) *MEB — 17th International Conference on Management, Enterprise, Benchmarking Proceedings* (5-14), Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, Budapest, Hungary.
40. Aya Pastrana, N., & Sriramesh, K. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40(1), 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.002>
41. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research and practice*, 3(4), 77-86.
42. Bae, J., Lund-Thomsen, P., & Lindgreen, A. (2021). Global Value Chains and Supplier Perceptions of Corporate Social Responsibility: A Case Study of Garment Manufacturers in Myanmar. *Global Networks*, 21(4), 653-680. <https://doi.org/10.1111/glob.12298>
43. Бабић, В., & Николић, Ј. (2017). Корпоративно управљање у јавним предузећима у Републици Србији. У Веселиновић, П., Макојевић, Н. & Славковић, М. (ред.), *Утицај глобализације на пословно управљање и економски развој Шумадије и Поморавља* (385-400). Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
44. Babić, V., & Nikolić, J. (2016). Key factors of corporate governance model development in transition economies. *Teme*, XL (2), 747-761.
45. Babić, V., Nikolić, J. & Stanisljević, M. (2016). Corporate governance mechanisms effectiveness: the case of transition countries. *Facta Universitatis. Series, Economics and Organization*, 13(2), 161-175.

46. Бабић, В. (2006). Корпоративно управљање у условима концентрације и дисперзије власништва. У В. Бабић (ред.), *Корпоративно управљање у условима транзиције - власништво, контрола, менаџерске компетенције* (3-33). Економски факултет Универзитета у Крагујевцу
47. Бацковић, Н., & Јовановић, Г. (2014). Управљање перформансама предузећа у савременим условима пословања - стратегијски приступ. *Економски сигнали: пословни магазин*, 9(1), 55-72. <https://doi.org/10.5937/ekonsig1401055B>
48. Bai, X., & Chang, J. (2015). Corporate social responsibility and firm performance: The mediating role of marketing competence and the moderating role of market environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 505-530. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9409-0>
49. Barakat, S.R., Isabella, G., Boaventura, J.M.G., & Mazzon, J.A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325–2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
50. Barić, A. (2017). Corporate social responsibility and stakeholders: Review of the last decade (2006-2015). *Business Systems Research*, 8(1), 133-146. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0011>
51. Bauman, C.W., & Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
52. Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L.J., & Scherer, A.G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large firms - size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>
53. Bayraktar, M., & Algan, N. (2019). The Importance of SMEs on World Economies. In S. Sari, M. Balcilar & A.H. Gencer (Eds.), *Proceedings of International Conference of Eurasian Economies* (стр. 56-61). Famagusta, Turkish Republic of Northern Cyprus. <https://doi.org/10.36880/C11.02265>
54. Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2005). Corporate governance and control. *ECGI Working Paper Series in Finance - Working Paper No. 02/2005*, 1-128. Преузето 15.03.2024. године са http://www.wu.ac.at/europainstitut/iqv/mitarbeiter/gugler/cg_bechtboltonroell.pdf
55. Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Omri, A. (2020). Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 173, 133-155. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>
56. Berniak-Wozny, J., Kwasek, A., Gasinski, H., Maciaszczyk, M., & Kocot, M. (2023). Business Case for Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises—Employees’ Perspective. *Sustainability*, 15, 1660. <https://doi.org/10.3390/su15021660>

57. Bettiol, A. (2013). ⁴ *The relationship between strategic corporate social responsibility and business performance an empirical investigation*. PhD thesis, Universita' Degli Studi Di Padova, Italy.
58. Bhatt, P.R., & Bhatt, R.R. (2017). Corporate governance and firm performance in Malaysia. *Corporate Governance*, 17(5), 896-912. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0054>
59. Bhimani, A., & Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 165–74. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.03.001>
60. Bhattacharyya, A., & Kumar, A., (2022). Corporate Social Responsibility and SME Value Creation. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 16(6), 45-69. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v16i6.04>
61. Bhimani, A., & Soonawalla, K. (2005). From conformance to performance: The corporate responsibilities continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(3), 165-174. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.03.001>
62. Bicer, M., & Şit, A. (2023). The Impact of Corporate Governance Quality on Firm Value: A Case Study on Corporate Governance Index of Borsa Istanbul. *Central European Business Review*, 12(3), 1-19. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.324>
63. Black, M., & Yahaya, O.A. (2024). Which Ownership Structure is Significant in ESG Performance? *American Business Review*, 27(2), 635-664. <https://doi.org/10.37625/abr.27.2.635-664>
64. Block, J.H., & Wagner, M. (2013). The Effect of Family Ownership on Different Dimensions of Corporate Social Responsibility: Evidence from Large US Firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475–492. <https://doi.org/10.1002/bse.1798>
65. ⁴ Padi, E.A., He, Z., Bosomepem, J., Darko, D.F., & Egbadewor, S.M. (2019). *Dimensions of corporate social responsibility and the effects on employee affective commitment: moderating role of job satisfaction*. IMMS 2019: 2nd International Conference on Information Management and Management Sciences, 23–25 August, Jinghu Binguan, Chengdu, China.
66. Bocharova, N. (2024). Directions for the development of CSR in contemporary conditions. In Šimanskiene, L. (ed.) *Social innovations for sustainable regional development - Abstracts of reports* (16-19). Klaipėda University, Lithuania
67. ² Bogan, E., & Dedeoglu, B.B. (2020). Hotel employees' corporate social responsibility perception and organizational citizenship behavior: Perceived external prestige and pride in organization as serial mediators. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2342-2353. <https://doi.org/10.1002/csr.1996>
68. Bogan, E., Turkay, O., & Dedeoglu, B.B. (2018). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction: the mediator role of organizational identification. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(2), 51-67.

69. Borghesi, R. Chang, K., & Li, Y. (2019). Firm value in commonly uncertain times: the divergent effects of corporate governance and CSR. *Applied Economics*, 51(43), 4726-4741. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1597255>
70. Bouichou, S.I., Wang, L., & Zulfiqar, S. (2022). How Corporate Social Responsibility Boosts Corporate Financial and Non-financial Performance: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 871334. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.871334>
71. Braga-Alves, M.V., & Shastri, K. (2011). Corporate governance, valuation, and performance: Evidence from a voluntary market reform in Brazil. *Financial Management*, 40(1), 139–157. <http://www.jstor.org/stable/41237899>
72. Brammer, S., Milington, A., & Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
73. Brammer, S., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: the importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x>
74. Branco, M.C., & Rodrigues, L.L. (2007). Positioning Stakeholder Theory Within The Debate On Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(1), 5-15.
75. Bruce, E., & Owusu-Ansah, P. (2022). A Review of Corporate Social Responsibility and Its Relationship with Customer Satisfaction and Corporate Image. *Open Journal of Business and Management*, 10(2), 715-728. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.102040>
76. Budiman, S., Kusharyanti, V.P., & Leon, F.M. (2023). The Influence of Ownership Structure and Board Structure on Corporate Social Responsibility in Manufacturing Companies in Indonesia. *Global Research Review in Business and Economics [GRRBE]*, 9(01), 24-30. <https://doi.org/10.56805/grrbe>
77. Buhmann, K. (2006). Corporate social responsibility: what role for law? Some aspects of law and CSR. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(2), 188–202. <https://doi.org/10.1108/14720700610655187>
78. Burgess, T.F., Ong, T.S., & Shaw, N.E. (2007). Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), 583–602. <https://doi.org/10.1108/17410400710823633>
79. Busch, T., & Friede, G. (2018). The Robustness of the Corporate Social and Financial Performance Relation: A Second-Order Meta-Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 583–608. <https://doi.org/10.1002/csr.1480>
80. Busch, T., & Orlitzky, M. (2019). On the links between corporate environmental and financial performance: Camera or mirror? In A. McWilliams, D.E. Rupp, D.S. Siegel, G.K.

Stahl & D.A. Waldman (Eds.), *The Oxford Handbook of corporate social responsibility: Psychological and organizational perspectives* (стр. 308-333). Oxford, UK: Oxford University Press.

81. Vishwanathan, P., van Oosterhout, H.J., Heugens, P.P.M.A.R., Duran, P., & Van Essen, M. (2019). Strategic CSR: a concept building meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57(2), 314-350. <https://doi.org/10.1111/joms.12514>
82. Velásquez Bellido, P. (2020). *Corporate Social Responsibility in Latin American firms: Exploring the interrelationships between financial constraints, corporate governance and financial performance*. Doctoral dissertation, Manchester, UK: The University of Manchester, Faculty of Humanities.
83. Velte, P. (2022). Meta-analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72, 627–675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>
84. Verdeyen, V., Put, J., & van Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, 13(4), 325–331. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2004.00328.x>
85. Virador, L.B., & Chen, L.-F. (2021). Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: A Configurational Approach. *Journal of Business Administration*, 46(3), 49-79. <https://doi.org/10.3966/102596272021090463003>
86. Visser, W. (2011). *The age of responsibility*. John Wiley.
87. Visser, W. (2011). The DNA Model of CSR 2.0: Value Creation, Good Governance, Societal Contribution and Ecological Integrity. *CSR International Inspiration Series*, No. 9.
88. Visser, W. (2010a). CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 5(3), p.7
89. Visser, W. (2010b). The Ages and Stages of CSR: From Defensive to Systemic Corporate Sustainability and Responsibility. *CSR International Inspiration Series*, No. 8.
90. Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D.S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (стр. 437-499), Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0021>
91. Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid: an African perspective. In M. Huniche & E.P. Rahbek (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries—new partnership perspectives* (стр. 29–56). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
92. Vitezić, N. (2010). A Measurement System of Corporate Social Responsibility In The Pharmaceutical Industry of The Region. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), 57-68. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.13>

93. Vlachos, P.A., Panagopoulos, N.G., Theotokis, A., Singh, R., & Singh, R.K. (2014). When do corporate social responsibility initiatives impact on customer-facing employees? Evidence from India and the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3086–3112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934884>
94. Vlachos, P.A., Panagopoulos, N.G., Theotokis, A., Singh, R., & Singh, R. (2010). When Do Corporate Social Responsibility Initiatives Impact on Customer-Facing Employees? Evidence from India and the Netherlands. *International Journal of Human-Resource Management*, Forthcoming.
95. Vo, L.C. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9(4), 89-97.
96. Vu, T.L., Nguyen, N.T., Nguyen, X.H., Nguyen, Q.H., & Nguyen, H.L. (2020). Corporate social responsibility, employee commitment, reputation, government support and financial performance in Vietnam's export textile enterprises. *Accounting*, 6(6), 1045–1058. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.7.015>
97. Вуколић, З. (2019). Корпоративно управљање у јавним предузећима. *Ревизор*, 22(85), 71-87. <https://doi.org/10.5937/Rev1885071V>
98. Вујић, Д. (2010). *Психологија рада: Човек и рад у савременом пословном окружењу*. Унија факултета југоисточне Европе: Факултет за правне и пословне студије, Нови Сад, Прометеј.
99. Вуњак, Н., Радаковић, М., & Бакмаз, О. (2019). Детерминанте корпоративног управљања у одабраним земљама у транзицији. *Зборник радова ЕконБиз*, 77-90.
100. Galí, N., Hajjar, D., & Jamali, I. (2016). The corporate governance and social responsibility nexus in the Lebanese banking industry. *Corporate Governance*, 16(3), 609-638. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2015-0109>
101. Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M.C. (2019). Corporate social responsibility reporting and corporate governance mechanisms: An international outlook from emerging countries. *Business Strategy & Development*, 3(1), 77-97. <https://doi.org/10.1002/bsd2.80>
102. Ganescu, M.K., & Gangone, A.D. (2012). A methodology for measuring responsible corporate governance in countries of emerging Europe, *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(2(16)), 129-139.
103. Gangi, F., Meles, A., Monferrà, S., & Mustilli, M. (2018). Does corporate social responsibility help the survivorship of SMEs and large firms? *Global Finance Journal*, 43, 100402. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2018.01.006>
104. García de los Salmones, M.M., Herrero, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5841-2>
105. García-Madariaga, J., & Rodríguez-Rivera, F. (2017). Corporate social responsibility, customer satisfaction, corporate reputation, and firms' market value: Evidence from the

automobile industry. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21, 39–53. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.003>

106. George, N.A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(4), 1093-1111. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2020-0144>
107. George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
108. Gharleghi, B., Afshar Jahanshahi, A., & Nawaser, K. (2018). The Outcomes of Corporate Social Responsibility to Employees: Empirical Evidence from a Developing Country. *Sustainability*, 10(3), 698. <https://doi.org/10.3390/su10030698>
109. Gibson, K., & O'Donovan, G. (2007). Corporate Governance and Environmental Reporting: An Australian study. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 944–956. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00615.x>
110. Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
111. Glavas, A., & Piderit, S.K. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.36.51>
112. Gligor–Cimpoieru, D.C., & Munteanu, V.P. (2015). CSR benefits and costs in a strategic approach. *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series*, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, 1(43), 96-105.
113. Глобални договор Србија. (2024). *Чиме се бавимо*. Преузето 24.04.2024. године са <http://www.ungc.rs/srb>
114. Global Reporting Initiative – GRI. (2024). *A short introduction to the GRI standards*. Преузето 24.04.2024. године са <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>
115. Global Reporting Initiative (GRI). (2015). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Преузето 24.04.2024. године са <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
116. Godos-Díez, J.-L., Fernández-Gago, R., Cabeza-García, L., & Martínez-Campillo, A. (2014). Determinants of CSR practices: analysis of the influence of ownership and the management profile mediating effect. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 43(1), 47–68. <https://doi.org/10.1080/02102412.2014.890824>
117. Gordano, S., & Chiaudano, V. (2021). The impact of internal vs. external CSR actions on firm's financial performance in the luxury sector. In D. Vrontis, Y. Weber & E. Tsoukatos

(Eds.), *14th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business - Contemporary Business Concepts and Strategies in the new Era – Book of Proceedings* (стр. 331-343). EuroMed Research Business Institute. <https://emrbi.org/wp-content/uploads/2021/10/euromed2021-book-of-proceedings-2021-10-05-FINAL.pdf>

