

Poslovna i menadžerska etika

Kos, Antonija

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:431820>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANTONIJA KOS

POSLOVNA I MENADŽERSKA ETIKA

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

ANTONIJA KOS

POSLOVNA I MENADŽERSKA ETIKA

Završni rad

JMBAG: 0303059026, redovita studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Menadžerske vještine

Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: doc. dr. sc. Morena Paulišić

Pula, rujan 2019.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Antonija Kos, kandidatkinja za prvostupnicu ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, 16.09.2019.



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Antonija Kos dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Poslovna i menadžerska etika koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 16.09.2019.

Potpis

SADRŽAJ

1. UVOD	7
2. VAŽNOST POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE	9
2.1. Etika – temeljni pojmovi	10
2.1.1. <i>Formiranje etike</i>	11
2.1.2. <i>Etika – ključni dio prakse</i>	12
2.1.3. <i>Stvaranje etičnog radnog mjesta</i>	13
2.1.4. <i>Moć etičnog poslovanja</i>	14
2.2. Poslovna etika	16
2.2.1. <i>Razvoj i nastanak poslovne etike</i>	17
2.2.2. <i>Svrha poslovne etike</i>	18
2.2.3. <i>Načela poslovne etike</i>	18
2.2.4. <i>Primjena poslovne etike na ponašanje</i>	18
2.2.4. <i>Zablude i mitovi o poslovnoj etici</i>	19
2.3. Menadžerska etika	20
2.3.1. <i>Kompleksnost menadžerske etike</i>	21
2.3.2. <i>Tipovi menadžerske etike</i>	23
2.3.3. <i>Pristupi menadžerske etike</i>	25
3. ETIČNO ODLUČIVANJE, UPRAVLJANJE ETIKOM I NEETIČNOST	29
3.1. Etično odlučivanje menadžmenta	29
3.2. Upravljanje poslovnim etikom	29
3.2.1. <i>Temelji etičnog ponašanja i upravljanja poslovnim etikom</i>	30
3.2.2. <i>Mehanizmi upravljanja etikom</i>	31
3.3. Načela etičnog menadžmenta	33
3.4. Neetičko ponašanje	34
4. POSLOVNA I MENADŽERSKA ETIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA	37
4.1. Poslovna etika na primjeru poduzeća poduzeća INA d.d.	37
4.1.1. <i>Općenito o poduzeću INA d.d.</i>	37
4.1.2. <i>Primjena poslovne etike u poduzeću INA d.d.</i>	39
4.2. Menadžerska etika na primjeru poduzeća Coca – Cola HBC Hrvatska	45
4.2.1. <i>Općenito o poduzeću Coca – Cola HBC Hrvatska</i>	45
4.2.2. <i>Primjena menadžerske etike u poduzeću Coca – Cola HBC Hrvatska</i>	46
ZAKLJUČAK	50
LITERATURA	52
SAŽETAK	54

1.UVOD

Tema ovog završnog rada je **Poslovna i menadžerska etika**. Iz samog naslova rada možemo zaključiti da će se isti baviti poslovnom i menadžerskom etikom te njihovom primjenom u poduzećima. **Etika** predstavlja sustav načela, normi i vrijednosti ponašanja te kriterij ispravnoga i neispravnoga. Drugim riječima, ona razvija načela etičnog ponašanja. Može se razvijati na temelju specifičnih grupa poput menadžerske i poslovne etike. S obzirom na to da je etika nezaobilazna tema suvremenog menadžmenta, uvedena je u poslovne i menadžerske sustave.

Poslovna etika predstavlja standarde i načela poželjnog poslovnog ponašanja, odnosno primjenu etike u poslovanju. Načela poslovne etike u nekoj organizaciji se provode od strateškog odlučivanja preko proizvodnje do odnosa sa interesno – utjecajnim skupinama. Cjelokupni gospodarski sustav uvelike ovisi o poslovnoj etici jer utječe na ponašanje velikog broja aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu. Spomenuta menadžerska etika dio je poslovne etike te se iz poslovne etike izvode načela menadžerske etike. **Menadžerska etika** je primjena standarda i normi ponašanja koje menadžeri koriste u svom odlučivanju i poslovanju. Potrebno je postaviti snažnu i karakternu osobu za menadžera jer je on taj koji će prenjeti prave i istinske vrijednosti kombinacijom menadžerskih pristupa i načela na ostale zaposlenike u organizaciji. U suvremenom svijetu većina poduzeća njeguje takva poslovanja i temelji se na njima. Budući da svaki pojedinac cijeni poštivanje zaposlenika, uvažavanje mišljenja, suradnju, zdrave međuljudske odnose što povlači zdravo radno okruženje, trebalo bi čim više isticati takav način poslovanja.

Svrha i cilj završnog rada je istražiti definiciju poslovne i menadžerske etike, stjecanje osnovnih spoznaja o etici, poslovnoj etici i menadžerskoj etici, ukazivanje na važnost njihove primjene u poslovanju poduzeća te istražiti moguća rješenja spriječavanja neetičkoga ponašanja. Izrazita je važnost usmjerena na poslovnu i menadžersku etiku kako bi se stvorilo etičko ponašanje i poslovanje te eliminiralo neetičko ponašanje.

Struktura rada sastoji se od pet zasebnih poglavlja koji su međusobno povezani te čine jednu zaokruženu cijelinu. U prvom poglavlju, odnosno uvodnom djelu naveden je cilj i svrha istraživanja, prikazana je struktura rada te su u konačnici navedene znanstveno – istraživačke metode koje će se primjenjivati kroz cijeli rad. U

drugom poglavlju prikazano je pojmovno određenje etike, formiranje iste te njezina povezanost s radnim mjestom, obrađen je pojam poslovne etike, svrha i načela iste, njezin nastanak i povijesni razvoj te je obuhvaćen pojam menadžerske etike, kompleksnost, tipovi i pristupi menadžerske etike. Treće poglavlje obuhvaća etično odlučivanje menadžmenta i njegova načela, neetičko ponašanje gdje se navode oblici takvog ponašanja i što ono donosi, upravljanje poslovnim etikom te su navedeni i opisani mehanizmi upravljanja etikom. Četvrto poglavlje odnosi se na primjenu poslovne etike u poduzeću INA d.d. i primjenu menadžerske etike u poduzeću Coca – Cola HBC Hrvatska. U zaključnom djelu iznosi se opći zaključak o obrađenoj temi.

