

Dijana Husaković<sup>1</sup>

## DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA I LJUDSKI RESURSI: SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE

### Sažetak

Jedno od osnovnih područja društvene odgovornosti svakog preduzeća, bilo ono u privatnom ili državnom, odnosno javnom vlasništvu, jeste odgovornost prema radnom mjestu. Mnogi autori smatraju da društveno odgovorne aktivnosti koje preduzeće može poduzeti u domenu ljudskih resursa u mnogome zavise i od poslovnog okruženja u kojem preduzeće obavlja svoju djelatnost. Tako će pitanja diskriminacije ili seksualnog uznemiravanja biti izuzetno aktuelna u razvijenim zemljama, dok u manje razvijenim zemljama primat imaju pitanja redovnosti i visine plaće, sigurnosti na radu, upotrebe djece kao radne snage, itd.

Upravo će pitanje društvene odgovornosti preduzeća prema zaposlenicima, sa naglaskom na ona koja posluju u Bosni i Hercegovini, biti predmetom istraživanja ovog članka. Kao podaci za usporedbu će se koristiti rezultati istraživanja najpoželjnijeg poslodavca koje svake godine provodi magazin *Fortune* za područje SAD-a i i internet portala Posao.ba za područje Bosne i Hercegovine. Rezultati analize pokazuju značajnu razliku u percepciji potencijalnih zaposlenika o tome šta sve društvena odgovornost preduzeća prema radnom mjestu podrazumijeva.

**Ključne riječi:** društvena odgovornost preduzeća, ljudski resursi, razvijene zemlje, zemlje u razvoju

**JEL:** M14

### 1. UVOD

Društvena odgovornost preduzeća je predmet brojnih rasprava, analiza, istraživanja i naučnih radova. Također, ovom interesantnom tematikom se sve više bave, osim autora iz akademskog miljea, i druge relevantne organizacije kao

---

<sup>1</sup> Mr. sc. Dijana Husaković, viši asistent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici

što su Ujedinjene Nacije, brojne nevladine organizacije, zakonodavci, te mediji i javnost. Razlozi aktualnosti koncepta društvene odgovornosti preduzeća su, između ostalog, sve veće nepovjerenje javnosti u privredni sektor uzrokovano brojnim skandalima<sup>2</sup>, globalizacija, jačanje moći preduzeća<sup>3</sup>, povećana transparentnost poslovanja zbog razvoja telekomunikacionih tehnologija, te sve veći pritisak nevladinih organizacija i javnosti na preduzeća da se ponašaju društveno odgovornije. „Primjenjujući direktan pritisak na preduzeća, aktivisti i organizacije ubrzavaju promjene u poslovnoj praksi preduzeća koje ne mogu ili neće provesti nacionalne vlade ili međunarodni zakoni. Često su ove inicijative usmjerene na primjenu strožijih standarda iz razvijenih u manje razvijenim zemljama.“ (Vogel, 2006: 9)

Međutim, za poslovni sektor je društveno odgovorno poslovanje interesantno iz razloga što, ukoliko je strateški primijenjeno, može omogućiti preduzeću stjecanje komparativne prednosti na tržištu. Porter i Kramer (2003.) ističu da ulaganje u društveno odgovorno poslovanje može, ukoliko je povezano sa poslovnim ciljevima preduzeća, donijeti značajnu komparativnu prednost za preduzeće ili čak cijeli klaster. „Filantropske aktivnosti članova klastera, individualne ili kolektivne, mogu imati moćan efekat na konkurentnost klastera i performanse svih kompanija koje ga čine.“ (Porter i Kramer, 2003: 60)

Dakle, veliki broj autora (npr. Porter i Kramer, 2003; Kotler i Lee, 2007; Vogel, 2006.) se slaže da primjena društveno odgovornog poslovanja može preduzeću donijeti brojne koristi koje u konačnici mogu pozitivno utjecati na njegovu finansijski uspjeh. Tako Kotler i Lee (2007: 12) izdvajaju kao najvažnije: povećanje prodaje i tržišnog udjela, jačanje pozicije brenda, jačanje korporativnog imidža i utjecaja, jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih, smanjenje troškova poslovanja, te povećanje privlačnosti za investitore i finansijske analitičare.