118. Grbić, M. (2020). Stock market development and economic growth: the case of the Republic of Serbia. *Post-Communist Economies*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/14631377.2020.1745566>
119. Greenberg, J., & Baron, R.A. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*. Beograd, Želnid
120. Grieshuber, E., (2013). Innovation through Corporate Social Responsibility? In T. Osburg & R. Schmidpeter (Eds.), *CSR, Sustainability, Ethics & Governance – Social Innovation Solutions for a Sustainable Future* (стр. 197-208), Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9>
121. Griffin, J.J., & Mahon, J.F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate. *Business & Society*, 36(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/000765039703600102>
122. Gualtieri, I., & Topić, M. (2016). Exploring corporate social responsibility's global and Glocal practices in Qatar: A practitioner and stakeholder perspective. *Arab Economic and Business Journal*, 11(1), 31–54. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2016.01.001>
123. Guan, X., Ahmad, N., Sial, M.S., Cherian, J., & Han, H. (2023). CSR and organizational performance: The role of pro-environmental behavior and personal values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 677–694. <https://doi.org/10.1002/csr.2381>
124. Gupta, J., & Dias, N. (2022). Multidimensional corporate social responsibility disclosure and financial performance: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 731-748. <https://doi.org/10.1002/csr.2237>
125. Gursoy, D., Boğan, E., Dedeoğlu, B.B., & Çalışkan, C. (2019). Residents perceptions of hotels corporate social responsibility initiatives and its impact on residents' sentiments to community and support for additional tourism development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.005>
126. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
127. Dakhli, A. (2021). The impact of ownership structure on corporate social responsibility: the moderating role of financial performance. *Society and Business Review*, 16(4), 562-591. <https://doi.org/10.1108/SBR-01-2021-0013>
128. Dam, L., & Scholtens, B. (2013). Ownership Concentration and CSR Policy of European Multinational Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 117–126. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1574-1>

129. Dam, L., & Scholtens, B. (2012). Does Ownership Type Matter for Corporate Social Responsibility? *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 233–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00907.x>
130. D'Amato, A., & Falivena, C. (2019). Corporate social responsibility and firm value: Do firm size and age matter? Empirical evidence from European listed companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1–16. <https://doi.org/10.1002/csr.1855>
131. Damjanović, M., Zlatanović, D., & Nikolić, J. (2024). How does internal social responsibility affect organizational commitment? Empirical evidence from Serbian service companies. *Menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, 12(1), 27-42. <https://doi.org/10.5937/menhottur2400002D>
132. Damjanović, M. (2023). ³ Relation Between Internal Social Responsibility and Job Satisfaction in Serbian Service Companies. In I.G. Arraiano, B. Díaz, M. Del Baldo, R. Schmidpeter, S.O. Idowu (Eds.), *Corporate Social Responsibility in a Dynamic Global Environment* (стр. 247-259). CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24647-0_13
133. ⁴ Damjanović, M., Zlatanović, D., & Leković, B. (2022). Relationship between external corporate social responsibility and affective commitment in service companies in Serbia. In G. Radosavljević & K. Borisavljević (Eds.), *Contemporary Issues in Economics, Business and Management EBM 2022* (стр. 39-48). Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.
134. ³ Damjanović, M. (2019). Investing in Employees in Serbian Companies - Internal Dimension of CSR. In M. Milković, S. Seljan, M. Pejić Bach, S. Peković & Đ. Perović (Eds.), *Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation Conference*, 5(1), (стр. 441-448). IRENET, Zagreb, Croatia.
135. Дамњановић, М., & Рендулић-Давидовић, Г. (2019). Примена концепта корпоративне друштвене одговорности у малим и средњим предузећима у Србији. У А. Вељовић (уред.), *Зборник радова ИТОП19* (стр. 355-362). Чачак: Факултет техничких наука.
136. Damjanović, M. (2018). Relation between corporate social responsibility reporting and financial indicators of Serbian companies. In V. Babić (Ed.), *Contemporary Issues in Economics, Business and Management (EBM 2018)* (стр. 473-480). Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.
137. Дамњановић, С. (2021). *Корак по корак до нефинансијског извештаја - Приручник за компаније*, Смарт Колектив, Београд. Преузето 24.04.2024. године са https://api.pks.rs/storage/assets/Prirucnik_Korak-po-korak-do-nefinansijskog-izvestaja.pdf
138. Dasgupta, S.A, Bhatia, M., Singh, U., & Ray, A. (2021). Impact of CSR on non-financial performance and the mediating role of trust and reputation: Indian manufacturing

employees' perspectives. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19, 391-412. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00310-6>

139. D'Aprile, G., & Talò, C., (2015). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment: a Psychosocial Process Mediated by Organizational Sense of Community, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 241-269. <https://doi.org/10.1007/s10672-015-9265-6>
140. Dasilas, A., & Papasyriopoulos, N. (2015). Corporate governance, credit ratings and the capital structure of Greek SME and large listed firms. *Small Business Economics*, 45(1), 215-244. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9648-y>
141. Deng, X., Long, X., Schuler, D.A., Luo, H., & Zhao, X. (2019). External corporate social responsibility and labor productivity: A S-curve relationship and the moderating role of internal CSR and government subsidy. *Corporate social responsibility and Environmental management*, 27, 393-408. <https://doi.org/10.1002/csr.1877>
142. Denis, D.K., & McConnell, J.J. (2003). International Corporate Governance. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36. <https://doi.org/10.2307/4126762>
143. De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the Theoretical Puzzle of Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>
144. DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd edn). Thousand Oaks, California: Sage
145. Dey, P.K., Petridis, N., Petridis, K., Malesios, C., Nixon, J.D., & Ghosh, S.K. (2018). Environmental Management and Corporate Social Responsibility Practices of Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 195, 687-702. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.201>
146. Dežmar Krainz, K. (2015), Enchansing wellbeing of employees through CSR context. *Megatrend revija*, 12(2), 137-154. <https://doi.org/10.5937/MegRev1502137D>
147. Dias, A., Rodrigues, L.L., Craig, R., & Neves, M.E. (2018). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. *Social Responsibility Journal*. 15(2), 137-154. <https://doi.org/10.1108/srj-05-2017-0090>
148. Dixon-Fowler, H.R., Slater, D.J., Johnson, J.L., Ellstrand, A.E., & Romi, A.M. (2013). Beyond "does it pay to be green?" A meta-analysis of moderators of the CEP-CFP relationship. *Journal of Business Ethics*, 112 (2), 353-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8>
149. Dmytryiev, S.D., Freeman, R.E., & Horisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 1-30. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>

150. Domanović, V., & Savović, S. (2025). The effects of digitalisation on ESG performance: The case study of NIS a.d. Novi Sad. In D. Zlatanović & A. Stevanović (Eds.), *Contemporary Issues in Economics, Business and Management – EBM2024* (стр. 27-42). Faculty of Economics University of Kragujevac, Serbia.
151. Domanović, V. (2022). The Relationship between ESG and Financial Performance Indicators in the Public Sector: Empirical Evidence from the Republic of Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 27(1), 69–80. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0032>
152. Домановић, В. (2018). Системи управљања перформансама као механизми контроле пословања корпорација. У В. Бабић & Б. Пауновић (уред.), *Корпоративно управљање у Србији* (стр. 79-91). Економски факултет у Београду.
153. Домановић, В. (2013). Ефективност система мерења перформанси у условима савременог пословног окружења. *Економски хоризонти, Јануар - Април*, Годиште ХВ, Свеска 1, 31-44. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1301031D>
154. Домановић, В. (2010). *Balanced Scorecard – могућности и ефекти примене*. Универзитет у Крагујевцу, Економски факултет
155. Домановић, В. (2004). Тржиште корпоративне контроле – механизми преузимања и стратегије одбране. У Бабић, В. (ред.) (2004). *Корпоративно управљање у условима транзиције* (128-148), Економски факултет Универзитет у Крагујевцу, Крагујевац.
156. Dani, A.C., Picolo, J.D., & Klann, R.C. (2019). Gender influence, social responsibility and governance in performance. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 154-177. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0041>
157. Dumont, J.M. (2012, March 4). Don't mess with CSR 3.0. *Singapore Business Review*. Преузето 15.03.2024. године са <https://sbr.com.sg/media-marketing/commentary/don%25E2%2580%2599t-mess-csr-30>
158. Dwekat, A., Seguí-Mas, E., Zaid, M.A.A., & Tormo-Carbó, G. (2022). Corporate governance and corporate social responsibility: mapping the most critical drivers in the board academic literature. *Meditari Accountancy Research*. 30(6), 1705-1739. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-01-2021-1155>
159. Dyck, A., Lins, K.V., Roth, L., & Wagner, H.F. (2019). Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. *Journal of Financial Economics*, 131(3), 693-714. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.08.013>
160. Đekić, M., Vesić, T., & Šormaz, G. (2022). Belgrade Stock Exchange indices in the conditions of the COVID-19 pandemic. *Ekonomija-teorija i praksa*, 15(2). 35-52. <https://doi.org/10.5937/etp2202035D>
161. Đorđević, M., & Đorđević, A. (2012). Korporativna društvena odgovornost – poslovni slučaj kompanije „Rapp Marine Group“ у Србији. *Marketing*, 43(3), 199-204. <https://doi.org/10.5937/markt1203199D>

162. Ђорђевић, Б., Милановић, С., & Станковић, Ј. (2021). Утицај задовољства комуникацијом на задовољство послом – пример запослених у Републици Србији. *Економски хоризонти*, 23(2), 173-187. <https://doi.org/10.5937/ekonhor2102173D>
163. Ђулић, К., & Шешкар, Ј. (2010). Scorecard корпоративног управљања у Србији. *Право и привреда*, 103-132.
164. Ebaid, I.E.S. (2022), Corporate governance mechanisms and corporate social responsibility disclosure: evidence from an emerging market. *Journal of Global Responsibility*, 13(4), 396-420. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2021-0105>
165. Edinger-Schons, L.M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S., & Wieseke, J., (2019). Frontline Employees as Corporate Social Responsibility (CSR) Ambassadors: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Business Ethics*, 157, 359-373. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3790-9>
166. El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
167. Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance*, 14(6), 522-529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
168. Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Lmt, Oxford Centre for Innovation, UK.
169. Endrikat, J., de Villiers, C., Guenther, T.W., & Guenther, E.M. (2021). Board Characteristics and Corporate Social Responsibility: A Meta-Analytic Investigation. *Business & Society*, 60(8), 2099-2135. <https://doi.org/10.1177/0007650320930638>
170. Endrikat, J., Guenther, E., & Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance. *European Management Journal*, 32(5), 735–751. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.004>
171. Ellili, N.O.D. (2022). Impact of environmental, social and governance disclosure on dividend policy: What is the role of corporate governance? Evidence from an emerging market. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29, 1396–1413. <https://doi.org/10.1002/csr.2277>
172. Ernst & Young. (2023). *Nefinansijsko izveštavanje i EU taksonomija – Vodič za privredu i banke*. Београд. Преузето 24.04.2024. године са <https://circulareconomy-serbia.com/sites/default/files/2023-08/GIZ%20-%20Vodic%20za%20nefinansijsko%20izvestavanje%20i%20EU%20taksonomiju%20za%20privredu%20i%20banke.pdf>
173. European Commission. (2011). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*.

Преузето 24.04.2024. године са <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ae5ada03-0dc3-48f8-9a32-0460e65ba7ed>

174. European Commission. (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Преузето 24.04.2024. године са: [europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf](https://op.europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf)
175. Evans, W.R., & Davis, W. (2014). Corporate Citizenship and the Employee: An Organizational Identification Perspective. *Human Performance*, 27, 129–146. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.882926>
176. Zaid, M.A.A., Abuhijleh, S.T.F., & Pucheta-Martínez, M.C. (2020). Ownership structure, stakeholder engagement, and corporate social responsibility policies: The moderating effect of board independence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1344-1360. <https://doi.org/10.1002/csr.1888>
177. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*, 61(3), 690–752. <https://doi.org/10.1177/0007650320973415>
178. Zaman, U., & Nadeem, R.D. (2019). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and affective organizational commitment: Role of CSR strategic importance and organizational identification. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, 13(3), 704-726. <http://hdl.handle.net/10419/205274>
179. Zaman, R., Nadeem, M., & Carvajal, M. (2021). Corporate governance and corporate social responsibility synergies: evidence from New Zealand. *Meditari Accountancy Research*, 29(1), 135-160. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2019-0649>
180. Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., & Li, X. (2019). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective. *Business Ethics: A European Review*, 29, 20–34. <https://doi.org/10.1111/beer.12243>
181. Zhao, X., Chen, S., & Xiong, C. (2016). Organizational attention to corporate social responsibility and corporate social performance: the moderating effects of corporate governance. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 386-399. <https://doi.org/10.1111/beer.12124>
182. Zhou, Z., Luo, B.N., & Tang, T.L.P. (2017). Corporate Social Responsibility Excites “Exponential” Positive Employee Engagement: The Matthew Effect in CSR and Sustainable Policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 339–354. <https://doi.org/10.1002/csr.1464>
183. Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K. (2012). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28–40. <https://doi.org/10.1002/csr.1302>

184. Златановић, Д., & Лековић, Б. (2024). *Управљање иновацијама и развој новог производа*. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
185. Zlatanović, D., Savović, S., & Nikolić, J. (2024). Corporate social responsibility, innovativeness and organisational performance in public sector: implications for international public management. *European Journal of International Management*, a-head-of-print-. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2023.10062628>
186. Златановић, Д., Домановић, В., & Славковић, М. (2022). Утицај еколошких аспеката корпоративне друштвене одговорности на организационе перформансе. *Ecologica*, 29(108), 469–475. <https://doi.org/10.18485/ecologica.2022.29.108.1>
187. Zlatanović, D. (2015). A Holistic Approach to Corporate Social Responsibility as a Prerequisite for Sustainable Development: Empirical Evidence. *Economic Annals*, 60(207), 69–94. <https://doi.org/10.2298/EKA1507069Z>
188. Zlatanović, D., & Mulej, M. (2015). Soft-systems approaches to knowledge-cum-values management as innovation drivers. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 497-518. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2015-0015>
189. Zungenen, A.P., Sam-Aleng, M., & Wepnyu, N.P. (2023) Unlocking the Power of Responsible Business: Exploring the Synergy Between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Performance in Listed Cement Companies in Nigeria. *Journal of Accounting and Financial Management*, 9(12), 44-62. <https://doi.org/10.56201/jafm.v9.no12.2023.pg44.62>
190. Zuriekat, M., Salameh R., & Alrawashdeh, S. (2011). Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 159-169.
191. Ивановић Ђукић, М. (2011). Промовисање друштвено одговорног пословања предузећа у Србији. *Социологија*, 53(1), 21-42. <https://doi.org/10.2298/SOC1101021I>
192. Im, S., Chung, Y.W., & Yang, J.Y. (2016). Employees' Participation in CSR and Organizational Outcomes. *Sustainability*, 9(28), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su9010028>
193. Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790–804. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.019>
194. Inyang, B.J. (2013). Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR). *International Business Research*. 6(5), 123-132. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n5p123>
195. Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28 (7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00033-3)