U radu će biti korištene različite **znanstveno – istraživačke metode**: metoda indukcije, metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda apstrakcije, metoda generalizacije, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

Kako bi sve bilo ažurno, istinito, ispravno, detaljno opisano, što kvalitetnije obrađeno i napisano, korištena je preporučena literatura iz knjižnične građe, edukativne internetske stranice te etički kodeksi poduzeća.

2. VAŽNOST POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE

Etika je postala nezaobilazna tema menadžmenta u ovom suvremenom svijetu. Etika se provlači kroz različite sfere brojnih istraživanja i rasprava godinama unazad pa je iz više razloga uvedena u poslovne i menadžerske sustave. Jedan od najvažnijih razloga uvođenja etike u poslovne i menadžerske sustave je potreba ljudi za društveno odgovornim ponašanjem, odnosno potreba djelovanja menadžmenta i poslovnih organizacija u skladu s moralnim i etičkim kriterijima, a ne samo ekonomskim, prilikom donošenja odluka. Organizacije koje posluju prema etičkim i moralnim načelima će lakše, jednostavnije i bolje poslovati u odnosu na organizacije koje iste ne primjenjuju te će kvalitetno moći odgovoriti na zahtjeve, želje i potrebe svih interesnih skupina, a najuspješnije će biti one organizacije koje usklađuju profitabilnost i etičnost. Nadalje, vrlo je bitno i etično vodstvo u novoj organizacijskoj eri koja je uslijedila velikim organizacijskim i globalnim promjenama. Etičnim vođom se smatra moralna osoba i moralni menadžer koji određuje što je ispravno ponašanje te osoba koja njeguje temeljne vrijednosti etičnog ponašanja. Temeljne vrijednosti koje određuju ono što je ispravno i poželjno ponašanje organizacije često su jedino vezivno tkivo i čvrsto uporište u mnoštvu različitih oblika ponašanja, odluka i kompleksnih odnosa te koje nameće suvremeno poslovanje. Stoga određivanje vrijednosti i njihova prioriteta te općenito upravljanje vrijednostima postaje nezaobilazna zadaća menadžmenta.¹

Menadžeri moraju stvarati zdravo radno okruženje, moraju biti primjer i uzor etičnog ponašanja, moraju postavljati i promicati pravilno ponašanje u organizaciji, graditi povjerenje, održavati komunikaciju na visokoj razini te koristiti sustave nagrađivanja kako bi podređeni shvaćali važnost etike, osjećali odgovornost u provođenju iste te na najbolji mogući način pridonjeli takvom načinu poslovanja. Drugim riječima, menadžeri donose odluke o dobrobiti cijele organizacije što povlači utjecaj na velik broj pojedinaca. Povećanje samosvijesti o etici, svijest o skorom nestajanju prirodnih resursa i ugroženosti prirode, razvitak multinacionalnih organizacija, nadmoć ekonomije nad politikom samo su neki od razloga zašto poslovna i menadžerska etika dobiva na važnosti.

¹ F. Bahtijerević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 531.

2.1. Etika – temeljni pojmovi

Riječ **etika** potječe od grčke riječi ethikos, što znači moralan, ćudoredan.² Etika (od grčke riječi ethos – običaj, navada, značenje, ćud) može se definirati na više načina. Prije svega, etika je **filozofska disciplina** koja ispituje smisao i ciljeve **moralnih htijenja**, temeljne kriterije za **moralno vrednovanje**, kao i uopće **zasnovanost i izvor morala**.³ **Zadatak etike** je osvijestiti ljude o **moralu** i koje su njegove osnovne komponente, stvoriti kritičko stajalište prema **moralnoj praksi**, pokazati da svaki čovjek ima različito gledište, dati vrijednosne ocjene i ukazati na **prave i istinske vrijednosti**.

Prema tome, predmet je proučavanja etike **moral**, odnosno aktivnosti i praksa koja uzima u obzir važnost dobrog i lošeg, te pravila koja reguliraju te aktivnosti.⁴ **Etika i moral** su usko povezani no mogu se promatrati i odvojeno. **Moral** (lat. mos, moris) je društveno ili osobno djelovanje koje se temelji na **vrijednostima**. Etika je širi pojam od morala, a označuje granu filozofije ili filozofiju koja ima bitnu praktičnu dimenziju. **Moral** se može definirati kao skup pisanih i nepisanih pravila koja utječu na ljudsko ponašanje. **Etika** se može odrediti kao **sustav načela, vrijednosti i normi ponašanja** promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga i neispravnoga, dobrog ili lošega. Ona pruža osnovu za vrijednosnu ocjenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja.⁵

Dakle, etika razvija načela koja određuju **etičko ponašanje**. Etika se može utemeljiti na razini specifičnih grupa kao što su **organizacijske i menadžerske etike** te može pomoći pri procjeni ponašanja i odnosa prema različitim subjektima i interesnim skupinama bilo u poslovnom, bilo u privatnom životu. Etika određuje **standarde za prosudbu ispravnoga i neispravnoga** u ponašanju i odlučivanju, **načela i vrijednosti** koje ponašanje usmjeravaju u željenom smjeru, **moralnu odgovornost** prema pojedincima ili grupama unutar i izvan organizacije, okvir za utvrđivanje prioriteta/ciljeva poduzeća, **standarde** koje organizacije trebaju ostvariti i način na koji se zaposlenici trebaju ponašati kako bi ih postigli.⁶ Temelji se na **društvenim**

²F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 531.

³B. Klaić, *Riječnik stranih riječi*, Zagreb, Zora, 1968., str. 372.

⁴M. Buble, *Poslovno vođenje*, Zagreb, M. E. P. d.o.o., 2011., str. 267.