S obzirom da je predmet istraživanja ovog članka upravo društvena odgovornost preduzeća prema radnom mjestu, jačanje sposobnosti za privlačenje, motivisanje i zadržavanje zaposlenih će, nakon definisanja pojma društvene odgovornosti preduzeća, biti detaljnije predstavljeno, dok će biti izostavljene ostale prednosti koje ovaj koncept može donijeti preduzeću.

---

<sup>2</sup> Često isticani primjeri su kompanije Enron i Nike, kao i aktualna ekološka katastrofa koju je u Meksičkom zaljevu izazvala kompanija BP u aprilu 2010. godine.

<sup>3</sup> Naročito multinacionalnih kompanija.

## 2. Radno mjesto kao specifično područje društvene odgovornosti preduzeća

Imajući u vidu da je veoma malo koncepata u posljednje vrijeme izazvalo toliku pažnju akademske zajednice, zakonodavaca i javnosti, jasno je zašto još uvijek ne postoji jedinstvena definicija društvene odgovornosti preduzeća. Međutim, jednu od prvih i, može se reći, najčešće citiranih definicija društvene odgovornosti preduzeća je dao Freeman (1984.), idejni tvorac Teorije interesnih grupa (eng. *Stakeholder Theory*) prema kojem društvena odgovornost kompanije predstavlja upravljanje preduzećem s ciljem kreiranja vrijednosti za sve interesne grupe koje mogu utjecati na poslovanje preduzeća ili na koje poslovanje preduzeća ima utjecaj. Definicija bi se mogla posmatrati kao najobuhvatnija, jer upotreba pojma interesnih grupa ostavlja dovoljno prostora svakom pojedinačnom preduzeću da, uzimajući u obzir specifične okolnosti svog poslovanja, odredi i implementira područja svoje društvene odgovornosti.

Međutim, bez obzira na specifičnosti poslovanja pojedinačnih privrednih subjekata, jedno od osnovnih područja društvene odgovornosti svakog preduzeća jeste upravo njegova odgovornost prema radnom mjestu, odnosno ljudskim resursima. (Crane, Matten i Spence, 2008.) Ovo područje odgovornosti je i prvo koje su prihvatila i sama preduzeća, te se primjeri ovakvog ponašanja preduzeća prema zaposlenicima mogu pronaći još u 19-tom stoljeću u Velikoj Britaniji. (Cannon, 1994.)

Postoji nekoliko razloga zašto je važno da preduzeća budu društveno odgovorna sa aspekta ljudskih resursa. Prvo, u današnjoj ekonomiji baziranoj na znanju, ljudski resursi predstavljaju ključni resurs svakog preduzeća. „Danas su ključni resursi većine preduzeća njihovi zaposlenici, koji doprinose svojim vremenom i talentom, a ne vlasnici koji s vremena na vrijeme samo doniraju svoj novac,“ ističe Hendy (2003: 66). Drugo, postoji veliki broj preduzeća koja su bila suočena sa optužbama o izuzetno lošem tretmanu radne snage u zemljama u razvoju, kao što su zapošljavanje djece, loši uslovi rada, niske nadnice, kršenje ljudskih prava i slično; što je za posljedicu imalo bojkot proizvoda tih kompanija, te pad reputacije kompanija. Treće, kada je kompanija poznata kao društveno odgovorna, lakše privlači i zadržava kvalitetne kadrove, što u krajnoj liniji može utjecati i na ostvarivanje boljih poslovnih performansi preduzeća. Hopkins (2009.) ističe da je društveno odgovorno poslovanje važan faktor u motivaciji zaposlenika i privlačenju i zadržavanju visoko kvalitetnih kadrova.

Mnogi autori se slažu da pravedno tretiranje radne snage, osiguravanje dobrih uslova za rad, nediskriminatorne politike pri zapošljavanju, te potreba da se

identifikuju sa vrijednostima preduzeća, predstavljaju samo neke od mnogih društveno odgovornih aktivnosti koje preduzeća mogu poduzeti kako bi motivisali svoje zaposlenike, ali i privukli nove talentovane kadrove. Preduzeća koja su na vrijeme prepoznala značaj ljudskih potencijala za svoj uspjeh, već odavno svoje poslovanje zasnivaju na dobroj politici radne snage, koja u većini slučajeva nadilazi zakonske odredbe iz ove oblasti.