196. Iqbal, N., Ahmad, N., Sheeraz, M., & Bashir, N.A. (2012). The Impact of perceived Corporate Social Responsibility (CSR) on Job Attitude and Performance of Internal Stakeholders. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 77-86. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2272>
197. Islam, T., Islam, R., Pitafi, A.H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M.S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123–135. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.019>
198. Islam, T., Ali, G., Niazi, A., Ramzan, M. & Yousaf, U. (2018). Employees' Response to CSR: Role of Organizational Identification and Organizational Trust. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 153-166.
199. Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. 6th Edition, New York: McGraw-Hill.
200. Jafeel, A.Y., Abdalla, Y.A., Abdalla, A.A., & Warsame, M.H. (2023). How corporate governance quality affects investment efficiency? An empirical analysis of nonfinancial companies in the Gulf Cooperation Council 2015-2020. *Cogent Business & Management*, 10, 2198061. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2198061>
201. Јанићијевић, Н. (2008). *Организационо понашање*. Београд: Дата статус
202. Јанићијевић, Н., & Игњатовић Пауновић, К. (2019). Employee and the Self-Employed Job satisfaction: Similarities and Differences. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1), 43-51. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0024>
203. Јанићијевић, Н., Тодоровић, М., & Алексић Мирић, А. (2018). Корпоративног управљање у јавним предузећима у Републици Србији: Како унапредити квалитет, ефикасност рада и учинак надзорних одбора. У В. Бабић & Б. Пауновић (уред.), *Корпоративно управљање у Србији* (стр. 31-40). Београд: Економски факултет у Београду.
204. Jamali, D., Lund-Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society*, 56(1), 11–22. <https://doi.org/10.1177/0007650315571258>
205. Jamali, D., & Karam, C. (2016). Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
206. Jamali, D. (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(2), 181–200 <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0560-8>
207. Jamali, D., Safieddine, A.M., & Rabbath, M. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x>

208. Janićijević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Identifying Organizational Factors of Job Satisfaction: The Case of One Serbian Company. *Economic Annals*, *LX*(205), 73-104. <https://doi.org/10.2298/EKA1505073J>
209. Јанићијевић, Н., Тодоровић, М., Алексић Мирић, А., Челиковић, З., Мијушковић, В., & Радивојевић, А. (2016). *Ниво корпоративног управљања у јавним предузећима чији је оснивач Република Србија*. Научно-истраживачки центар Економског факултета у Београду, Фондација за развој економске науке, Београд. Доступно на www.rsjp.gov.rs.
210. Јањић, И., & Илић, Ђ. (2019). Задовољство послом као мерило субјективног успеха у каријери. *Трендови у пословању*, *7*(1), 49-60. <https://doi.org/10.5937/trendpos1901049J>
211. Janjić, V., Todorović, M., & Jovanović, D. (2015). A comparative analysis of modern performance measurement and management models of companies. *Economic Themes*, *53*(2), 303-318. <https://doi.org/10.1515/ethemes-2015-0017>
212. Jayachandran, S., Kalaiganam, K., & Eilert, M. (2013). Product and environmental social performance: Varying effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, *34*(10), 1255–1264. <https://doi.org/10.1002/smj.2054>
213. Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>
214. Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 287–322. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
215. Jiang, J. (2024). Optimization of corporate governance structures in ESG Practice: Corporate social responsibility synergies with the environment. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(14), 7570. <https://doi.org/10.24294/jipd7570>
216. Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, *26*(5), 640-655. doi:10.1002/bse.1943
217. Jo, H. & Harjoto, M.A. (2012). The Causal effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *106*, 53–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1052-1>
218. Јовановић, Д., & Јањић, В. (2019), Утицај смерница GRI на извештавање о корпоративној друштвеној одговорности. У Шапић, С., Костић, М., Обрадовић, В., Тодоровић, В., & Дреновак, М. (ред.). *Економски ефекти транзиције и реструктурирања привреде Републике Србије у функцији европских интеграција*, (421-431). Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
219. Јоветић, С., & Милановић, М. (2006). *Статистика са апликацијом у Excel-у*. III измењено и допуњено издање, Крагујевац: Интерпринт

220. Jović, Z., & Tomašević, S. (2021). Traditional vs modern approaches to measuring the performance of a company. In *FINIZ 2021 – Are you Ready for the ContinuousNEXT® after Covid-19?* (31-37). University Singidunum. <https://doi.org/10.15308/finiz-2021-31-37>
221. Judge, T.A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R.J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (стр. 393–413). Guilford Press.
222. Jung, H.-J., & Ali, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. *Sustainability*, 9, 1992. <https://doi.org/10.3390/su9111992>
223. Jung, H.-J., & Kim, D.-O. (2016). Good neighbors but bad employers: two faces of corporate social responsibility programs. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 295–310. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2587-3>
224. Kaakeh, M., & Gokmenoglu, K.K. (2022). Environmental performance and financial performance during COVID-19 outbreak: Insight from Chinese firms. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 975924. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.975924>
225. Kang, N. (2014). Corporate Social Responsibility Perceptions and Corporate Performance. *Journal of Applied Sciences*, 14(1), 2662-2673. <https://doi.org/10.3923/jas.2014>
226. Kavadis, N., & Thomsen, S. (2023). Sustainable corporate governance: A review of research on long-term corporate ownership and sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 31(1), 198–226. <https://doi.org/10.1111/corg.12486>
227. Keck, W. (2016). Do we really think small first? How to go further with CSR on micro enterprises. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(4), 361–367. <https://doi.org/10.1007/s00550-016-0424-5>
228. Khan, I., Jia, M., Lei, X., Niu, R., Khan, J., & Tong, Z. (2022). Corporate social responsibility and firm performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2092467>
229. Khan, B., & Tariq, R. (2017). Corporate Social Responsibility Impact on Financial Performance of Islamic and Conventional Banks: Evidence from Asian Countries. *Research Journal of Finance and Accounting*, 8(7), 20-28.
230. Khan, F.U., Trifan, V.A., Pantea, M.F., Zhang, J., & Nouman, M. (2022) Internal governance and *Corporate Social Responsibility: Evidence from Chinese companies*. *Sustainability*, 14, 2261. <https://doi.org/10.3390/su14042261>
231. Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S.A., Qureshi, M.A., Khan, K.A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.1-15. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>

232. Khoiriyah, M., Zarefar, A., Zarefar, A., & Afifa, U. (2022). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate risk: evidence on Indonesia. *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*, 5(2(18)), 14-21.
233. Kiernan, M. (2005). Corporate social responsibility – the investor’s perspective. In Hancock, J. (ed). *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning and the UK’s Leading Companies* (67-78). Kogan Page, London & Sterling, VA.
234. Kilic, M., Kuzey, C., & Uyar, A. (2015). The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(3), 357–374. <https://doi.org/10.1108/cg-02-2014-0022>
235. Kim, J., & Jo, H. (2021). Controlling owner type, state capitalism, and corporate social responsibility in Africa. *Corporate Governance International Review*, 30, 765–782. <https://doi.org/10.1111/corg.12404>
236. Kim, B., & Kim, B.-G. (2021). An Explorative Study of Korean Venture Companies: Do CSR and Company Competitiveness Improve Non-Financial and Financial Performance? *Sustainability*, 13(23), 13106. <https://doi.org/10.3390/su132313106>
237. Kim, M-J., & Kim, B-J. (2020). Analysis of the Importance of Job Insecurity, Psychological Safety and Job Satisfaction in the CSR-Performance Link. *Sustainability*, 12(9), 3514. <https://doi.org/10.3390/su12093514>
238. Kim, B.-J., Nurunnabi, M., Kim, T.-H., & Jung, S.-Y. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: The Sequential Mediating Effect of Meaningfulness of Work and Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 10, 2208; 1-16. <https://doi.org/10.3390/su10072208>
239. Koirala, M., & Charoensukmongkol, P. (2020). Contributions of CSR perceptions to employees commitment and job satisfaction: Does personal income matter? *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41, 303–307.
240. Konalingam, K., Sivapalan, A., Ratnam, U., & Sivapiragasam, S. (2023). Consumer attributions for corporate social responsibility: causes and consequences. *Society and Business Review*, 18(2), 321-344. <https://doi.org/10.1108/SBR-05-2022-0137>
241. Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
242. Kowalczyk, R., & Kucharska, W. (2019). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish-German cross-country study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 595–615. <https://doi.org/10.1002/csr.1823>

243. KPMG International. (2022). *Big shifts, small steps - Survey of Sustainability Reporting 2022*. Презето 24.04.2024. године са <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/04/big-shifts-small-steps.pdf>
244. Крстић, Б. (2022). *Управљање пословним перформансама*. Економски факултет Универзитета у Нишу
245. Крстић, Б., & Секулић, В. (2013). *Управљање перформансама предузећа*. Економски факултет, Ниш.
246. Krstić, D.D., Lazić, S.D., Ljubojević, N.M., & Obrić, B.S. (2024). Uticaj ESG faktora na performanse kompanije. *Tehnika*, 79(4), 481-488. <https://doi.org/10.5937/tehnika2404481K>
247. Krstić, N., Trbović, A., & Drašković, B. (2018). Evaluation the strategic approach to CSR in Serbia. *Teme*, g.XLII, 2, 503-521. <https://doi.org/10.22190/TEME1802503K>
248. Książak, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 53-65. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2016.023>
249. Lagasio, V., & Cucari, N. (2019). Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 701-711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>
250. Lamb, N.H., Butler, F., & Roudy, P. (2017). Family firms and Corporate Social Responsibility: exploring “concerns”. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 469-487. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2016-0010>
251. Latif, K.F., Pérez, A., & Sahibzada, U.F. (2020). Corporate social responsibility (CSR) and customer loyalty in the hotel industry: A cross-country study. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102565. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102565>
252. Lau, C., Lu, Y., & Liang, Q. (2014). Corporate Social Responsibility in China: A Corporate Governance Approach. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 73-87. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2513-0>
253. Leclercq-Machado, L., Alvarez-Risco, A., Esquerre-Botton, S., Almanza-Cruz, C., de las Mercedes Anderson-Seminario, M., Del-Aguila-Arcenales, S., & Yáñez, J.A. (2022). Effect of Corporate Social Responsibility on Consumer Satisfaction and Consumer Loyalty of Private Banking Companies in Peru. *Sustainability*, 14, 9078. <https://doi.org/10.3390/su14159078>
254. Ledi, K.K., & Ameza-Xemalordzo, E. (2023). Rippling effect of corporate governance and corporate social responsibility synergy on firm performance: The mediating role of corporate image. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2210353>

255. Lee, H.-Y., Kwak, D.-W., & Park, J.-Y. (2017). ⁴ Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Small and Medium-Sized Enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(6), 634-647. <https://doi.org/10.1002/csr.1433>
256. Lee, P.K.C., Lau, A.K.W.¹ & Cheng, T.C.E. (2013). Employee rights protection and financial performance. *Journal of Business Research*, 66(10), 1861–1869. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.007>
257. Lee, E.M., Park, S.Y., Rapert, M.I. & Newman, C.L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues? *Journal of Business Research*, 65(11), 1558–1564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.040>
258. Lee, K.-H., & Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities - The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, 36, 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.014>
259. Li, W., & Zhang, R. (2010). Corporate Social Responsibility, Ownership Structure, and Political Interference: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 631–645. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0488-z>
260. Li, T.-T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D.D. (2021). ESG: Research Progress and Future Prospects. *Sustainability*, 13, 11663. <https://doi.org/10.3390/su132111663>
261. Liao, C.-H., San, Z., Tsang, A., & Yu.¹ (2021). Board reforms around the world: The effect on corporate social responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, 29(5), 496–523. <https://doi.org/10.1111/corg.12372>
262. Likitapiwat, T., Treepongkaruna, S., & Jiraporn, P. (2023). CSR variability, managerial risk aversion, and hostile takeover threats. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 773–790. <https://doi.org/10.1002/csr.2387>
263. Lin, C.-C., & Nguyen, T.P. (2022). The Impact of Ownership Structure on Corporate Social Responsibility Performance in Vietnam. *Sustainability*, 14, 12445. <https://doi.org/10.3390/su141912445>
264. Lin, Y.T., & Liu, N.C. (2019). ⁴ Corporate Citizenship and Employee Outcomes: Does a High-Commitment Work System Matter? *Journal of Business Ethics*, 156, 1079-1097. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3632-1>
265. Lincoln, A., & Adedoyin, O. (2017). Stakeholder Perception of Corporate Governance Codes and Frameworks in the Nigerian Banking Industry. In M. Aluchna & S.O. Idowu (Eds.), *Responsible Corporate Governance – Towards Sustainable and Effective Governance Structures* (стр. 175-203). CSR, Sustainability, Ethics & Governance, Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-55206-4_10
266. Lioui, A., & Sharma, Z. (2012). Environmental corporate social responsibility and financial performance: Disentangling direct and indirect effects. *Ecological Economics*, 78, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.004>