⁵F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 533.

⁶Loc.cit.

vrijednostima kao što su iskrenost, ljudskost, dobrota itd. Naziva se još i **znanost o moralu** koji se ogleda u ljudskom ponašanju i postupcima.

U odnosu na **izvor moralnoga, etička pozicija** može biti **heteronomna** (kad je izvor morala izvan čovjeka) ili **autonomna** (immanentna čovjeku) te u vezi s tim **aprioristička, evolucionistička, intelektualistička, naturalistička ili voluntaristička**. U odnosu na **cilj moralnog djelovanja** etika može biti orijentirana **eudajmonistički, hedonistički, perfekcionistički** itd.⁷

Etika traga za **ispravnim ponašanjem, djelovanjem i odlukom**. Etika je **fenomen individualne razine**.⁸ To znači da se etika kao pojam ne primjenjuje na cijelu organizaciju jer svaki menadžer pojedinačno ima svoj **osobni etički pristup**, odnosno standarde i ponašanje kojima duboko utječe na organizaciju. Etika su oni standardi ili moral koji osoba postavlja za sebe u smislu dobrog i lošega, ispravnoga ili pogrešnoga.⁹ Dok su neka ponašanja u **organizaciji etična ili neetična**, neka mogu biti **relativno etična ili relativno neetična**. Važno je razumijeti razliku između **etičnog i legalnog**. Zakon određuje koja su djela prihvatljiva, a koja nisu, dok **etika** djeluje izvan zakona i temelji se na društvenim normama i očekivanjima. Stoga radnja može **biti zakonska i etička, zakonska, ali neetična ili oboje; nezakonska i neetična**.¹⁰

2.1.1. Formiranje etike

Na **formiranje etike** utječe nekoliko faktora, a to su **obiteljski utjecaj, utjecaj vršnjaka, prijašnje iskustvo, vrijednosti i moral te situacijski utjecaji**. Kako se etika formira još od djetinjstva, prvotni utjecaj na stvaranje iste ima obitelj. Obiteljski utjecaj je ključan u formiranju uvjerenja što je dobro, a što loše. Dakle, osobe koje odrastaju u obitelji koja ima visoke **etičke standarde** i koja se pridržava istih, ima dobru predispoziciju da se i u životu pridržava tih standarda, za razliku od one osobe koja odrasta u obitelji gdje su etički standardi vrlo niski, odnosno gdje gotovo i ne postoje.

⁷Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>, (pristupljeno 02.07.2019.)

⁸D. D. Van Fleet i T. O. Peterson, *Contemporary Management*, Boston, Houghton Mifflin, 1994., str. 123.

⁹Ibidem, str. 124.

¹⁰Loc.cit.

Nadalje, kroz život se stječu mnoga prijateljstva koja na osobu imaju veliki utjecaj tako da utjecaj vršnjaka itekako nije zanemariv. Prijatelji iz djetinjstva, prijatelji iz razreda i ostali iz osobne društvene mreže mogu oblikovati njegovu etiku.¹¹ Najveći utjecaj vršnjaka je u adolescenskoj dobi kada se formiramo kao osobe pa pritisak vršnjaka može rezultirati raznim **neetičnim ponašanjem** kao krađa u trgovini, uzimanje raznih droga, alkohola i sličnih situacija. Kroz život nas prate prijašnja iskustva pa će se osoba u određenim situacijama koje je proživjela ponašati **moralnije i etičnije** pogotovo ako ju proganja osjećaj krivnje ili će se ponašati isto kao u prijašnjem iskustvu jer je takvo ponašanje nagrađeno.

Općenito, na etiku najviše utječu **osnovne vrijednosti i moral** pa će na primjer religiozne osobe imati osjećaj što je dobro, a što loše i s tim uvjerenjem oblikovati vlastitu etiku. Događaji koji utječu na ponašanje čovjeka, a događaju se slučajno zovu se situacijski utjecaji. Situacijski utjecaji mogu voditi ka etičnom ili neetičnom ponašanju.

2.1.2. Etika – ključni dio prakse

Etika je postala **ključni dio prakse**, odnosno poslovanja mnogih kompanija. Prema tome, smatra se da je dobar poslovni potez biti etičan što povlači veću konkurentnost na nacionalnom i međunarodnom tržištu. Etika i konkurentnost su nerazdvojive.¹²

Uspješnije i konkurentnije poduzeće će biti ono koje je etično za razliku od onog poduzeća koje to nije. Poduzeće ne može opstati niti konkuirati dugo ukoliko unutar istog ne postoje dobro razvijeni **međuljudski odnosi**, ukoliko potkradaju jedni druge, ili ne vlada povjerenje, ako vladaju žestoke svađe koje dovode do novih još većih i ako se sve radi samo kako bi se izbjeglo obavljanje posla na pošten način.

Iako **etična praksa** upravljanja možda nije povezana s određenim pokazateljima financijske isplativosti, etična praksa i ostvarivanje dobiti ne moraju nužno biti u sukobu.¹³ Sustavi tržišnog natjecanja ističu kako su važne: **1) vrijednosti, 2) iskrenost i 3) pošteno poslovanje** kako bi se moglo ukomponirati **etično poslovanje** u praksu kompanije, odnosno organizacije.

¹¹Loc.cit.

¹²Samuel S. Certo i S.Trevis Certo, *Moderni menadžment 10.izdanje*, Zagreb, MATE, 2008, str. 66

¹³Loc.cit.

Etično poslovanje pomaže poduzeću u postizanje ciljeva te unaprijeđivanju u proizvodnosti, odnosima s interesnim skupinama te zakonskim okvirima. Ukoliko nadređeni odluče praktimirati etično poslovanje to će pozitivno utjecati na zaposlenike te će rasti proizvodnost (programi savjetovanja zaposlenika – smanjenje zdravstvenih troškova i korištenje bolovanja).