Međutim, društveno odgovorno ponašanje preduzeća u domenu ljudskih resursa ima drugačiji značaj i implikacije u različitim poslovnim okruženjima, zbog razlika u zakonskoj regulativi i zaštiti zaposlenika, u različitim dijelovima svijeta. Tako na primjer, zbog tradicionalno jakih sindikata, te zakona o radu kojima se u velikoj mjeri štite prava radnika, preduzeća sa područja Europske unije (ili SAD-a) ne poklanjaju toliku pažnju odgovornosti na radnom mjestu (Matten i Moon, 2004.), jer poštujući zakonske odredbe i volju zaposlenika udruženih u sindikat, ostavlja im se malo prostora za poboljšanje odnosa prema zaposlenicima. S druge strane, u većini ostalih dijelova svijeta na kompaniji je da se pobrine za poboljšanje uslova rada, minimalne plaće, radne sate ili sprečavanje diskriminacije. U takvim slučajevima, društvena odgovornost na radnom mjestu, odnosno nedostatak iste, ima veliki značaj.

Dalje, značaj i vrste društveno odgovornih aktivnosti prema zaposlenicima zavise u velikoj mjeri i od vrste radnog mjesta. Prema Crane, Matten i Spence (2008: 230), postoje četiri vrste radnih mjesta, i to: regulisana i djelimično regulisana radna mjesta, te radna mjesta unutar i van matičnog preduzeća. Tako će se na regulisanim radnim mjestima, koja se najčešće nalaze u razvijenim ekonomijama gdje su prava zaposlenika regulisana zakonom u tolikoj mjeri da sprečavaju preduzeća da se ponašaju neodgovorno, društveno odgovorne aktivnosti odnositi uglavnom na unapređenje kvaliteta života zaposlenika (Handy, 2003.) kroz npr. otvaranje vrtića u okviru preduzeća, fleksibilno radno vrijeme uz mogućnost rada od kuće, pitanja seksualnog uznemiravanja i diskriminacije i slično.

Na djelimično regulisanim radnim mjestima, koja se uglavnom nalaze u zemljama u razvoju, prava zaposlenika su u pravilu, ili loše regulisana zakonom, ili se zakoni ne provode u onoj mjeri u kojoj bi trebalo. (Crane, Matten i Spence, 2008: 234) U ovom slučaju društveno odgovorno ponašanje preduzeća prema zaposlenicima ovdje bi obuhvatalo pitanja kao što su osiguravanje adekvatnih uslova za rad, mogućnost udruživanja u sindikate, pitanja zaštite i sigurnosti na radu, plaćanje prekovremenog rada, odsustva sa posla i korištenja bolovanja, i tako dalje.

Radna mjesta u matičnom preduzeću su ona prema kojima preduzeće ima direktnu odgovornost, dok radna mjesta van matičnog preduzeća predstavljaju indirektnu odgovornost preduzeća jer se najčešće nalaze u drugim preduzećima sa kojima postoje uspostavljene poslovne veze. (ibid.: 236) Primjenu društveno odgovornog ponašanja prema zaposlenicima u ovim slučajevima najčešće potiču nevladine organizacije, mediji, te javnost, vršeći direktan pritisak na preduzeća da poprave svoje ponašanje. Dakle, od preduzeća, najčešće multinacionalnih kompanija, se očekuje da primjenjuju društveno odgovorno poslovanje prema zaposlenicima prema kojima nemaju direktnu odgovornost, te birajući društveno odgovorne dobavljače štite i njihova prava.

Kao što se može vidjeti, pitanje društvene odgovornosti preduzeća prema radnom mjestu, odnosno prema zaposlenicima, je vrlo kompleksno, sa brojnim dilemama, različitim poslovnim kontekstima i odgovornostima koje se nameću preduzeću. Pažljivo balansirati između različitih radnih mjesta, te nivoa i obima odgovornosti koje ista nameću, težak je zadatak današnjih menadžera, naročito u kontekstu globalizacije, kada veliki broj preduzeća posluje na međunarodnim tržištima bilo premještajući proizvodnju u manje razvijene zemlje, kako bi smanjili troškove, ili radeći outsourcing.