267. Litfin, T., Meeh-Bunse, G., Luer, K., & Teckert, Ö. (2017). Corporate Social Responsibility Reporting - a Stakeholder's Perspective Approach. *Business Systems Research*, 8(1), 30-42. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0003>
268. Liu, Y., Jia, X., Jia, X., & Koufteros, X. (2020). CSR orientation incongruence and supply chain relationship performance—A network perspective. *Journal of Operations Management*, 67(2), 237–260. <https://doi.org/10.1002/joom.1118>
269. Liu, T., Zhang, Y., & Liang, D. (2019). Can ownership structure improve environmental performance in Chinese manufacturing firms? The moderating effect of financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 225, 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.267>
270. Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
271. Loor-Zambrano, H.Y., Santos-Roldán, L., & Palacios-Florencio, B. (2020). Corporate social responsibility, facets of employee job satisfaction and commitment: the case in Ecuador. *The TQM Journal*, 33(2), 521–543. <https://doi.org/10.1108/tqm-01-2020-0011>
272. Lopez-Iturriaga, F.J., & Lopez-de-Foronda, O. (2011). Corporate Social Responsibility and Reference Shareholders: An Analysis of European Multinational Firms. *Transnational Corporations Review*, 3(3), 17–33. <https://doi.org/10.1080/19186444.2011.11658294>
273. Loo, S.H., Wider, W., Lajuma, S., Jiang, L., Kenikasahmanworakhun, P., Tanucan, J.C.M., & Ahmad Khadri, M.W.A. (2024). Key factors affecting employee job satisfaction in Malaysian manufacturing firms post COVID-19 pandemic: a Delphi study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2380809. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2380809>
274. Lou, X., & Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.0>
275. Лукић, З. (2019). Оцена примјене стандарда корпоративног управљања у Републици Српској. *Пословна економија*, година XIII, бр.1, 63-80. <https://doi.org/10.5937/poseko15-20789>
276. Lund-Thomsen, P., Jamali, D., & Vives, A. (2014). CSR in SMEs: an analysis of donor-financed management tools. *Social Responsibility Journal*, 10(4), 602-619. doi:10.1108/SRJ-02-2013-0012
277. Luo, J.M., Lam, C.F., Chau, K.Y., Shen, H.W., & Wang, X. (2017). Measuring Corporate Social Responsibility in Gambling Industry: Multi-Items Stakeholder Based Scales. *Sustainability*, 9(11), 2012. <https://doi.org/10.3390/su9112012>
278. Low, M.P., Choe, K.L., & Lau, T.C. (2018). Perceived Roles of Ethics and Social Responsibility, Internal Corporate Social Responsibility and Employee Engagement of Academicians. *The Journal of Social Sciences Research*, Special Issue 2, 706-717. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.706.717>

279. ³ Low, M.P., & Ramayah, T. (2018). Adopting Consistent PLS in Assessing the Influence of Internal Corporate Social Responsibility among Small Medium Sized Enterprises Employees. *Management Research Journal*, 8(1), 46-62. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol7.5.2018>
280. Low, M.P., Ong, S.F., & Tan, P.M. (2017a). Positioning ethics and social responsibility as a strategic tool in employees' affective commitment: Evidence from Malaysian small medium-sized enterprises (SMEs). *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 2-22. <https://doi.org/10.1108/ASR-12-2016-0013>
281. Low, M.P., Ong, S.F., & Tan, P.M. (2017b). Would Internal Corporate Social Responsibility Make a Difference in Professional Service Industry Employees' Turnover Intentions? A two-stage Approach Using PLS-SEM. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 24-41.
282. Low, M.P. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56-74. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>
283. ³ Low, M.P., & Ong, S.F. (2015). The Role of Internal Corporate Social Responsibility in Professional Service Sector: An Empirical Study from Klang Valley, Malaysia. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 1(1), 113-123.
284. ³ Low, M.P., & Ong, S.F. (2015a). The Manifestation of Internal Corporate Social Responsibility on Employee's Behaviour in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 259-277. <https://doi.org/10.5296/jsss.v2i2.7659>
285. ³ Low, M.P. (2014). Internal Corporate Social Responsibility: An Overview. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 8(16), 18-29.
286. ⁴ Lu, C.-S., Lin, C.-C., & Tu, C.-J. (2009). Corporate social responsibility and organisational performance in container shipping. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 12(2), 119-132. <https://doi.org/10.1080/13675560902749373>
287. Ludwig, P., & Sassen, R. (2022). Which internal corporate governance mechanisms drive corporate sustainability? *Journal of Environmental Management*, 301, 113780. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113780>
288. ⁴ Luu, D.T. (2020). The effect of internal corporate social responsibility practices on pharmaceutical firm's performance through employee intrapreneurial behaviour. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1375-1400. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2020-0072>
289. Luu, T.-M.-N., & Nguyen, P.M. (2024). An application of the scorecard tool to measure corporate governance quality: empirical study in a transition country. *Foundations of Management*, 16, 127-138. <https://doi.org/10.2478/fman-2024-0008>

290. Lytheatis, S., Mostafa, A., & Wang, X. (2019). ⁴ Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, *156*(3), 635–650. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3557-8>
291. Ljutić, I. (2021). Corporate governance of the companies listed on the Belgrade stock exchange: metadata analysis based on the results of the methodology G20/OECD questionnaires. *Economic analysis*, *54*(1), 71-91. <https://doi.org/10.28934/ea.21.54.1.pp71-91>
292. Macassa, G., McGrath, C., Tomaselli, G., & Buttigieg, S.C. (2021). Corporate social responsibility and internal stakeholders' health and well-being in Europe: a systematic descriptive review. *Health Promotion International*, *36*(3), 866-883. <https://doi.org/10.1093/heapro/daaa071>.
293. Maali, K., Rakia, R., & Khairredine, M. (2021). How corporate social responsibility mediates the relationship between corporate governance and sustainability performance in UK: a multiple mediator analysis. *Society and Business Review*, *16*(2), 201-217. <https://doi.org/10.1108/SBR-12-2020-0143>
294. Madžar, L., & Brkljač, M. (2023). Implementation of green marketing in corporate social responsibility on the example of companies from Serbia. In L. Jovanović, V. Ermakov & S. Ostroumov (Eds.), *Technogenesis, green economy and sustainable development - Second International Thematic Monograph: The role of green economy transition in green growth and environmental protection* (стр. 87-113). Ecologica, Belgrade, Serbia
295. Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of Brand Loyalty: A Study of the Experience-Commitment-Loyalty Constructs. *International Journal of Business Administration*, *5*(6), 13-23. <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n6p13>
296. Mahmood, F., Qadeer, F., Sattar, U., Ariza-Montes, A., Saleem, M., & Aman, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Firms' Financial Performance a New Insight. *Sustainability*, *12*(10), 4211. <https://doi.org/10.3390/su12104211>
297. Maqbool, Z., Abid, A., & Bhutta, A.I. (2022). Effect of corporate social responsibility performance on dividend pay-out: Role of corporate governance quality. *Frontiers in Psychology*, *13*, 883952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883952>
298. Maqbool, S., & Zameer, M.N. (2018). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. *Future Business Journal*, *4*, 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002>
299. Marić, S., Berber, N., Slavić, A., & Aleksić, M. (2021). The Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firm Performance in Serbia. *SAGE Open*, *11*(3), 1-17. <https://doi.org/10.1177/21582440211037668>
300. Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, *84*(1), 65–78. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9673-8>

301. Маринковић, В. (2023). *Истраживање тржишта*. Крагујевац:Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
302. Margolis, J.D., Elfenbein, A.H., & Walsh, J.P. (2009). Does It Pay to Be Good and Does It Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *SSRN Electronic Journal*, 1-68. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1866371>
303. Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
304. Margolis, J.D., & Walsh, J.P., (2001). *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410600622>
305. Markota Vukić, N. (2015). Corporate Social Responsibility Reporting: Differences among Selected EU Countries. *Business Systems Research*, 6(1), 63-73. <https://doi.org/10.1515/bsrj-2015-0012>
306. Martiny, A., Tagliatalata, J., Testa, F., & Iraldo, F. (2024). Determinants of environmental social and governance (ESG) performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 456, 142213. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142213>
307. Masum, A., Abdul Aziz, H.H.H.A., & Ahmad, M.H. (2020). Corporate Social Responsibility and its Effect On Community Development: An Overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(1), 35-40. <https://doi.org/10.9790/487X-2201053540>
308. Mazurkiewicz, P. (2004). *Corporate environmental responsibility: is a common CSR framework possible?* Vol. 2. World Bank, Washington, DC, 1–18.
309. McEvoy, O. (2023). *Number of SMEs in the European Union 2008-2023, by size*. Преузето 19.02.2024. године са <https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size>
310. Међународна финансијска корпорација (енгл. International Financial Corporation - IFC). (2011). *Приручник за корпоративно управљање*. Преузето 24.02.2024. године са <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cg-manual-serbian-srb.pdf>
311. Memon, K.R., Zada, M., Ghani, B., Ullah, R., Azim, M.T., Mubarik, M.S., Vega-Muñoz, A., & Castillo, D. (2021). Linking Corporate Social Responsibility to Workplace Deviant Behaviors: Mediating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12, 803481. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.803481>
312. Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(2), 81–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1278>

313. Michelin, G., & Parbonetti, A. (2010). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 477–509. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9160-3>
314. Mijatović, I., Horvat, A., & Tošić, B. (2021). Current Practices of Corporate Social Responsibility in Serbia. In S. Idowu & R. Schmidpeter (Eds.), *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility - In the Era of Sustainable Development Goals* (стр. 327-350). Springer, UK. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68386-3_15
315. Милисављевић, М. (2012). Друштвена одговорност предузећа. *Маркетинг*, 43(3), 173-180. <https://doi.org/10.5937/markt1203173M>
316. Miras-Rodríguez, M. del M., Carrasco-Gallego, A., & Escobar-Pérez, B. (2014). Has the CSR engagement of electrical companies had an effect on their performance? A closer look at the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 819–835. <https://doi.org/10.1002/bse.1848>
317. Мирковић, Б., & Чекрлија, Ђ. (2015). Карактеристике личности запослених и задовољство послом. *Часопис за хуманистичке и друштвене науке*, 22(22), 213-230. <https://doi.org/10.7251/RAD1622013M>
318. Младеновић, В., & Марковић, З. (2011). Емоционални профил и задовољство послом здравствених радника. *Енграми*, 33(2), 5-17.
319. Mory, L., Wirtz, B.W., & Gottel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393–1425. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
320. Мрдак, Г. (2019). Специфичности корпоративног управљања у јавним предузећима у Србији. *Ревизор*, 22(85), 59-69. <https://doi.org/10.5937/Rev1885059M>
321. Mugwang'a, J.O., Awino, Z.B., Ogutu, M., & Maalu, J. (2018). Synergy of Top Management Team Characteristics, Corporate Governance and Social Responsibility: How Performance of Large Manufacturing Firms Changed. *Archives of Business Research*, 6(6), 195-206. <https://doi.org/10.14738/abr.66.4737>
322. Munir, A., Khan, F., Usman-Taunsvi, M., & Khuram, S. (2019). Relationship between Corporate Governance, Corporate Sustainability and Financial Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(4), 915-933.
323. Munro, V. (2020). *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation – The New Responsibility*. Emerald Publishing Limited, Howard House, UK. <https://doi.org/10.1108/9781800430358>
324. Muttakin, M.B., Khan, A., & Mihret, D.G. (2018). The effect of board Capital and CEO power on corporate social responsibility disclosures. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 41-56. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3105-y>

325. Muwanguzi, E. (2022). Job satisfaction: A Literature Review. *Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, 10(10), 165-172.
326. Nazir, M.S., & Afza, T. (2018). Does managerial behavior of managing earnings mitigate the relationship between corporate governance and firm value? Evidence from an emerging market. *Future Business Journal*, 4(1), 139–156. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.03.001>
327. Neal, R., & Cochran, P.L. (2008). Corporate social responsibility, corporate governance, and financial performance: Lessons from finance. *Business Horizons*, 51(6), 535–540. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.07.002>
328. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times Prentice Hall.
329. Nelly, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12. doi:10.1108/13683040110385142
330. Nguyen, K.Q.T. (2022). ¹ Corporate Social Responsibility and Bank's Performance under the Mediating Role of Customer Satisfaction and Bank Reputation. *Emerging Science Journal*, 6(6), 1409-1429. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-06-012>
331. Николић, J. (2019). *Међузависност механизма и модела корпоративног управљања*. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац.
332. Николић, J., & Бабић, В. (2019). Развој корпоративног управљања у Србији као претпоставка европских интеграција. У С. Шапић (уред.) *Економски ефекти транзиције и реструктурирања привреде Републике Србије у функцији европских интеграција* (стр. 213-225). Економски факултет у Крагујевцу.
333. Nikolić, J., & Zlatanović, D. (2018). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies: A Systemic Approach. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 64(3), 36-46. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2018-0016>
334. Nikolova, V., & Arsić, S. (2017). The Stakeholder Approach in Corporate Social Responsibility. *Engineering management*, 3(1), 24-35.
335. Ntim, C.G., & Soobaroyen, T. (2013). ¹ Corporate Governance and Performance in Socially Responsible Corporations: New Empirical Insights from a Neo-Institutional Framework. *Corporate Governance: An International Review*, 21(5), 468–494. <https://doi.org/10.1111/corg.12026>
336. Nyarku, K.M., & Ayekple, S. (2018). Influence of corporate social responsibility on non-financial performance. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 910-923. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2017-0059>
337. Nyuur, R.B., Ofori, D.F., Amankwah, M.O., & Baffoe, K.A. (2021). ⁴ Corporate social responsibility and employee attitudes: The moderating role of employee age. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 31(1), 100-117. <https://doi.org/10.1111/beer.12399>