Također, **etična praksa** uvelike djeluje na odnose s interesnim skupinama (dobavljači, kupci..) pa će **pozitivna slika** u javnosti o određenoj kompaniji privući veći broj krajnjih klijenata jer je imidž u poslovnom svijetu jako važan. Kako bi se izbjegle sankcije zakonodavnih tijela i ostalih vladinih dužnosnika poduzeće bi trebalo minimizirati zakonske propise te **djelovati u skladu sa zakonom**, u suprotnom javnost će vršiti pritisak za **neetično ponašanje**.

2.1.3. Stvaranje etičnog radnog mjesta

Menadžeri obično nastoje potaknuti etičnu praksu, ne samo zbog moralne ispravnosti, već i zbog stjecanja poslovne prednosti koja leži u ostavljanju dojma etičnosti na klijente i zaposlenike.¹⁴

Prvi korak pri stvaranju etičnog radnog mjesta je utvrđivanje, širenje i stvaranje etičkog kodeksa. Nadalje, **drugi korak** je imenovanje predstavnika za etiku, a njihov zadatak je implementirati etično poslovanje u donošenje odluka na svim razinama organizacije. Oni pomažu integrirati **prikladno ponašanje** unutar organizacije. **Posljednji korak** pri stvaranju **etičnog radnog mjesta** je provođenje programa obuke kojima se potiče etično poslovanje organizacije.

Menadžeri mogu biti sigurni da će javnost potencijalni potez smatrati etičnim ako je u skladu s jednom ili više sljedećih normi: **1. Zlatno pravilo** – ponašaj se onako kako želiš da se drugi ponašaju prema tebi, **2. Utilitarističko načelo** – ponašaj se tako da tvoje ponašanje rezultira najvećim mogućim dobrom za najveći broj ljudi, **3. Kantov kategorički imperativ** – ponašaj se tako da potez koji si povukao u određenim okolnostima može postati općim zakonom, pravilom ili oblikom ponašanja, **4. Profesionalna etika** – poduzimaj one korake koje bi i neprostrani profesionalci poput tebe smatrali pravilnima, **5. TV test** – menadžeri bi se uvijek trebali zapitati: „Bih li se osjećao ugodno objašnjavajući gledateljima nacionalne televizije zašto sam poduzeo određeni korak?“, **6. Test zakonitosti** – Jesu li namjeravani potez ili odluka zakoniti?

¹⁴Ibidem, str. 68

Važeći zakoni se općenito smatraju minimalnim normama etičnosti, **7. Četverosmjerni test** – Menadžeri odluku mogu smatrati etičnom ako na sljedeća četiri pitanja mogu odgovoriti pozitivno: Je li odluka istinita? Je li pravedna prema svima koje obuhvaća? Hoće li izgraditi dobar glas i bolja prijateljstva? Hoće li svi uključeni u nju od nje imati koristi?¹⁵ Menadžeri su glavni i odgovorni za ponašanje ljudi unutar poduzeća stoga stvaranje etičkih radnih mjesta umanjuje potrebu za neetičnim ponašanjem u organizaciji.

2.1.4. Moć etičnog poslovanja

U poslovnom svijetu mnogi su ljudi pod stresom jer vode bitku jesu li donijeli **etičku odluku** ili su pokleknuli pred pritiskom te donijeli **neetičku odluku**. Postoji veliko sivo područje između dobrog i lošeg pa se propituju **etičke dileme**, odnosno novonastale situacije. **Etički upitnik** pomaže razjasniti etički sporne situacije tj. razmotriti opcije i riješiti dileme ispitujući **etički problem** na nekoliko različitih razina.

Sastoji se od tri pitanja, od kojih svako pojašnjava različito gledište odluke.¹⁶ Postavljanjem pitanja „**Je li legalno?**“ očekuje se da pojedinac neće ni na kakav način ugroziti ugled tvrtke i raditi nešto što nije zakonito, neprimjereno ili nemoralno tj. postupa li po propisanim standardima i pravilima organizacije. Pitanjem etičke provjere „**Je li uravnoteženo?**“ stavlja se naglasak na važnost ravnoteže odnosa tj. je li donesena odluka poštena ili naginje prema jednoj od strana na kratkoročnom ili dugoročnom planu. Zadnjim pitanjem etičke provjere „**Kako bih se zbog toga osjećao?**“ u fokus se stavljaju vlastite emocije i mjerila moralnosti.

Etički upitnik stvara navike koje se temelje na etičnom ponašanju. Svi menadžeri bi se trebali pridržavati etičnog upitnika jer oni utječu na velik broj ljudi unutar organizacije. Trebali bi se osvijestiti koliko je važan dobar primjer te bi trebali pozitivno razmišljati jer upravo pozitivno razmišljanje vodi pozitivnim rezultatima.

Isto tako, trebali bi rješavati **etičke probleme** jer izbjegavanjem daju loš primjer. I obično nedjelovanje može odaslati lošu poruku.¹⁷ Najteže je raditi ispravnu stvar, a ne odlučiti što je ispravno. Dana nam je sloboda odabrati etično ili neetično ponašanje. Možemo naći različite izgovore za svoje **neetično ponašanje** što donosi probleme.

¹⁵Ibidem, str. 70

¹⁶K. Blanchard i N. V. Peale, *Moć etičnog poslovanja*, Zagreb, Racecon d.o.o., 2017., str. 22.

¹⁷Ibidem, str. 36.