### **3. Privlačenje, motivisanje i zadržavanje ljudskih resursa u različitim poslovnim okruženjima**

Društveno odgovorno ponašanje prema radnom mjestu, iako kompleksno, donosi preduzeću brojne koristi. Pored ušteta koje može donijeti preduzeću izbjegavanjem bojkota proizvoda, sudskih troškova ili pada reputacije preduzeća u slučaju neodgovornog ponašanja, društvena odgovornost je važan faktor u privlačenju novih, te motivisanju i zadržavanju postojećih kadrova. „Imajući u vidu da više od 80% vrijednosti mnogih preduzeća iz nove ekonomije čini njihov intelektualni kapital, njegovo očuvanje kroz pozitivno tretiranje internih stakeholder-a postaje sve važnije.“ (Hopkins, 2009: 12) Također, rezultati velikog broja studija<sup>4</sup> koje ispituju stavove potencijalnih zaposlenika, najčešće studenata, prema društveno odgovornim preduzećima i mogućnosti zaposlenja u njima, pokazuju da mladi školovani kadrovi sve veću važnost posvećuju društveno odgovornom ponašanju pri izboru potencijalnih poslodavaca.

---

<sup>4</sup> Za detaljniji pregled najvažnijih istraživanja koja su provedena vidjeti Kotler i Lee (2007.)

Međutim, kao što je već navedeno, postoje razlike između društveno odgovornih aktivnosti koje utječu na atraktivnost preduzeća kao poslodavca u različitim poslovnim kontekstima. Interesantan primjer za to jesu usporedbe istraživanja o najpoželjnijem poslodavcu koje svake godine provodi magazin *Fortune* za teritorij SAD-a, i internet portal za zapošljavanje Posao.ba za područje Bosne i Hercegovine.

Prema istraživanju magazina *Fortune*<sup>5</sup>, prvih pet najpoželjnijih poslodavaca u Sjedinjenim Američkim Državama za 2011. godinu su kompanije SAS, Boston Consulting Group, Wegmans Food Markets, Google i NetApp. Softverska kompanija SAS koja se na ovoj listi nalazi već četrnaest godina, a na prvom mjestu je već drugu godinu za redom, svojim zaposlenicima, između ostalog, nudi zdravstvenu njegu na licu mjesta, ljetne kampove za djecu, čišćenje automobila, salon za uljepšavanje, fitness klub<sup>6</sup> itd. Jedan od menadžera ove kompanije ističe da „ljudi ostaju u SAS-u prvenstveno zato što su sretni ovdje, ali kad razmislim malo bolje, rekao bih da ne napuštaju kompaniju zato što osjećaju da se brinemo o njima.“<sup>7</sup> *Google*, globalno poznata kompanija koja se već nekoliko godina za redom nalazi među pet najpoželjnijih poslodavaca u SAD-u<sup>8</sup>, svojim zaposlenicima osigurava ugodno i kreativno radno okruženje i, osim novčanih bonusa, besplatnu hranu u svojim mnogobrojnim kafeterijama, vještački zid za penjanje, pa čak i besplatno pranje veša. Prošle godine prihod ovog preduzeća je porastao za 20%.

Imajući u vidu da se radi o kompanijama čije je okruženje izuzetno razvijeno, jer posluju u SAD-u, jasno je da se radi o regulisanim radnim mjestima, gdje se osnovna pitanja prava radnika, kao što su sigurnost i redovitost plaća, ne dovode u pitanje. Društvena odgovornost se ogleda u dodatnim beneficijama koje preduzeće može ponuditi zaposlenicima, a koje u konačnici dovode do boljeg kvaliteta života, kao što su zdravstvena zaštita, kreativan i fleksibilan pristup radu, uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života itd.

Prema istraživanju koje u Bosni i Hercegovini od 1997. godine provodi internetski portal za zapošljavanje Posao.ba, najpoželjniji poslodavac u 2011.,

---

<sup>5</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/> (09.06.2011.)

<sup>6</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/snapshots/1.html> (06.06.2011.)

<sup>7</sup> Ibid (09.06.2011.)

<sup>8</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/snapshots/4.html> (06.06.2011.)

kao i u prethodne četiri godine, po mišljenju korisnika portala, jest preduzeće BH Telecom. Na drugom mjestu se nalazi Elektroprivreda BiH, te tvornica higijenskih proizvoda Violeta. Istraživanje je pokazalo da su ispitanicima najvažniji faktori atraktivnosti kompanije, sigurnost, visina i redovita plaća, te beneficije. Iza toga slijedi mogućnost napretka u struci, poslovni ugled poslodavca, odnos poslodavca prema radnicima, društvena odgovornost poslodavca, te vođstvo u sektoru u kojem kompanija posluje<sup>9</sup>.