338. Obeidat, B.Y., Altheeb, S., & Masa'deh, R. (2018). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction in Jordanian Pharmaceutical Companies. *Modern Applied Science*, 12(11), 105-120. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p105>
339. Obeidat, B.Y. (2016). Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, and Organizational Performance: The Case of Jordanian Mobile Telecommunication Companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9, 361-386. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.99032>.
340. Obeidat, B.Y., Al Bakri, A.A., Farrag, D.A., & Al-Esmael, B.A. (2016). Corporate social responsibility and organizational performance: a preliminary study in Qatari firms. *Studies in Business and Economics*, 19(1), 19-33. <https://doi.org/10.29117/sbe.2016.0094>
341. Oberseder, M., Schlegelmilch, B.B., & Murphy, P.E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839–1851. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.005>
342. Обрадовић, З. (2013). Утицај власништва на квалитет корпоративног управљања у Србији. Универзитет Сингидунум, Београд.
343. OECD. (2024). *Recommendation of the Council on Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD/LEGAL/0414
344. OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
345. OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
346. OECD. (2004). *OECD Принципи корпоративног управљања*. Мисија ОЕБС-а у Србији и Црној Гори, Сектор за економска питања и политику животне средине. Преузето 15.03.2024. године са <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/34625094.pdf>
347. Oh, K.-S., Han, J.R., & Park, S.R. (2021). The Influence of Hotel Employees' Perception of CSR on Organizational Commitment: The Moderating Role of Job Level. *Sustainability*, 13, 12625. <https://doi.org/10.3390/su132212625>
348. Oh, W.-Y., Chang, Y.K., & Jung, R. (2019). Board characteristics and corporate social responsibility: Does family involvement in management matter? *Journal of Business Research*, 103, 23–33. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.028>
349. Oh, W.-Y., Chang, Y.K., & Kim, T.-Y. (2016). Complementary or substitutive effects? Corporate governance mechanisms and corporate social responsibility. *Journal of Management*, 44(7), 2716–2739. <https://doi.org/10.1177/0149206316653804>
350. Okafor, A., Adeleye, B.N. & Adusei, M. (2021). Corporate social responsibility and financial performance: Evidence from U.S tech firms. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126078. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>

- 1
351. Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441. <https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>
352. Osburg, T. (2013). Social Innovation to Drive Corporate Sustainability. In T. Osburg & R. Schmidpeter (Eds.), *Social innovation: solutions for a sustainable future* (стр. 13-23). New York; Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_2
353. Pallant, J. (2011). *SPSS: Priručnik za preživljavanje: postupni vodič kroz analizu podataka pomoću SPSS-a*. Prevod 4. izdanja, Beograd: Mikroknjiga
354. Pan, X., Sha, J., Zhang, H., & Ke, W. (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Mineral Industry: Evidence from Chinese Mineral Firms. *Sustainability*, 6(7), 4077–4101. <https://doi.org/10.3390/su6074077>
- 1
355. Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295–302. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.016>
356. Павловић, М., & Денчић-Михајлов, К. (2020). Извештавање о одрживом развоју и одрживо финансирање: Изазови за мала и средња предузећа. *Економски изазови*, 9(18), 49-61. <https://doi.org/10.5937/EkoIzazov2018049P>
357. Pedersen, E.R., & Andersen, M. (2006). Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs – an international journal, Special Issue: Corporate Social Responsibility*, 6(3-4), 228-240. <https://doi.org/10.1002/pa.232>
- 3
358. Perdana, K., & Mardiana, N. (2018). How Managers Perceive Internal Corporate Social Responsibility: An Empirical Study of Indonesian Women's Employment. Redefining Corporate Social Responsibility. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 13, 177-192. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320180000013013>
359. Perez, A., García de los Salmones, M.M., & Rodríguez del Bosque, I. (2012). The effect of corporate associations on consumer behavior. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 218–238. <https://doi.org/10.1108/03090561311285529>
- 4
360. Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2012). Measuring CSR Image: Three Studies to Develop and to Validate a Reliable Measurement Tool. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 265–286. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1588-8>
361. Петровић, С.П. (2010). *Систетско тишење, систетске методологије*. Крагујевац, Република Србија: Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
362. Pinteа, M.O., Pop, A.M., Gavriletea, M.D., & Sechel, I.C. (2021). Corporate governance and financial performance: evidence from Romania. *Journal of Economic Studies*, 48(8), 1573-1590. <https://doi.org/10.1108/JES-07-2020-0319>

363. Platonova, E., Asutay, M., Dixon, R., & Mohammad, S. (2016). The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance: Evidence from the GCC Islamic Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 451–471. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3229-0>
364. Ponto, J. (2015). Understanding and evaluating survey research. *Journal of the advanced practitioner in oncology*, 6(2), 168-171.
365. Portal Kvalitet. (2024). *Infrastruktura kvaliteta/Standardi/ISO 26000*. Преузето 07.12.2024. године са: <https://www.kvalitet.org.rs/infrastruktura/standardi/iso-26000>
366. Prado-Lorenzo, J.-M., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I.M. (2009). Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: The ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 94-107. <https://doi.org/10.1002/csr.189>
367. Prafitri, R. (2017). *Creating Shared Value (CSV) in East Java, Indonesia: A critical analysis of CSV impacts on dairy farming communities*. Докторска дисертација, Australia: Murdoch University
368. Prasetyo, J.G., & Rudyanto, A. (2020). Ownership Structure on Corporate Social Responsibility Disclosure in Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 22(2), 313-22. <https://doi.org/10.34208/jba.v22i2.663>
369. Прошић, Д. (2014). Финансијске и нефинансијске варијабле у процени бонитетне способности предузећа. *Економика*, Година LX, VII-IX 2014, број 3, 173-182.
370. Pucheta-Martínez, M.C., & Chiva-Ortells, C. (2018). The role of directors representing institutional ownership in sustainable development through corporate social responsibility reporting. *Sustainable Development*, 26(6), 835-846. <https://doi.org/10.1002/sd.1853>
371. Радојичић, М. (2010). *Увод у менаџмент*. Технички факултет у Чачку Универзитет у Крагујевцу
372. Радовић, В. (2008). Пут ка независном управном одбору – у сусрет новој структури чланства у управном одбору. *Правни живот*, 12, 73-99.
373. Раденковић-Јоцић, Д., & Секулић, В. (2018). Детерминанте стејкхолдерског одбора директора и његов утицај на друштвену одговорност и пословне перформансе корпоративних предузећа. У В. Бабић & Б. Пауновић (уред.), *Корпоративно управљање у Србији* (стр. 69-78). Београд: Економски факултет у Београду.
374. Радман Пеша, А., Лукавац, М., & Проханска, З. (2017). Важност интерних и екстерних механизма корпоративног управљања за друштвено одговорно пословање банака. У Х. Блажић, М. Димитрић & М. Печарић (уред.), *Финанције на прекретници: Имамо ли снаге за искорак?* (стр. 227-252). Ријека: Економски факултет, Свеучилиште у Ријеци.
375. Radovanović, G., Miletić, L., Karović, S., Mijatović, M.D., & Bubulj, M. (2022) Influence of National Culture in Companies with Different Ownership on Employees' CSR

Perception in a Developing Country: The Case of Serbia. *Sustainability*, 14, 2226. <https://doi.org/10.3390/su14042226>

376. Rahman, M., & Khatun, N. (2017). Quality of Corporate Governance: A Review from the Literature. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 4(1), 59-66. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2017.vol4.no1.59>
377. Raihan, T., & Al Karim, R. (2017). CSR and Employee Job Satisfaction: A Case From MNCs Bangladesh. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(3), 26-39.
378. Rao, K., & Tilt, C. (2015). Board Composition and Corporate Social Responsibility: The Role of Diversity, Gender, Strategy and Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
379. Rees, W., & Rodionova, T. (2014). The Influence of Family Ownership on Corporate Social Responsibility: An International Analysis of Publicly Listed Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 184–202. <https://doi.org/10.1111/corg.12086>
380. Refakar, M., & Ravaonoroahanta, N. (2020). The effectiveness of governance mechanisms in emerging markets: A review. *Corporate Ownership and Control*, 17, 8-26. <https://doi.org/10.22495/cocv17i3art1>
381. Rehman, Z. ur, Khan, A., & Rahman, A. (2020). Corporate social responsibility's influence on firm risk and firm performance: the mediating role of firm reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27(6), 2991-3005. <https://doi.org/10.1002/csr.2018>
382. Rehman, Z., Khuhro, R., & Khan, S. (2023). Corporate Social Responsibility Initiatives and its Influence on Firm Performance: The Stakeholder's Perspective. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*. 13(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/csr.2018>
383. PEJLOF2. (2019). *Оцена нивоа корпоративног управљања у локалним јавним предузећима коришћењем scorecard методе - налази и препоруке*. Београд. Преузето 11.02.2025. године са <https://www.lokalnefinansije.co.rs/index.html>
384. Renneboog, L., Ter Horst, J., & Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of Banking & Finance*, 32(9), 1723–1742. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.039>
385. Република Србија Републички завод за статистику. (2023). *Трендови, III квартал 2023*. Преузето 05.01.2024. године са <https://publikacije.stat.gov.rs/G2023/Pdf/G20238004.pdf> ()
386. Rettab, B., Brik, A.B., & Mellahi, K. (2008). A Study of Management Perceptions of the Impact of CSR on Organizational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89, 371–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-0005-9>

387. Rivera, J.J., Bigne, E., & Curras-Perez, R. (2016). Effects of Corporate Social Responsibility perception on consumer satisfaction with the brand. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.06.002>
388. Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>
389. Roberts, E.S. (1999). In defence of the survey method - An illustration from a study of user information satisfaction. *Accounting and Finance*, 39(1), 53–7. <https://doi.org/10.1111/1467-629X.00017>
390. Ruangvith, J., Jiraporn, P., & Kim, J.C. (2014). How does Corporate Governance Influence Corporate Social Responsibility? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 1055–1057. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.554>
391. Rupp, D.E., Shao, R., Skarlicki, D.P., Paddock, E.L., Kim, T.-Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559–579. <https://doi.org/10.1002/job.2282>
392. Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 339–353. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9736-x>
393. Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P., & Saeidi, S.A. (2015). How does Corporate Social Responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68, 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
394. Sagheer, O., Umer, M., & Aslam, S. (2022). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on Employees' Performance (EP): A Mediating Role of Organization Commitment (OC) in the Multinationals Companies (MNCs) of Pakistan. *NUML International Journal of Business & Management*, 17(1), 1-19. <https://doi.org/10.52015/nijbm.v17i1.97>
395. Sahasranamam, S., Arya, B., & Sud, M. (2020). Ownership structure and corporate social responsibility in an emerging market. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 1165–1192. <https://doi.org/10.1007/s10490-019-09649-1>
396. Said, R., Joseph, C., & Mohd Sidek, N.Z. (2017). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure: The Moderating Role of Cultural Values. *Modern Organisational Governance*, 189–206. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320170000012013>
397. Said, R., Zainuddin, Y.H., & Haron, H. (2009). The relationship between corporate social responsibility disclosure and corporate governance characteristics in Malaysian public listed companies. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 212-226. <https://doi.org/10.1108/17471110910964496>

398. Salukh, A., & Soewarno, N. (2022). Financial Reporting Quality: The Effectiveness of the Corporate Governance Quality Evidence from Indonesia. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies*, 51-61. <https://doi.org/10.32996/jefas.2022.4.4.6>
399. Sameer, I. (2021). Impact of corporate social responsibility on organization's financial performance: evidence from Maldives public limited companies. *Future Business Journal*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00075-8>
400. Sánchez-Bayón, A., & García-Ramos, M.Á. (2021). A win-win case of CSR 3.0 for wellbeing economics: digital currencies as a tool to improve the personnel income, the environmental respect & the general wellness. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 138, p. e75564. 1-11. <https://doi.org/10.5209/reve.75564>.
401. Sánchez-Infante Hernández, J.P., Yañez-Araque, B., & Moreno-García, J. (2020). Moderating effect of firm size on the influence of corporate social responsibility in the economic performance of micro-, small- and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting & Social Change*, 151, 119774. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119774>
402. Sarfraz, M, Qun, W., Abdullah, M.I., & Alvi, A.T. (2018). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10(7), 2429. <https://doi.org/10.3390/su10072429>
403. Савовић, С. (2023). *Мерџери и аквизиције: Алтернативни приступи изучавања*. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
404. Savović, S. (2019). Alternativne perspektive izučavanja akvizicija. *Revizor*, 22(87-88), 21-31. <https://doi.org/10.5937/Rev1988021S>
405. Савовић, С. (2018). *Изазови управљања интеграционим процесима предузећа*. Економски факултет Универзитета у Крагујевцу.
406. Sarhan, A.A., & Al-Najjar, B. (2023). The influence of corporate governance and shareholding structure on corporate social responsibility: The key role of executive compensation. *International Journal of Finance & Economics*, 28(4), 4532–4556. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2663>
407. Scherer, A.G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32, 1096–1120. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585837>
408. Setiawan, D., Asrihapsari, A., Brahmana, R.K., Rizky, H.P., & Widawati, M.W. (2022). Role of Family Ownership in the Relationship between Corporate Social Responsibility and Firm Performance. *Complexity*, Article ID 1318875, 9 pages. <https://doi.org/10.1155/2022/1318875>
409. Shabana, K.M., Buchholtz, A.K., & Carroll, A.B. (2017). The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting. *Business & Society*, 56(8), 1107-1135. <https://doi.org/10.1177/0007650316628177>

410. Shafique, O., & Ahmad, B.S., (2020). ⁴ Impact of corporate social responsibility on the financial performance of banks in Pakistan: Serial mediation of employee satisfaction and employee loyalty. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2397. <https://doi.org/10.1002/pa.2397>
411. Sheehy, B. (2014). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625–648. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2281-x>
412. Sheel, R.C., & Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1373–1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102>
413. Sheng, K.Y., Ali, S., Akeji, A.A.A.R., Musah, A.A.I., & Ismaila, M. (2021). CSR and organizational performance - mediating role of employee job satisfaction. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 24(2), 135-157. <https://doi.org/10.2478/zireb-2021-0014>
414. Shibeika, A.M., ⁴ Abdalla, Y.A. (2016). Investigation of the organizational commitment towards internal corporate social responsibility practices in Sudanese banking sector. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 2(1), 88–97.
415. Shin, I., Hur, W.M., & Kang, S. (2016). Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. *Sustainability*, 8(5), 493. <https://doi.org/10.3390/su8050493>
416. Shrestha, N. (2020). Detecting Multicollinearity in Regression Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8, 39-42. <https://doi.org/10.12691/ajams-8-2-1>
417. Sila, I., & Cek, K. (2017). The Impact of Environmental, Social and Governance Dimensions of Corporate Social Responsibility on Economic Performance: Australian Evidence. *Procedia Computer Science*, 120, 797–804. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.310>
418. Silva, P., Moreira, A.C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
419. Sindhu, M.I., Windijarto, Wong, W.-K., & Maswadi, L. (2024). Implications of corporate social responsibility on the financial and non-financial performance of the banking sector: A moderated and mediated mechanism. *Heliyon*, 10(9), e30557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30557>.
420. Singal, M. (2013). The Link between Firm Financial Performance and Investment in Sustainability Initiatives. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 19–30. <https://doi.org/10.1177/1938965513505700>

421. Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance: the moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100139>
422. Singh, K., & Pillai, D. (2022). Corporate governance in small and medium enterprises: a review. *Corporate Governance*, 22(1), 23-41. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0470>
423. Singhapakdi, A., Lee, D.J., Sirgy, M.J., Roh, H., Senasu, K., & Yu, G.B. (2019). Effects of perceived organizational CSR value and employee moral identity on job satisfaction: a study of business organizations in Thailand. *Asian Journal of Business Ethics*, 8, 53–72. <https://doi.org/10.1007/s13520-019-00088-1>
424. Skudiene, B., & Auruskeviciene, B. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
425. Службени гласник Републике Србије. (2025а). *Закон о привредним друштвима*, бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – др. закон, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019, 109/2021 и 19/2025. Преузето 07.05.2025. године са https://www.paragraf.rs/propisi_download/zakon_o_privrednim_drustvima.pdf
426. Службени гласник Републике Србије. (2025б). *Закон о банкама*, бр. 107/2005, 91/2010, 14/2015 и 19/2025. Преузето 07.05.2025. године са https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_bankama.html
427. Службени гласник Републике Србије. (2021). *Закон о рачуноводству*, бр. 73/2019 и 44/2021 – др. закон. Преузето 20.09.2024. године са <https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-racunovodstvu-2020.html>
428. Службени гласник Републике Србије. (2010). *Стратегија развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Републици Србији за период од 2010. године до 2015. године*. Преузето 20.09.2024. године са http://www.noois.rs/pdf/Strategija_razvoja_i_promocije.pdf
429. Smart kolektiv. (2023). *ESG/SDG barometar – Biznis na putu održivosti*. Преузето 24.04.2024. године са https://smartkolektiv.org/wp-content/uploads/2023/09/ESG-SDG-Barometar_Landscape-2023.pdf
430. Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
431. Soliman, M., El Din, M., & Sakr, A. (2012). Ownership structure and corporate social responsibility (CSR): an empirical study of the listed companies in Egypt. *The International Journal of Social Studies*, 5(1), 63-74. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2257816>
432. Soomro, A.A., Breitenecker, R.J., & Shah, S.A.M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/sajbs-02-2017-0018>

433. Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
434. Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
435. Sprinkle, G.B., & Maines, L.A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>
436. Србљиновић, М. (2012). Утјецај друштвене одговорности подuzeћа на понашање потрошача у Хрватској. *Зборник Економског факултета у Загребу*, 10(2), 161–180.
437. Stakić, N., Jovancai, A., & Kapor, P. (2016). The efficiency of the stock market in Serbia. *Journal of Policy Modeling*, 38(1), 156–165. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2015.12.001>
438. Stanisavljević, M. (2017). Does Customer Loyalty Depend on Corporate Social Responsibility? *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 63(1), 38-46. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2017-0004>
439. Stello, C.M. (2011). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. In *The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice* (119-138). University of Minnesota: Department of Organizational Leadership, Policy and Development.
440. Стојановић-Алексић, В., Ерић-Ниелсен, Ј., & Бошковић, А. (2016). Друштвена одговорност у банкарском сектору: искуства из Србије. *Банкарство*, 45(2), 34-55. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo1602034S>
441. Stojanović, A., Sofranova, N., Arsić, S., Milošević, I. & Mihajlović, I. (2022). The Effects of CSR Activities on Business According to Employee Perception. *European Review*, 30(5), 686-707. <https://doi.org/10.1017/S1062798721000156>
442. Stojković, D., Lojanica, N., & Štimac, M. (2019). Interdependence Between the Belgrade Stock Exchange Development and Serbia's Economic Growth. *Industrija*, 47(4), 63-73. <https://doi.org/10.5937/industrija47-24601>
443. Стојковић-Крстић, Н. (2014). Интегрисани систем мерења пословних перформанси. *Економика*, Година LX, VII-IX 2014, број 3, 206-214
444. Story, J.S.P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 6, 1361–1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>

445. Strenger, C. (2004). The Corporate Governance Scorecard: a tool for the implementation of corporate governance. *Corporate Governance*, 12(1), 11-15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00339.x>
446. Струкан, Е., Ђорђевић, Д., & Сефић, С. (2014). Утицај лидерства на задовољство послом у приватном сектору. *Анали пословне економије*, 11, 46–59. <https://doi.org/10.7251/APE1114046S>
447. Su, L., Huang, S., & Pearce, J. (2018). How does destination social responsibility contribute to environmentally responsible behavior? A destination resident perspective. *Journal of Business Research*, 86, 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.011>
448. Su, L., & Swanson, S.R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437–450. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>
449. Suher, I.K., Bir, C.S., & Yapar, A. (2017). The Effect of Corporate Social Responsibility On Employee Satisfaction and Loyalty: A Research On Turkish Employees. *International Research Journal of Interdisciplinary & Multidisciplinary Studies (IRJIMS)*, 3(1), 87-105.
450. Sufian, M.A., & Zahan, M. (2013). Ownership structure and corporate social responsibility disclosure in Bangladesh. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 3(4), 901-909.
451. Sung, Y.H., Lim, R.E., & Lee, W.-N. (2021). Does company size matter in corporate social responsibility? An examination of the impact of company size and cause proximity fit on consumer response. *International Journal of Advertising*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1850997>
452. Suryaningtyas, D. (2016). Is Internal Corporate Social Responsibility Related to Employee Engagement? In Liskinasih, A., Muhaji, U., Hidayati, P.I. & Ayu, H.D. (Eds.), *PROCEEDING 2016 International Conference on Education & Social Science (UK-ICESSE) "Educational and Social Issues in the Changing Asia"* (стр. 46-53). Malang, Indonesia. Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia.
453. Suyono, E., & Farooque, O.A. (2018). Do governance mechanisms deter earnings management and promote corporate social responsibility? *Accounting Research Journal*, 31(3), 479-495. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2015-0117>
454. Tamm, K., Eamets, R., & Motsmees, P. (2010). *Relationship between Corporate Social Responsibility and job satisfaction: The case of Baltic countries*. The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper No. 76-2010. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1717710>
455. Tang, Z., Hull, C.E., & Rothenberg, S. (2012). How Corporate Social Responsibility Engagement Strategy Moderates the CSR-Financial Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274–1303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01068.x>

456. Thang, N.N., & Fassin, Y. (2017). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Evidence from Vietnamese Service Firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, 10(6), 784-792. <https://doi.org/10.1080/10599231.2017.1309617>
457. Tarigan, J., & Antonius, J. (2023). The Effect of Internal Corporate Governance Mechanisms Toward Corporate Social Responsibility Disclosures: Evidence Found in Indonesia Listed Mining Industry. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 11(3), 303-322. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2023.011.03.4>
458. Tilak[siri], K.K., Welmilla, I., Armstrong, A., & Heenetigala, K. (2011). *A Comparative Study of Corporate Social Responsibility in the Developed and Developing Countries*. In: 2nd International Conference on Business and Information: Steering Excellence of Business Knowledge (ICBI 2011), University of Kelaniya, Sri Lanka, 20th October 2011, University of Kelaniya, Sri Lanka.
459. Todorović, I., Zolak-Poljašević, B., & Rakita, S. (2011). State of implementation of corporative governance principles in companies in the Republic of Srpska. In Ž. Adamović, M. Magzan & L. Nikitina (Eds.), *I International Symposium Engineering Management and Competitiveness (EMC2011) – Proceedings* (стр. 287-292). Technical faculty “Mihajlo Pupin” Zrenjanin University of Novi Sad, Republic of Serbia.
460. Трифуновић, А. (2009). Принципи корпоративног управљања у банкама у светлу правно-регулаторног оквира у Србији. *Банкарство*, 1-2, 85-96.
461. Tsai, W.-H., Chou, W.-C., & Hsu, W. (2009). The sustainability balanced scorecard as a framework for selecting socially responsible investment: an effective MCDM model. *Journal of the Operational Research Society*, 60(10), 1396-1410. <https://doi.org/10.1057/jors.2008.91>
462. Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579. <https://doi.org/10.2307/2393472>
463. Tuan, T.L. (2012). Corporate social responsibility, ethics, and corporate governance. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 547-560. <https://doi.org/10.1108/17471111211272110>
464. Tulcanaza-Prieto, A.B., Shin, H., Lee, Y., & Lee, C. (2020). Relationship among CSR Initiatives and Financial and Non-Financial Corporate Performance in the Ecuadorian Banking Environment. *Sustainability*, 12(4), 1621. <https://doi.org/10.3390/su12041621>
465. Turker, D. (2009). How CSR influence organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
466. Furyakira, P.K. (2017). Small and medium-sized enterprises (SMEs) engagement in corporate social responsibility (CSR) in developing countries: Literature review. *African Journal of Business Management*, 11(18), 464-469. <https://doi.org/10.5897/ajbm2017.8312>

467. Čeha, M. (2013). Analiza primene koncepta korporativne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.5937/sjas1301001C>
468. Uzma, S.H. (2016). Embedding corporate governance and corporate social responsibility in emerging countries. *International Journal of Law and Management*, 58(3), 299–316. <https://doi.org/10.1108/ijlma-04-2015-0015>
469. Fairhurst, D.J., & Greene, D.T. (2022). Too much of a good thing? Corporate social responsibility and the takeover market. *Journal of Corporate Finance*, 73, 102172. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102172>
470. Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247–254. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.12.002>
471. Faller, C.M., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2016). Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 15–40. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3122-x>
472. Farooq, M., Noor, A., & Ali, S. (2022). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Pakistan. *Corporate Governance*, 22(1), 42-66. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0286>
473. Farooq, O., Rupp, D., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
474. Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S.M., (2014) Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation, *European Management Journal*, article in press. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>
475. Farhan, A., & Freihat, A.R.F. (2021). The Impact of Government Ownership and Corporate Governance on the Corporate Social Responsibility: Evidence from UAE. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 861-871. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.851>
476. Farooq, M., Noor, A., & Ali, S. (2022). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Pakistan. *Corporate Governance*, 22(1), 42-66. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0286>
477. Fernando, A.G.N.K., & Danthararyana, C.P. (2022). Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employees' Turnover Intention in the Hotel Sector: The Mediating and Moderating Roles of Job Satisfaction and Work-Life Conflict. *South Asian Journal of Tourism and Hospitality*, 2(1), 1-29. <https://doi.org/10.4038/sajth.v2i1.43>
478. Фигар, Н. (2007). *Управљање ресурсима предузећа*. Ниш, Економски факултет

479. Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics*, 52, 391-400. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-2545-y>
480. Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2824. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2146282>
481. Fordham, A.E., & Robinson, G.M. (2018). Mapping meanings of corporate social responsibility – an Australian case study. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0036-1>
482. Форум за одговорно пословање. (2024). Пет кључних трендова у нефинансијском извештавању за 2024. годину. Преузето 24.04.2024. године са <https://odgovornoposlovanje.rs/vesti/fop/pet-kljucnih-trendova-u-nefinansijskom-izvestavanju-za-2024-godinu>
483. Францешко, М., & Мирковић, Б. (2008). *Организационо понашање – Моћ познавања организационог понашања*. Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука
484. Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
485. Freeman, R., & Dmytriyev, S.D. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning from each Other. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 1, 7-15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev>
486. Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory and corporate social responsibility. In *Stakeholder Theory: The State of the Art* (235-264). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768.009>
487. Freeman, R.E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 228-254. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-3-228>
488. Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
489. Handley, K., & Molloy, C. (2022). SME corporate governance: a literature review of informal mechanisms for governance. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 310-333. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2021-1321>
490. Hamad, H.A., & Cek, K. (2023). The Moderating Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: Evidence from OECD Countries. *Sustainability* 15, 8901. <https://doi.org/10.3390/su15118901>

491. Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G.A., & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
492. Hansen, S.D., Dunford, B.B., Boss, A.D., Boss, R.W., & Angemeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29–45. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0903-0>
493. Haramija, P., & Njavro, M. (2023). Društvene mreže i društvena odgovornost: Prosudba tvrtke Facebook/Meta temeljem Carrollove piramide korporativne društvene odgovornosti. *Obnovljeni Život*, 78(1), 51-66. <https://doi.org/10.31337/oz.78.1.4>
494. Harjoto, M.A., & Jo, H. (2011). Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 45–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0772-6>.
495. He, H., & Li, Y. (2011). CSR and service brand: the mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 673–688. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0703-y>
496. Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2018). “It’s Like Hating Puppies!” Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157, 319–337. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3791-8>
497. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
498. Hichri, A., & Ltifi, M. (2021). Corporate social responsibility and financial performance: bidirectional relationship and mediating effect of customer loyalty: investigation in Sweden. *Corporate Governance*, 21(7), 1495-1518. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2020-0472>
499. Ho, C.-K. (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An International Review*, Wiley Blackwell, 13(2), 211-253. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00419.x>
500. Hockerts, K., Casanova, L., Gradillas, M., Sloan, P., & Jensen, E. (2008). An overview of CSR practices response: benchmarking report. *Center for Corporate Social Responsibility, CBS. CSR and Business in Society: CBS Working Paper Series*, No. 06-2008, 67, 1–50.
501. Hopkins, M. (2013). Humanitarian Perspective on Social Innovation. In T. Osburg & R. Schmidpeter (Eds.), *Social innovation: solutions for a sustainable future* (crp. 35-55). New York; Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_4
502. Huan, N.Q., Tai, D.H., & Tiep, L.T. (2017). Influence of Employee Commitment and Corporate Social Responsibility on the Performance of Firms in the South of Vietnam. *International Journal of Scientific Study*, 5(7), 230-236. <https://doi.org/10.17354/ijssOct/2017/28>