Što se etičnog poslovanja tiče trebalo bi primjenjivati **pet načela etičke moći**, a to su **svrha, ponos, strpljivost, dosljednost i perspektiva**. **Svrha** je ono čemu se teži, vrsta osobe koja želite biti ili život kakav želite živjeti. Često se poistovjećuju sa ciljem, no svrha nije cilj. Cilj ima početak i kraj, dok je svrha trajna. Svrha je put, a cilj je mjesto na tom putu. Jasna svrha je osnova na kojoj se gradi zdravo etično ponašanje.¹⁸ **Ponos** je osjećaj zadovoljstva postizanjem vlastitog uspjeha ili uspjeha drugih, nama bliskih ljudi. Ponos je osjećaj zadovoljstva u vlastitoj koži neovisno o prihvaćanju drugih. Umišljenost je negativna vrsta ponosa. Uravnoteženo samopoštovanje pomaže prilikom donošenja odluka. **Strpljivost** je razlog zbog kojeg ljudi često skrenu s puta, a nedostatak vjere u postupak i gubitak povjerenja rezultira smanjenjem strpljenja. Ne možemo imati dobru odluku odmah sada, za dobre stvari treba vremena. Strpljenje je važno, međutim ono bez dosljednosti nije dovoljno.¹⁹ **Dosljednost** je ponašanje u skladu s namjerama tj. ostati privržen svom cilju, ne odustati od etičkih stajališta. **Perspektiva** je sposobnost vidjeti ono što je bitno u bilo kojoj situaciji.²⁰ Perspektiva je središte oko kojeg se okreću ostala načela. Perspektiva zatvara krug i vraća nas sve do naše svrhe.²¹

Kad ljudi gaje **negativne osjećaje** prema organizaciji u kojoj rade, često traže načine kako bi joj naštetili: kradu, lažu, varaju, uzimaju bolovanje, ne dolaze na posao, odnose kući uredski materijal, koriste službeni telefon u privatne svrhe, stvaraju velike troškove i sve to prikrivaju. Menadžeri bi trebali stvarati **pozitivnu i produktivnu okolinu** koja neguje zdravo etično ponašanje i donošenje odluka kako bi se postigla profitabilnost, kvaliteta života zaposlenika, usluga i proizvoda ponuđenih klijentima. Menadžer mora biti **uzor i duša** tvrtke jer sve vrijednosti dolaze od njega. Ako su zaposlenici cijenjeni oduprijet će se neetičnom ponašanju. Ako su ponosni na svoju tvrtku i na ono što ona predstavlja, oni će se boriti i zauzimati za poštenje. Kad se to dogodi, to je dokaz da je **zdrava svrha** ugrađena u svakodnevno poslovanje tvrtke.²²

Jedan od najboljih načina građenja samopoštovanja i ponosa u tvrtki jest provedba sustava ocjene i vrednovanja zaposlenika s jasnim ciljevima i standardima za

¹⁸ Ibidem, str. 51.

¹⁹ Ibidem, str. 66.

²⁰ Ibidem, str. 73.

²¹ Ibidem, str. 83.

²² Ibidem, str. 98.

mjerenje učinaka.²³ Imati dobar sustav kontrole učinaka zaposlenika pola je uspjeha jer je vanjska okolina pogođena odnosima unutar organizacije. Ako zaposlenici ne osjete da ih se cijeni onda se od njih ne može niti očekivati da će se kvalitetno odnositi prema kupcima i ostalim interesnim skupinama. Sve što je potrebno za uspješno poslovanje su **etično odlučivanje** i dobri rezultati.

2.2. Poslovna etika

Za potrebe poslovanja razvija se poslovna etika kojom se utvrđuju standardi i načela poželjnoga poslovnog ponašanja.²⁴ **Poslovna etika** je primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima.²⁵ Ona se odnosi na stvaranje prioriteta moralnih vrijednosti poslovanja i na osiguravanje ponašanja sukladno vrijednostima. U osnovi, to je upravljanje vrijednostima.²⁶ Poslovna etika se može odrediti kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnoga, organizacijskoga i društvenog ponašanja vezanog za poslovanje i za ostvarivanje njegovih ciljeva te za prosudbu posljedica poslovnog ponašanja i odlučivanja za druge sudionike u poslovnoj okolini.²⁷ Uključuje **primjenu etike** u organizaciji, određivanje odgovornosti u poslovnim aktivnostima i zadacima, utvrđivanje poslovnih i društvenih problema te kritiku poslovanja. Određuje pravila ponašanja u odnosu sa interesno – utjecajnim skupinama i za članove organizacije. Poslovnom etikom određuje se **etičnost i etička odgovornost** te se utvrđuje na koji će se način zaposlenik kazniti ili nagraditi za etično, odnosno neetično ponašanje. Poslovna etika je **spoj ekonomskih vrijednosti** (korist, dobit, trošak, cijena, konkurencija..) i **etičkih vrijednosti** (poštenje, pravda, iskrenost, vrijednost, povjerenje...). Poslovna etika igra veliku ulogu u gospodarstvu jer utječe na ponašanje i odlučivanje svih aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, a djeluje na temelju općih ljudskih vrijednosti i usmjerena je ka **dobrobiti** samog čovjeka i njegovom društvenom okolinom. Također, poslovna etika djeluje i na poslovnu praksu pa će se njena načela provoditi od strateškog odlučivanja preko proizvodnje do ponašanja prema interesno – utjecajnim skupinama. Poslovna etika djeluje u skladu s biološkim, duhovnim, društvenim i prirodnim potrebama čovjeka pa se vodi računa o zadovoljenju potreba kupaca,

²³Ibidem, str. 105.

²⁴N. Rupčić, *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018., str. 107.

²⁵F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit. str. 534.

²⁶Loc.cit.

²⁷Loc.cit.

odnosno klijenata, proizvođača, komunikaciji unutar i izvan organizacije te o izvođenju poslova na najzdraviji mogući način za organizaciju i zaposlenike. Dakle, poslovna etika je propisana **etičkim kodeksom**, ali zaposlenici se često ne pridržavaju i ne primjenjuju etički kodeks jer ne vide interes u poslovnoj etici. Iz poslovne etike izvode se načela menadžerske etike te društvene odgovornosti.²⁸