Rezultati ovog istraživanja nedvojbeno pokazuju da se u Bosni i Hercegovini radi o djelimično regulisanim radnim mjestima i to iz nekoliko razloga. Najvažniji faktor atraktivnosti preduzeća jeste redovna i sigurna plaća, pa su iz tog razloga prva dva mjesta zauzele državne firme, odnosno preduzeća u javnom vlasništvu, u kojima je sigurno da će zakonske odredbe koje se tiču plaća biti ispoštovane. Dalje, radi se o kompanijama za koje bi se moglo reći da posjeduju monopol na određenom dijelu teritorije BiH<sup>10</sup>, pa samim tim i zagantovana redovna primanja, ali i viša primanja u odnosu na prosječna. Prema podacima Agencije za statistiku BiH<sup>11</sup>, prosječne neto plaće isplaćene u ovim sektorima su bile više od prosječne neto plaće na nivou države. Dakle, moglo bi se reći da je u Bosni i Hercegovini osiguranje plaća primarni faktor atraktivnosti za sve zaposlene, te da je poslodavcu koji želi privući, motivisati i zadržati kvalitetne kadrove, od svih društveno odgovornih aktivnosti dovoljno da im ponudi redovnu, sigurnu i nešto višu plaću.

Za razliku od SAD-a tek treća kompanija na listi najpoželjnijih poslodavaca u BiH je u privatnom vlasništvu. Radi se o Violeti, tvornici higijenskih proizvoda, koja svoju konkurentsku prednost na tržištu, između ostalog, gradi i dobrim odnosom prema zaposlenicima<sup>12</sup>, te je poznata kao društveno odgovorna kompanija, što je i potvrđeno ovim istraživanjem. Također, interesantna je činjenica da se među prvih pet najatraktivnijih poslodavaca nalazi samo jedno preduzeće u stranom vlasništvu i to m:tel, koji se, također, nalazi u telekomunikacijskom sektoru kao i prvo preduzeće na listi. Ostali faktori

---

<sup>9</sup><http://www.posao.ba/articles.php?user=c89a7a0bd9b3ca0c30be7ae9ee638f38&act=complete&aCat=9&aID=5285&type=R> (06.06.2011.)

<sup>10</sup> Zbog specifične političke situacije u BiH, postoje tri „nacionalna“ operatera, čije je poslovanje, iako postoje pozitivni pomaci ka poslovanju na cijeloj teritoriji države, još uvijek određeno nacionalnim, a ne ekonomskim ili državnim granicama.

<sup>11</sup> [http://www.bhas.ba/saopstenja/2011/NPL\\_2011M03\\_001\\_01\\_BH.pdf](http://www.bhas.ba/saopstenja/2011/NPL_2011M03_001_01_BH.pdf) (10.06.2011.)

<sup>12</sup> [www.violeta.ba](http://www.violeta.ba) (09.06.2011.)

atraktivnosti poslodavaca, kao što su reputacija preduzeća, mogućnost napredovanja, te odnos poslodavaca prema radnicima, su prema mišljenju ispitanika, manje važni. Za razliku od razvijenih zemalja, u ovom slučaju SAD-a, gdje zaposlenici vrednuju dodatne beneficije koje im preduzeće može pružiti kako bi im poboljšalo kvalitet života, u Bosni i Hercegovini ti faktori nemaju presudnu važnost u odnosu na sigurno radno mjesto i redovnu plaću. Također, iz istraživanja je vidljivo da društvenu odgovornost preduzeća javnost percipira kao aktivnost odvojenu od radnih mjesta, pa su je kao faktor atraktivnosti kompanija ispitanici svrstali tek na pretposljednje mjesto.

#### 4. ZAKLJUČAK

Isticanje redovnosti, sigurnosti i visine plaće kao primarnog faktora atraktivnosti koji zaposlenici, sadašnji i potencijalni, traže od poslodavca, nedvojbeno pokazuju da je utjecaj ekonomske krize na privredu Bosne i Hercegovine još uvijek snažan. Također, vidljivo je da se radi i o nedovoljno razvijenom pravnom i ekonomskom okruženju u kojem je osiguranje osnovnih prava radnika, kao što je pravo da budu plaćeni za svoj rad, dovoljno da jednu kompaniju učini atraktivnom u očima radnika, dok ostali faktori atraktivnosti, koji su u razvijenim poslovnim okruženjima primarni i dominantni, nisu zastupljeni u značajnoj mjeri.