- 2
503. Huang, K., Sim, N., & Zhao, H. (2020). Corporate social responsibility, corporate financial performance and the confounding effects of economic fluctuations: A meta-analysis. *International Review of Financial Analysis*, 70, 101504. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101504>
504. Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Choi, W.-H. (2019). When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 1-10. <https://doi.org/10.1002/csr.1725>
505. Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on Corporate Governance*. Gee Publishing, London
- 3
506. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D., & Klesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (crp. 71–138). New York, NY: John Wiley & Sons.
507. Cao, S., Yao, H., & Zhang, M. (2023). CSR gap and firm performance: An organizational justice perspective. *Journal of Business Research*, 158, 113692 (C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113692>
508. Caizza, S., Galloppo, G. & Paimanova, V. (2021). The role of sustainability performance after merger and acquisition deals in short and long-term. *Journal of Cleaner Production*, 314, 127982. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127982>
509. Caputo, F., Scuotto, V., Papa, A., & Del Giudice, M. (2021). From Sustainability coercion to Social Engagement: The turning role of Corporate Social Responsibility, *Corporate governance and research & development studies*, 15-31. <https://hdl.handle.net/2318/1770861>
510. Caputo, F. (2020). Towards a holistic view of corporate social responsibility. The antecedent role of information asymmetry and cognitive distance. *Kybernetes*, 50(3), 639-655. <https://doi.org/10.1108/k-01-2020-0057>
511. Carroll, A. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
512. Carroll, A.B., & Brown, J.A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research and Issues. In J. Weber & D. Wasieleski (Eds.), *Corporate Social Responsibility*, Chapter 2, (crp. 39-69). UK: Emerald Publishing Co.
- 2
513. Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
514. Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

515. Carroll, A., & Shabana, K. (2010). Business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- 2
516. Carroll, A.B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100/101, 1-7. <https://doi.org/10.1111/0045-3609.00008>
517. Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 4(3), 1–20. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
518. Carroll, A. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
519. Castka, P., Balzarova, M.A., Bamber, C.J., & Sharp, J.M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140–149. <https://doi.org/10.1002/csr.62>
- 4
520. Catić-Kajtažović, E., & Šumar, S. (2019). Pyramid of Corporate Social Responsibility in Bosnia and Herzegovina: The Case of Consumers of Small and Medium Enterprises. *Economy And Market Communication Review*, 19(1), 103-117. <https://doi.org/10.7251/EMC2001103K>
521. Cavaco, S., & Crifo, P. (2014). CSR and financial performance: complementarity between environmental, social and business behaviours. *Applied Economics*, 46(27), 3323–3338. <https://doi.org/10.1080/00036846.2014.927572>
522. Cavazotte, F., & Chang, N.C. (2016). Internal Corporate Social Responsibility and Performance: A Study of Publicly Traded Companies. *BAR - Brazilian Administration Review*, 13(4), art. 6, 1-19. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160083>
- 3
523. Cek, K., & Eyupoglu, S.Z. (2019). Does teachers' perceived corporate social responsibility lead to organisational citizenship behaviour? The mediating roles of job satisfaction and organisational identification. *South African Journal of Business Management*, 50(1), a1481. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v50i1.1481>
524. Celma, D., Martinez-Garcia, E., & Raya, J.M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>
- 3
525. Chan, T.J., & Hasan, N.A.M. (2019). Internal Corporate Social Responsibility Practices and Employees' Job Satisfaction in a Malaysian Banking Company. *Journal Pengurusan*, 55, 97–109. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2019-55-08>
526. Chan, M.C., Watson, J., & Woodliff, D. (2013). Corporate Governance Quality and CSR Disclosures. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 59–73. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1887-8>

527. Chang, C.H., Lin, H.W., Tsai, W.H., Wang, W.L., & Huang, C.T. (2021). Employee Satisfaction, Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Sustainability*, 13, 9996. <https://doi.org/10.3390/su13189996>
528. Chatzopoulou, E.C., Manolopoulos, D., & Agapitou, V. (2022). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 179, 795-817. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>
529. Cheah, J.S.S., & Lim, K.-H. (2024). Effects of internal and external corporate social responsibility on employee job satisfaction during a pandemic: A medical device industry perspective. *European Management Journal*, 42(4), 584-594. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.003>
530. Chen, S., Wang, Y., Albitar, K., & Huang, Z. (2021). Does ownership concentration affect corporate environmental responsibility engagement? The mediating role of corporate leverage. *Borsa Istanbul Review*. 21(1), S13-S24. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.02.001>
531. Chen, L., Feldmann, A., & Tang, O. (2015). The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry. *International Journal of Production Economics*, 170, 445-456. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.04.004>
532. Chen, W., Zhang, J.J., & Zhou, G. (2024). Internal governance and corporate social responsibility performance. *Journal of Business Finance and Accounting*, 51(7-8), 2201-2238. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12783>
533. Chepkwony, P.K., Ambrose, K., & Kiprotich, M.S. (2015). Effects of Internal Corporate Social Responsibility Practices On Employee Job Satisfaction: Evidence from Commercial Banks In Kenya. *International Journal of Business and Management Review*, 3(1), 24-40.
534. Cheung, Y.L., Connelly, J.T., Jiang, P., & Limpaphayom, P. (2011). Does corporate governance predict future performance? Evidence from Hong Kong. *Financial Management*, 40(1), 159-197. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01138.x>
535. Cheung, Y.L., Jiang, P., Limpaphayom, P., & Lu, T. (2010). Corporate Governance in China: a Step Forward. *European Financial Management*, 16, 94-123. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2008.00446.x>
536. Chiang, C.-C.S. (2010). *How corporate social responsibility influences employee job satisfaction in the hotel industry*. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 598. <https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/598>
537. Chintrakarn, P., Jiraporn, P., Kim, J.-C., & Kim, Y. S. (2016). The Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45, 102-123. <https://doi.org/10.1111/ajfs.12121>
538. Choi, D., Choi P.M.S., Choi, J.H., & Chung, C.Y. (2020). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility: Evidence from the Role of the Largest Institutional

Blockholders in the Korean Market. *Sustainability*, 12, 1680.
<https://doi.org/10.3390/su12041680>

539. Chung, K.H., Yu, J.E., Choi, M.G., & Shin, J.I. (2015). The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(5), 542-547.
<https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.243>
540. Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39(1), 30–39. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.09.009>
541. Cordeiro, J.J., Galeazzo, A., Shaw, T.S., Veliyath, R., & Nandakumar, M.K. (2018). Ownership influences on corporate social responsibility in the Indian context. *Asia Pacific Journal of Management*. 35, 1107–1136. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9546-8>
542. Crane, A., Matten, D., & Spence, L.J. (2013). Corporate social responsibility in a global context. In A. Crane, D. Matten & L.J. Spence (Eds.), *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*, 2nd ed. (стр. 3–26). Abingdon: Routledge.
543. Crets, S., & Celer, J. (2013). The Interdependence of CSR and Social Innovation. In T. Osburg & R. Schmidpeter (Eds.), *Social innovation: solutions for a sustainable future*. (стр. 77-87). CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer, Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_7
544. Crifo, P., & Reberioux, A. (2016). Corporate governance and corporate social responsibility: a typology of OECD countries. *Journal of governance and regulation*, 5(2), 14-27. https://doi.org/10.22495/jgr_v5_i2_p2
545. Crisostomo, V.L., & Oliveira, M.R. (2014). *Corporate social and sustainability performance and ownership concentration an analysis of Brazilian firms*. VIII Congresso Anpcont (English Track), Rio de Janeiro, (17-20.08.2014.) 1-18. <https://anpcont.org.br/pdf/2014/ET002.pdf>
546. Crisostomo, V.L., & Freire, F.S. (2015). The Influence of Ownership Concentration on Firm Resource Allocations to Employee Relations, External Social Actions, and Environmental Action. *Review of Business Management*, 17(55), 987-1006. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2026>
- Waheed, A., & Yang, J. (2019). Effect of corporate social responsibility disclosure on firms' sales performance: A perspective of stakeholder engagement and theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 559-566. <https://doi.org/10.1002/csr.1701>
547. Čavalić, A., & Bećirović, D. (2018). Employee perception of corporate social responsibility in Bosnia and Herzegovina. *Poslovna izvrsnost Zagreb*, XII(1), 117-129. <https://doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.1.117>
548. Челиковић, З. (2017). Од добрих смерница до добре праксе: Нови модел корпоративног управљања у јавним предузећима у Србији. *Економске идеје и пракса*, бр. 25, 51-68.

549. Štrukelj, T., Zlatanović, D., Nikolić, J., & Sternad Zabukovšek, S. (2021). The viable system model's support to social responsibility. *Kybernetes*, 50(3), 812-835. <https://doi.org/10.1108/K-12-2019-0860>
550. Wang, L., & Wang, G. (2023). Family involvement, institutional investor shareholding and corporate social responsibility. *BCP Business & Management*, 43, 342-353. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v43i.4659>
551. Wartick, S.L., & Cochran, P.L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769. <https://doi.org/10.2307/258044>
552. Weiss, D.J., Dawis, R.V., & England, G.W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
553. Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E.F., & Scheibe, S. (2018). Catering to the Needs of an Aging Workforce: The Role of Employee Age in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 875–888. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2983-8>
554. Wongsinhirun, N., Chatjuthamard, P., Jiraporn, P., & Phiromswad, P. (2022). Do takeover threats influence corporate social responsibility? Evidence from hostile takeover vulnerability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1203-1213. <https://doi.org/10.1002/csr.2264>
555. Wood, D.J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718. <https://doi.org/10.2307/258977>
556. Wu, L., & Jin, S. (2022). Corporate Social Responsibility and Sustainability: From a Corporate Governance Perspective. *Sustainability*, 14, 15457. <https://doi.org/10.3390/su142215457>
557. Xu, E.G., Graves, C., Shan, Y.G. & Yang, J.W. (2022). The mediating role of corporate social responsibility in corporate governance and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 375, 134165. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134165>
558. Yoon, B., & Chung, Y. (2018). The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 89–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.005>
559. Youn, H., Lee, K., & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 68, 328-335. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.018>
560. Younas, Z.I., Klein, C. & Zwergel, B. (2017). The Effects of Ownership Concentration On Sustainability: A Case of Listed Firms from USA, UK and Germany. *Corporate Ownership & Control*, 14(3), 113-121. <https://doi.org/10.22495/cocv14i3art11>
561. Young, M., Peng, M., Ahlstrom, D., Bruton, G., & Jiang, Y. (2008). Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal–Principal Perspective.

Journal of Management Studies, 45(1), 196-220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00752.x>

562. Youngbantao, U., & Rompho, N. (2015). The Uses of Measures in Performance Prism in Different Organizational Cultures. *Journal of Accounting and Finance*, 15, 122-128.
563. Yousaf, H. Q., Ali, I., Sajjad, A., & Ilyas, M. (2016). Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Engagement a Study of Moderated Mediation Model. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 30(5), 226–243
564. Yunus (Hj.), N., & Kamal, N.H. (2017). Moderating Effect Job Satisfaction on the Determinants of Herzberg's Two-Factor Theory Towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley. *Advances in Business Research International Journal*, 3(1), 37–45. <https://doi.org/10.24191/abrij.v3i1.10037>
565. Yusoff, H., Jamal, A.D.A., & Darus, F. (2016). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosures: An Emphasis on the CSR Key Dimensions. *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*, 2016(2016), Article ID 476550. <https://doi.org/10.5171/2016.476550>

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ А. ПРОПРАТНО ПИСМО

Поштовани,

Обраћам Вам се молбом да попуните упитник који се односи на истраживање о корпоративној друштвеној одговорности које се спроводи у оквиру докторске дисертације „Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе“, одобрене на Економском факултету и Универзитету у Крагујевцу. Циљ овог истраживања је утврдити како корпоративна друштвена одговорност и корпоративно управљање утичу на организационе перформансе.

Учешће у истраживању је добровољно и можете одустати у било ком тренутку. Анкета је анонимна. Добијени подаци ће се чувати поштујући принципе поверљивости. Ваши одговори ће се употребити искључиво у научно-истраживачке сврхе.

Молим Вас да објективно и искрено попуните упитник. За попуњавање упитника потребно је око 10 минута. Упитник је подељен у пет секција и неопходно је дати одговоре на СВА питања.

Замолила бих Вас да упитник проследите колегама запосленим на сличним позицијама.

Унапред Вам се захваљујем на издвојеном времену!