2.2.1. Razvoj i nastanak poslovne etike

Suradnjom etike i ekonomije u XX. stoljeću razvija se nova znanstvena disciplina – poslovna etika.²⁹ Prve naznake poslovne etike javljaju se krajem šezdesetih godina XX. stoljeća i odnose se na neke društvene poslove u gospodarstvu, kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima.³⁰ U Zapadnoj Europi i SAD-u krajem sedamdesetih godina javlja se **problematika etike** u gospodarstvu u teoriji i praksi menadžmenta. U drugoj polovici osamdesetih godina XX. stoljeća poslovna etika se institucionalizirala i postaje područje akademskog istraživanja.³¹ Održavanjem prve **konferencije o poslovnoj etici** u studenom 1987. godine započinje međunarodna inicijativa pod nazivom „European Business Network“. Ta inicijativa razmjenjuje iskustva praktičara i znanstvenika o **etici u poslovanju**. Etičko ponašanje i etičke vrijednosti dobivaju na važnosti devedesetih godina jer mnoge svjetske kompanije usvajaju isto što povlači postojanje poslovne etike kao dio modernog poslovanja. Složeni problemi razvoja kao što su **glad u svijetu, ozonske rupe, problem propadanja šuma i sve problematičnije istraživanje na području genetike**, ukazuju na potrebu promišljanja o ulozi etike kako u području gospodarstva, tako i znanstveno – istraživačkog rada.³² **Svijest o etici** sve više raste pa se potrošači raspituju o načinu proizvodnje i porijeklu proizvoda te se potrošači protive radu organizacija koje uništavaju okolinu. Stoga, današnje poslovanje nije usmjereno isključivo na profit već na etičko ponašanje i brigu o okolišu.

²⁸N. Rupčić, op.cit., str. 108.

²⁹M. Dujanović, *Poslovna etika u funkciji menadžmenta*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2003., str. 55, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/103597> (pristupljeno 10.07. 2019.)

³⁰Loc.cit.

³¹Loc.cit.

³²Loc.cit.

2.2.2. Svrha poslovne etike

Cilj je ekonomije ostvarivanje profita, a mjera vrijednosti poslovne etike šteta koju nedostatak etičnosti u poslovanju može izazvati.³³ Svrha poslovne etike ogleda se u povećanju **moralne i etične razine poslovanja**, a ne u povećanju profita. Povećanje moralne i etične razine poslovanja dovodi do poslovnog uspjeha, konkurentnosti i ostalih koristi. Kako bi se postigla konkurentnost i poslovni uspjeh potrebno je **zadovoljiti potrebe i očekivanja klijenata, zadobiti njihovo povjerenje**, stvoriti **ugodno radno okruženje i zdrav odnos** među svim zaposlenicima te **održavati komunikaciju** posebice s novim zaposlenicima kako bi uvijek bili u korak s etičkim ponašanjem od samog početka.³⁴ Poslovna etika osigurava očuvanje politike poduzeća u teškim trenutcima što garantira odgovornost organizacije prema klijentu, odnosno potrošaču, a to je ujedno i svrha poslovanja poduzeća – zadovoljstvo kupaca.

2.2.3. Načela poslovne etike

Kako bi se razumijela važnost poslovne etike i kako bi se lakše postupalo prema etičkim pravilima postoje **načela poslovne etike**. Pomoću načela gradi se imidž odnosno slika etičnosti poduzeća. Postoji nekoliko **načela poslovne etike**, a to su načelo **svrhe**, načelo **ponosa**, načelo **strpljenja**, načelo **upornosti**, načelo **perspektive**, načelo **osobne dobrobiti**, načelo **društvene korisnosti**, načelo **solidarnosti**, načelo **paternalizma**, načelo **supsidijarnosti**, načelo **poštenja**, načelo **zakona**, načelo **autonomije** i načelo **pravde**.³⁵

2.2.4. Primjena poslovne etike na ponašanje

Primjena poslovne etike na ponašanje u poslovanju vrlo je široka u različitim područjima.³⁶ Najčešći razlozi primjene poslovne etike su zaštita organizacije, osobni razlozi, sprečavanje šteta i zaštita zaposlenika organizacije. Primjena poslovne etike

³³M. Žitinski, *Poslovna etika*, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku, 2006., str. 23

³⁴E. Lisse, *Poslovna etika* (Završni rad), Varaždin, Sveučilište Sjever; Odjel za Multimediju, oblikovanje i primjenu, 2017., str. 7., dostupno na: <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A1498/datastream/PDF/view> (pristupljeno 28.08.2019.)

³⁵Ibidem, str. 8.

³⁶M. Dujanović, op.cit., str. 56.

može se manifestirati kroz **predstavljanje, upoznavanje, komuniciranje i uredsko poslovanje**.³⁷

Predstavljanje čine **stav i govor tijela** (stavom: ležernost, smirenost, sabranost i koncentriranost, govor tijela se može protumačiti dok stojimo, sjedimo ili hodamo te gestikulacijama i izrazima lica), **odjeća** (standardizirana pravila odijevanja – imidž organizacije), **organizacijska kultura** (zajednički stavovi, vjerovanja i ponašanja ljudi unutar organizacije) te **sredstva, lokacija i profil zaposlenih** (računala, mobiteli, automobili i slično).

Upoznavanje može biti **osobno upoznavanje** (samostalno predstavljanje, rukovanje), **posredno upoznavanje** (predstavljanje od strane treće osobe), **poslovni ručak** (bolje upoznavanje klijenta, intervjuiranje potencijalnih zaposlenika, dio poslovne tradicije), **konferencije/ konvencije** (službena okupljanja ljudi koji se bave istim poslovima na kojima su propisana pravila ponašanja u vezi večera, ručkova ili cjelodnevnih boravaka).

Komuniciranje se može odvijati **putem telefona** (čest način komuniciranja, prenošenja i primanja informacija), **dopisivanjem** (poslovno pismo kao najčešći oblik poslovnog komuniciranja), **razgovorom** (najjednostavniji i najstariji oblik komuniciranja) i **sastankom** (svakodnevna pojava u organizacijama, rješavanje poslovnih problema i unapređivanje poslovanja).

Uredsko poslovanje čini **darivanje** (marketinški način komuniciranja, predstavljanje organizacije), **bonton izvan radnog mjesta** (na prigodama vezanim uz organizaciju izvan iste ne smije se zaboraviti na poslovni bonton), **putovanja** (povezano sa suradnjom s partnerima ili održavanjem skupa ili kongresa) i **uredski bonton** (utvrđeni način ponašanja u uredu radi bolje interakcije između zaposlenika, klijenata, partnera, potrošača i ostalih).