Dakle, kada se posmatra radno mjesto u kontekstu privrede Bosne i Hercegovine, može se reći da se problematika društveno odgovornog poslovanja prvenstveno tiče poštivanja i provođenja zakona kojima se reguliše ovo pitanje. To dalje implicira nekoliko stvari. Prvo, s obzirom da se radi o djelimično regulisanim radnim mjestima, na preduzećima je velika odgovornost da osiguraju poštivanje osnovnih prava radnika. Drugo, društveno odgovorno poslovanje preduzeća podrazumijeva da preduzeća rade za društvo i više od onoga što je predviđeno zakonom. Jedan od načina da se to uradi jeste da se u pravilnik ponašanja u poslovanju preduzeća unesu odredbe o pravima radnika iz međunarodnih standarda, naročito u onim oblastima koja nisu definisana domaćim zakonima. Treće, bez obzira na trenutno nepovoljnu ekonomsku situaciju, te tranzicijske poteškoće sa kojima se suočava BiH, usklađivanje regulative tržišta radne snage za preduzeća koja posluju u BiH će uskoro postati nametnuta obaveza imajući u vidu aspiraciju ulaska u Evropsku uniju. I posljednje, ali ne i najmanje važno, jeste potreba jačanja aktivnosti na edukaciji budućih zaposlenika, ali i javnosti o važnosti društvene odgovornosti preduzeća prema radnom mjestu, kako bi se osiguralo da u budućim istraživanjima faktori



koji utječu na ostvarivanje boljeg kvaliteta života zaposlenika, a ne osnovna prava radnika, budu primarni faktori atraktivnosti poslodavca. Edukacija je ključna i iz razloga što bi se sa drugačijim stavom zaposlenika lokalne zajednice, ali i cjelokupne javnosti prema društvenoj odgovornosti preduzeća mogao izvršiti pritisak na preduzeća da budu više društveno odgovorna.

## SUMMARY

*One of the key areas of social responsibility of any enterprise, whether it is in private or state/public ownership, is its responsibility towards a workplace. Many authors suggest that socially responsible activities a company can undertake in the area of human resources also depend on a business environment the company operates in. Therefore, questions of discrimination or sexual harassment will be up-to date in developed countries, while questions of minimal wages, safety at work, child labour, etc. will be more important in less developed countries.*

*An issue of corporate social responsibility in the workplace, with an emphasis on the companies doing business in Bosnia and Herzegovina, are the focus of this article. As comparison data, results of two best companies to work for polls, one conducted by the Fortune magazine in the USA and the other conducted by Posao.ba in Bosnia and Herzegovina, are used. The results show a significant difference in a perception of potential employees in what makes a company the best to work for.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, human resources, developed countries, developing countries*

**LITERATURA**

1. Cannon, T., 1994., *Corporate Responsibility: A Textbook on Business Ethics, Governance, Environment, Roles and Responsibilities*. London: Pitman.
2. Crane, A., Matten, D., i Spence, L.J., (ed.) 2008., *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. London: Routledge.
3. Freeman, R.E., 1984., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman
4. Hendy, C., 2003., What's business for? *Harward Business Review on Corporate Responsibility*. 54 (7), str. 65.-83.
5. Hopkins, M. 2009. *Corporate Social responsibility&International Development: Is Business the Solution*. London: Earthscan
6. Kotler, F., i Lee, N., 2007., *Korporativna društvena odgovornost*. Beograd: Čigoja štampa.
7. Matten, D., i Moon, J. 2004., „Implicit“ and „Explicit“ CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe, *ICCSR Research Paper Series*, Nottingham University (29-2004.)
8. Porter, E.M., i Kramer, R.M. 2003. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harward Business Review on Corporate Responsibility*. 54 (7), str. 27.-64.
9. Vogel, D., 2006., *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press
10. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/> (09.06.2011.)
11. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/snapshots/4.html> (06.06.2011.)
12. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2011/snapshots/1.html> (06.06.2011.)
13. <http://www.posao.ba/articles.php?user=c89a7a0bd9b3ca0c30be7ae9ee638f38&act=complete&aCat=9&aID=5285&type=R> (06.06.2011.)