Истраживач: Милена Дамњановић,
студент докторских студија на Економском факултету у Крагујевцу и
асистент на Факултету техничких наука у Чачку
(<http://www.ftn.kg.ac.rs/milena.damnjanovic>)
milena.damnjanovic@ftn.kg.ac.rs

ПРИЛОГ Б. УПИТНИК О КОРПОРАТИВНОЈ ДРУШТВЕНОЈ ОДГОВОРНОСТИ

Упутство за попуњавање упитника:

- За сваки од наведених исказа потребно је заокружити једну вредност на скали
- Не постоје тачни и погрешни одговори

I Општи и демографски подаци

1. Пол: а) М б) Ж в) не желим да се изјасним
2. Године старости:
а) 20-30 б) 31-40 в) 41-50 г) 51-60 д) више од 61
3. образовање:
а) средње образовање б) више образовање (по старом систему)
в) специјалистичко образовање (по старом систему) г) основне струковне студије
д) мастер струковне студије њ) високо образовање (по старом систему)
е) основне академске студије ж) мастер академске студије
з) докторске академске студије
4. Којој области припада Ваше претходно образовање?
а) економска област б) правна област в) друштвена област (без а и б)
в) инжењерска техничка област г) хуманистичке области
д) област уметности њ) друго, _____ (упишите
које)
5. Колико година радног искуства имате у компанији:
а) 1-5 година б) 6-10 година в) 11-15 година г) 16-25 година
д) више од 25 година
6. На којој позицији у компанији се налазите?
а) генерални директор б) средњи менаџер
в) оперативни менаџер (одређене групе послова) г) извршилац
д) друго, _____ (упишите које)
7. Правна форма компаније: шта ћемо за инокосна предузећа
а) ортакчко друштво б) командитно друштво в) друштво са ограниченом
одговорношћу г) акционарско друштво
д) друго, _____ (упишите које)
8. Сектор привреде коме припада компанија (област пословања компаније):
а) производни сектор б) услужни сектор
в) нека друга, _____ (упишите која)
9. Број запослених у компанији:
а) мање од 10 запослених б) 10 – 49 запослених
в) 50 – 249 запослених г) више од 250 запослених

II Корпоративна друштвена одговорност

Изразите степен свог слагања/неслагања са следећим исказима, додељивањем одговарајуће оцене:

1 - уопште се **не** слажем,

2 - **не** слажем се,

3 – неодлучан/на сам (и слажем се и не слажем се),

4 - слажем се,

5 – у потпуности се слажем

Интерна друштвена одговорност						
1.	Компанија има флексибилну политику која омогућава добру равнотежу између посла и приватног живота запослених.	1	2	3	4	5
2.	Однос менаџера према запосленима је коректан и правичан.	1	2	3	4	5
3.	Компанија подржава све запослене који желе да се додатно образују.	1	2	3	4	5
4.	Компанија избегава све врсте дискриминација (по годинама, полу, хендикепу, етничкој и религијској припадности) приликом избора и унапређења запослених.	1	2	3	4	5
5.	У компанији су загарантовани радни услови који не штете здрављу и безбедности запослених.	1	2	3	4	5
6.	Компанија пружа помоћ запосленима у случају болести, смртог случаја, психичких проблема итд.	1	2	3	4	5
7.	Компанија често организује обуке о тимском раду, комуникационим вештинама, здравим животним навикама и слично.	1	2	3	4	5
8.	У компанији се санкционише неетичко понашање.	1	2	3	4	5
Екстерна друштвена одговорност						
Потрошачи						
9.	Потрошачи/корисници услуга имају приступ свим информацијама о нашим производима/услугама.	1	2	3	4	5
10.	Задовољство потрошача/корисника услуга је врло важно за компанију.	1	2	3	4	5
11.	Компанија има јасно дефинисане процедуре за решавање жалби потрошача/корисника услуга.	1	2	3	4	5
12.	Компанија не доводи потрошаче/кориснике услуга у заблуду путем промотивних или маркетиншких активности.	1	2	3	4	5
13.	Компанија редовно проверава и унапређује квалитет производа и услуга.	1	2	3	4	5
14.	Компанија врши истраживања како би спознала потребе потрошача/корисника услуга.	1	2	3	4	5
15.	Уговорима о продаји су загарантована права потрошача/корисника услуга и предвиђене су санкције у случају кршења истих.	1	2	3	4	5

16.	Евентуални недостаци производа/услуга су јасно назначени и потрошачима/корисницима услуга су доступне све информације о томе.	1	2	3	4	5
Заједница и животна средина						
17.	Компанија подржава невладине организације које се баве пружањем помоћи деци, мањинама и другим угроженим групама становништва (UNICEF, Црвени крст и слично).	1	2	3	4	5
18.	Компанија користи материјале, сировине и технологију који доприносе одрживом развоју (на пример, уштеди енергије, смањењу емисије штетних гасова).	1	2	3	4	5
19.	Компанија даје добротворне прилоге школама, спортским и културним догађајима.	1	2	3	4	5
20.	Компанија помаже заједници у случају природних непогода или несрећа.	1	2	3	4	5
21.	Компанија улаже у активности које имају циљ да заштите и побољшају квалитет животне средине (смањење загађења, очување ресурса и енергије, рециклажа).	1	2	3	4	5
22.	Компанија мери утицаје својих активности на животну средину (емисију гасова, потрошњу енергије, потрошњу воде).	1	2	3	4	5
23.	Компанија подстиче своје запослене да се понашају одговорно према животnoj средини (кроз селекцију отпада, уштеду воде и енергије, рециклажу итд.).	1	2	3	4	5
24.	Производи компаније су безбедни за људе и окружење што је верификовано имплементацијом одговарајућих стандарда и прописа.	1	2	3	4	5

III Квалитет корпоративног управљања

Изразите степен свог слагања/неслагања са следећим исказима, додељивањем одговарајуће оцене:

- 1 - уопште се **не** слажем,
- 2 - **не** слажем се,
- 3 – неодлучан/на сам (и слажем се и не слажем се),
- 4 - слажем се,
- 5 – у потпуности се слажем.

Обезбеђење основе за ефикасан оквир корпоративног управљања						
1.	Компанија има усвојене принципе корпоративног управљања у складу са објављеним Кодексом корпоративног управљања Привредне коморе Републике Србије.	1	2	3	4	5
2.	Принципи корпоративног управљања компаније су доступни свим стејхолдерима (заинтересоване организације и партнери) у одговарајућој форми.	1	2	3	4	5
3.	У годишњим извештајима компаније објављује се усклађеност са принципима корпоративног управљања, као и одступања од тих принципа.	1	2	3	4	5
Права акционара и кључне функције власништва						

4.	Сви акционари редовно и благовремено добијају релевантне информације о компанији.	1	2	3	4	5
5.	Акционари учествују и гласају на генералној скупштини акционара и учествују у избору чланова одбора.	1	2	3	4	5
6.	Акционари учествују у одлучивању и информисани су о одлукама које се тичу измене статута и аката компаније, одобравања додатних акција, ванредних трансакција.	1	2	3	4	5
Равноправан третман акционара						
7.	Сви акционари исте класе имају једнак третман.	1	2	3	4	5
8.	Мањинским акционарима је обезбеђена правна заштита од злоупотреба већинских власника.	1	2	3	4	5
9.	Свим акционарима су доступни финансијски и остали извештаји компаније у складу са законским и подзаконским актима.	1	2	3	4	5
Улога стејкхолдера у корпоративном управљању						
10.	Стејкхолдери (заинтересоване организације и партнери) имају ефикасну правну заштиту у случају повреде њихових права.	1	2	3	4	5
11.	Постоје механизми који омогућавају учешће стејкхолдера (заинтересоване организације и партнери) у доношењу одлука које могу да утичу на побољшање резултата (нпр. представници запослених у одбору*).	1	2	3	4	5
12.	Сви стејкхолдери (заинтересоване организације и партнери) имају правовремен и редован приступ релевантним, потребним и поузданим информацијама о управљању компанијом.	1	2	3	4	5
Обелодањивање података и транспарентност						
13.	Компанија објављује на веб страници информације о члановима одбора, њиховим квалификацијама, накнадама, независности.	1	2	3	4	5
14.	Компанија објављује информације о власништву над акцијама, праву гласа, трансакцијама и свим питањима која се односе на запослене и друге стејкхолдере (заинтересоване организације и партнери).	1	2	3	4	5
15.	Ревизију финансијских извештаја обавља независан, компетентан и квалификован ревизор, који одговара акционарима за извршену ревизију.	1	2	3	4	5
Одговорност одбора*						
16.	Одбор* третира мањинске и већинске акционаре правично.	1	2	3	4	5
17.	Одбор* прати делотворност праксе управљања компанијом и врши све потребне измене.	1	2	3	4	5
18.	Одбор* врши избор, награђивање, праћење и замену кључних менаџера и обезбеђује транспарентност процеса њиховог предлагања и избора.	1	2	3	4	5

*Појам одбор може да се односи на: 1. управни и извршни одбор (Закон о банкама, члан 70); 2. одбор директора код једнодомног управљања или извршни одбор/надзорни одбор код дводомног управљања (Закон о привредним друштвима, члан 326).

IV Задовољство послом

Изразите степен свог слагања/неслагања са следећим исказима, додељивањем одговарајуће оцене:

- 1 - уопште се **не** слажем,
- 2 - **не** слажем се,
- 3 – неодлучан/на сам (и слажем се и не слажем се),
- 4 - слажем се,
- 5 – у потпуности се слажем.

1.	Поносан сам на посао који обављам у компанији.	1	2	3	4	5
2.	Мој непосредни руководиоца није заинтересован за осећања чланова своје организационе јединице.	1	2	3	4	5
3.	Уживам да радим са својим колегама.	1	2	3	4	5
4.	Сматрам да сам одговарајуће плаћен за посао који радим.	1	2	3	4	5
5.	Они који се покажу добро на послу имају добре шансе за напредовање.	1	2	3	4	5
6.	Сматрам да мој труд није награђен како би требало.	1	2	3	4	5
7.	Често не могу да одрадим добро посао због превише правила и процедура.	1	2	3	4	5

V Организационе перформансе

Изразите степен свог слагања/неслагања са следећим исказима, додељивањем одговарајуће оцене:

- 1 - уопште се **не** слажем,
- 2 - **не** слажем се,
- 3 – неодлучан/на сам (и слажем се и не слажем се),
- 4 - слажем се,
- 5 – у потпуности се слажем.

1.	Компанија је остварила повећање обима продаје у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
2.	Компанија је остварила смањење пословних расхода у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
3.	Компанија је повећала нето профит у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
4.	Компанија је остварила повећање приноса на инвестиције у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
5.	Компанија је остварила повећање приноса на укупну имовину у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
6.	Компанија је остварила повећање приноса на капитал у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
7.	Повећан је број сати који је сваки запослени провео на обуци у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5

8.	Смањен је број запослених који су напустили компанију у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
9.	Смањено је одсуствовање запослених са посла (боловања и слично) у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
10.	Повећана је база потрошача/корисника услуга у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
11.	Смањен је број жалби/рекламација од стране потрошача/корисника услуга у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
12.	Повећана је лојалност потрошача/корисника услуга у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
13.	Побољшан је квалитет производа и услуга у последњем трогодишњем периоду.дејана	1	2	3	4	5
14.	Повећана је вредност датих добротворних прилога у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
15.	Повећан је број производа из асортимана који се могу рециклирати у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
16.	Смањена је стопа емисије гасова у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
17.	Повећана је ефикасност коришћења енергије у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
18.	Скраћено је време испоруке материјала и сировина од добављача у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
19.	Обавезе према добављачима се измирују благовремено у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5
20.	Компанија је побољшала своју репутацију у јавности у последњем трогодишњем периоду.	1	2	3	4	5

Хвала на издвојеном времену!

Биографија аутора

Милена Дамњановић (по рођењу Станисављевић) рођена је 24.08.1987. године у Крагујевцу. Завршила је Основну школу „Радоје Домановић“ и Другу крагујевачку гимназију, обе као носилац дипломе „Вук Караџић“.

Основне академске студије на Економском факултету у Крагујевцу, смер Међународни менаџмент, уписала је школске 2006/2007. године. Дипломирала је 2010. године са просечном оценом 9,25. У току школске 2009/2010. године била је добитник стипендије „Доситеја“ коју додељује Фонд за младе таленте Републике Србије. Мастер академске студије, студијски програм Пословна економија и менаџмент, модул: Међународни менаџмент, завршила је 2012. године на Економском факултету у Крагујевцу, са просечном оценом 9,6. Добитник је стипендије Пиреус банке за 2011. годину.

Докторске академске студије уписала је школске 2012/2013. године, студијски програм Економија, модул Управљање пословањем. Положила је све испите са просечном оценом 9,5.

Запослена је на Факултету техничких наука у Чачку од новембра 2013. године, као асистент за ужу научну област Пословна економија. Обављала је функцију секретара Катедре за предузетнички менаџмент. Сада је члан Катедре за индустријски менаџмент. Аутор је више радова у међународним и националним часописима, међународним монографијама, зборницима међународних и националних конференција, као и универзитетског приручника.

Била је члан организационог одбора националних конференција са међународним учешћем „Информационе технологије, образовање и предузетништво“ (2017., 2018. и 2019. године) и „Реинжењеринг пословних процеса у образовању“ (2015. и 2017. године), одржаних на Факултету техничких наука у Чачку. Била је секретар ових конференција (2017. и 2018. године) и технички уредник зборника радова (2017. и 2018. године).

Живи у Чачку. Удата је и мајка троје деце.

Образац 1

ИЗЈАВА АУТОРА О ОРИГИНАЛНОСТИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Изјављујем да докторска дисертација под насловом:

Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе

представља *оригинално ауторско дело* настало као резултат *сопственог истраживачког рада*.

Овом Изјавом такође потврђујем:

- да сам *једини аутор* наведене докторске дисертације,
- да у наведеној докторској дисертацији *нисам извршио/ла повреду* ауторског нити другог права интелектуалне својине других лица,

У Крагујевцу, _____ године,

потпис аутора

Образац 2

***ИЗЈАВА АУТОРА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ***

Изјављујем да су штампана и електронска верзија докторске дисертације под насловом:

Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања
на организационе перформансе

истоветне.

У Крагујевцу, _____ године,

потпис аутора

Образац 3

ИЗЈАВА АУТОРА О ИСКОРИШЋАВАЊУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Ја, Милена Дамњановић _____,

дозвољавам

не дозвољавам

Универзитетској библиотеци у Крагујевцу да начини два трајна умножена примерка у електронској форми докторске дисертације под насловом:

Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе

и то у целини, као и да по један примерак тако умножене докторске дисертације учини трајно доступним јавности путем дигиталног репозиторијума Универзитета у Крагујевцу и централног репозиторијума надлежног министарства, тако да припадници јавности могу начинити трајне умножене примерке у електронској форми наведене докторске дисертације путем *преузимања*.

Овом Изјавом такође

дозвољавам

не дозвољавам²

² Уколико аутор изабере да не дозволи припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци, то не искључује право припадника јавности да наведену докторску дисертацију користе у складу са одредбама Закона о ауторском и сродним правима.

припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од следећих *Creative Commons* лиценци:

- 1) Ауторство
- 2) Ауторство - делити под истим условима
- 3) Ауторство - без прерада
- 4) Ауторство - некомерцијално
- 5) Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима
- 6) Ауторство - некомерцијално - без прерада³

У Крагујевцу, _____ године,

потпис аутора

³ Молимо ауторе који су изабрали да дозволе припадницима јавности да тако доступну докторску дисертацију користе под условима утврђеним једном од *Creative Commons* лиценци да заокруже једну од понуђених лиценци. Детаљан садржај наведених лиценци доступан је на: <http://creativecommons.org/rs/>

Синергијски ефекти корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања на организационе перформансе

ORIGINALITY REPORT

3%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	nova.newcastle.edu.au Internet	915 words — 1%
2	estudogeral.sib.uc.pt Internet	845 words — 1%
3	"Corporate Social Responsibility in a Dynamic Global Environment", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Crossref	711 words — 1%
4	exaly.com Internet	591 words — 1%

EXCLUDE QUOTES OFF

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES < 1%

EXCLUDE MATCHES < 9 WORDS