2.2.4. Zablude i mitovi o poslovnoj etici

Kako postoje **zablude i mitovi** o raznim stvarima, događajima, tako postoje i o poslovnoj etici. Kako vrijeme odmiče zablude i mitovi blijede jer se u suvremenom poslovnom svijetu etika smatra važnom disciplinom i filozofijom. Pa tako danas

³⁷I. Ljubetić, *Poslovna i menadžerska etika* (Završni rad), Gospić, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 2015., str. 18., dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs%3A492/datastream/PDF/view> (pristupljeno: 28.08.2019.)

imamo posebna razmatranja o **etici poslovanja, etici odlučivanja i etici menadžera.**

Zablude i mitovi o etici su:

- Poslovna etika je više vezana za religiju nego za menadžment.
- Naši su zaposlenici etični pa stoga ne treba brinuti o poslovnoj etici.
- Poslovna etika je disciplina kojom se bave filozofi, akademici i teolozi.
- Etikom se ne može upravljati.
- Poslovna etika ujedno je i društvena odgovornost.
- Nemamo problema sa zakonom, što znači da smo etični.
- Upravljanje poslovnim etikom ima malu poslovnu vrijednost.³⁸

2.3. Menadžerska etika

Menadžerska etika je dio poslovne etike. Odgovornost vođenja, poslovanja i ponašanja unutar neke organizacije snose menadžeri. Različiti autori imaju različite definicije menadžerske etike, a u tekstu koji slijedi se navode neke od njih. Jednostavno rečeno, menadžersku etiku čine standardi ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u obavljanju svog posla, odnosno standardi ponašanja koji vode individualne menadžere u njihovu radu.³⁹ Menadžerska etika se još smatra standardom vođenja posla i proučavanjem moralnosti. Menadžerska etika je sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju pri donošenju odluka, pri prosudbi ispravnosti postupaka i odluka te pri procjeni širih učinaka tih odluka i njihova utjecaja na druge sudionike u poslovnoj i društvenoj okolini.⁴⁰ Menadžerska etika se bavi određivanjem **standarda, odnosno načela i pravila ponašanja menadžmenta** prilikom obavljanja menadžerskih zadataka, posebno određivanja ciljeva i načina njihova ostvarivanja, ali i ponašanja prema zaposlenicima i vanjskom okruženju.⁴¹ Menadžerska etika stoga bavi se **određivanjem kriterija etičnoga menadžerskog donošenja odluka, prosudbom etičnosti menadžerskih odluka te utvrđivanjem prihvatljivosti utjecaja ishoda takvih odluka na različite interesno – utjecajne grupe.** Moguće je poistovjetiti poslovnu i menadžersku etiku jer su menadžeri realizatori i nositelji poslovne etike te su odgovorni za etično ponašanje i poslovanje unutar organizacije.

³⁸Ibidem, str. 5.

³⁹F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 534.

⁴⁰Loc.cit.

⁴¹N. Rupčić, op.cit., str. 108.

2.3.1. Kompleksnost menadžerske etike

Menadžeri se prilikom obavljanja svog posla susreću s mnogim nedoumicama glede etičkog ponašanja. Prolaze kroz razne **etičke dileme**, bilo po pitanju odluka koje donose, odnosa sa zaposlenicima, odnosa sa interesnim skupinama ili vrednovanja rada zaposlenika i sl. Kako bi dobro obavljali svoj posao i svrgnuli te nedoumice sa misli moraju znati razlikovati **ispravno od neispravnoga**, odnosno moraju imati čvrste temelje u pogledu vlastitog kritičkog stajališta prema pravim i istinskim vrijednostima koje čine **temelje etike i etičkog ponašanja**.

Vrijednosti su temeljna uvjerenja o tome što je ispravno, a što neispravno. Riječ je o razmjerno trajnoj koncepciji poželjnoga i uvjerenja ljudi o tome što je dobro, a što loše. Vrijednosti pokazuju zašto nešto činimo i je li ono što činimo s nekoga vrijednosnoga i moralnoga stajališta prihvatljivo ili neprihvatljivo.⁴² Svaki pojedinac, tim, grupa, organizacija ili društvo imaju različite vrijednosti. U menadžerskoj etici postoje različiti **izvori vrijednosti** odnosno determinante koje određuju vrijednosti i standarde ponašanja, a to su **poslovna etika, profesionalna etika, društvena etika, osobna etika i organizacijska etika** te zbog istih dolazi do **razlika u etici**.

Menadžerska etika dio je poslovne i organizacijske etike pa će se staviti naglasak na ostale determinante menadžerske etike. **Društvena etika** određuje vrijednosti i standarde za društveno poželjno i ispravno ponašanje te norme međusobnih odnosa članova društva u pogledu pravednosti, nepristranosti, osobnih prava, zaštite interesa društva, brige za okoliš, poštovanja zakona i sl.⁴³ Društvena etika temelji se na **zakonima, vrijednostima, uvjerenjima, normama i običajima**. Ti temelji određuju ponašanje društva te međusobne odnose unutar istog. Također, društvena etika pripomaže pri rješavanju etičkih dilema. Društvena etika se može izjednačiti sa **poštivanjem zakona** što je i u praksi čest slučaj, ali ona zapravo obuhvaća puno više od toga. Zakoni nekog društva propisuju određene vrijednosti i standarde ponašanja koje društvo smatra ispravnim i prihvatljivim, odnosno neispravnim i neprihvatljivim, i koje sankcionira.⁴⁴ Ukoliko se član nekog društva ne ponaša u skladu sa zakonom to znači da je neetičan, ali ukoliko se ponaša u skladu sa

⁴²F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 535.

⁴³Ibidem, str. 536.

⁴⁴Loc.cit.

zakonom, to ne mora značiti da je i etičan. Dakle, etično ponašanje mnogo je složenije i osjetljivije od pukog poštovanja zakona.⁴⁵

Moral je drugo ime za osobnu etiku. **Osobna etika** upućuje da pojedinci imaju vlastite vrijednosti i uvjerenja o tome što je dobro, a što loše.⁴⁶ Osobna etika se gradi još od djetinjstva gdje na nju utječu obitelj i odgoj, a kroz život vanjski utjecaji kao što su društvo i društvene institucije. **Vrijednosti i načela osobne etike** uključuju integritet, istinoljubivost, poštenje, pravednost, nepristranost, odbijanje nezaslužene koristi, zanimanje za dobrobit drugih, poštovanje autonomije i slobode drugih, činjenje dobra, sprečavanje nepravde i dr.⁴⁷ Gore navedena načela osobne etike primjenjiva su u svakoj situaciji stoga su nadmoćna nad načelima drugih etika. **Etični menadžment i etično vodstvo** se temelje na osobnoj etici, no **menadžer** neki puta mora donijeti odluke koje nisu u skladu s njegovom osobnom etikom, odnosno njegovim uvjerenjima.

Profesionalnu etiku čine standardi koji određuju kako se pripadnici neke profesije, trebaju ponašati u obavljanju aktivnosti povezanih s poslom.⁴⁸ Na svakom radnom mjestu implementiraju se sustavi vrijednosti, propisuju se standardi kojih se zaposlenici moraju pridržavati kako bi profesionalno obavljali svoj posao te se propisuju kazne za nepridržavanje tih standarda. Bitna je **odrednica profesionalne etike** da stručnjak bolje zna što je dobro za njegova klijenta od klijenta samoga.⁴⁹ Osim nepristranosti, objektivnosti, stručnosti, predanosti profesiji, povjerljivosti i izbjegavanja sukoba interesa, profesionalna etika zahtjeva potpunu lojalnost klijentu.⁵⁰ Ukoliko se ne pridobije **potpuna lojalnost klijenta** to može biti gorući problem u menadžerskoj etici, a ujedno i temeljni problem. Menadžeri moraju istodobno zadovoljiti očekivanja velikog broja interesnih skupina (društvo, zaposlenici, dioničari, potrošači, konkurenti, dobavljači..) koja su često kontradiktorna, a o tome da li je odluka koju su donijeli menadžeri ispravna ovisi tko je njihov klijent, odnosno koga zastupaju i štite svojim radom. Sve gore navedeno upućuje na **kompleksnost menadžerske etike** što povlači da su etičke dileme i problemi **izvor stresa i frustracije** menadžera.

⁴⁵Loc.cit.

⁴⁶Loc.cit.

⁴⁷Loc.cit.

⁴⁸Loc.cit.

⁴⁹Loc.cit.

⁵⁰ Ibidem, str. 537.

2.3.2. Tipovi menadžerske etike

Puno etičkih dilema je vezano za menadžerski posao jer je posao menadžera poprilično složen. Etička dilema pojavljuje se onda kada se svi alternativni izbori ili ponašanja smatraju nepoželjnima zbog mogućih negativnih posljedica, pa je teško razlikovati ispravno od neispravnoga, odnosno dobro od lošega.⁵¹ **Sukob** izaziva najviše etičkih dilema bilo da se radi na razini organizacije, grupe ili pojedinaca. Tri se odnosa smatraju posebno važnim za menadžere; **odnos organizacije prema zaposlenicima, odnos zaposlenika prema organizaciji, odnos organizacije prema interesno – utjecajnim skupinama.**

Odnos organizacije prema zaposlenicima smatra se važnim područjem menadžerske etike jer **sposobnosti i doprinosi pojedinca** organizacije moraju se postići uz maksimalno poštovanje osobnih prava. Ono uključuje sve **aspekte menadžmenta ljudskih potencijala**, dakle zapošljavanje i otpuštanje, radne odnose, nagrađivanje, napredovanje, radne uvjete, privatnost i poštovanje zaposlenika, ravnopravnost, pravedan tretman i dr.⁵²

Jedan od izvora etičkih dilema je **odnos zaposlenika prema organizaciji**. Tu pripada **sukob interesa** (informacije u korist pojedinca, a na štetu organizacije), **tajnost i povjerljivost informacija, poštenje, ispunjavanje preuzetih obveza** i dr.

U **odnosu organizacije prema interesno – utjecajnim skupinama** očitavaju se mnoge etičke dileme pa je važno cijelo društvo i njegovi interesi. U međusobnim **odnosima s potrošačima, konkurentima, dioničarima, dobavljačima, prodavačima i sindikatima** nužno se pojavljuju etičke dvosmislenosti i dileme, uključivši promidžbu, financiranje, nabavu, pregovaranje i ugovaranje te druge poslovne procese.⁵³

Iz ovih odnosa mogu se grupirati **tri tipa etike menadžmenta** koji pridonose razvoju etičnog ponašanja i prosudbi menadžera, a to su:

1. **nemoralan menadžment,**
2. **amoralan menadžment i**
3. **moralan menadžment.**

⁵¹Ibidem, str. 538.

⁵²Loc.cit.

⁵³Loc.cit.

1.) **Nemoralan menadžment** je suprotnost od moralnog menadžmenta stoga se podrazumijeva da ne primjenjuje etička načela i suprostavlja se njihovoj primjeni u poslovanju, kao i etičnom ponašanju. Nemoralni menadžment:

- zanima samo **profit i dobitak kompanije** neovisno o sredstvu i pod svaku cijenu
- ne poštuje zakone i zakonske odredbe te za njega iste ne vrijede tj. to su samo zapreke koje mu stoje na putu i koje će izigrati, zaobići ili preskočiti.
- pri odlučivanju koristi ključno pitanje: donosi li neka akcija, odluka ili ponašanje novac, dok su posljedice i štete za pojedince, grupe ili društvo potpuno nebitne i uopće se ne razmatraju.⁵⁴

Razlog takvom ponašanju može biti reputacija koju će osoba steći kao menadžer koji je ostvario najveći profit. No češći razlog su **osobni materijalni interesi** jer se menadžerske kompenzacije i bonusi određuju prema visini ostvarenih profita.⁵⁵

2.) **Amoralan menadžment** nije ni nemoralan ni moralan, ignorira etičnost u odlučivanju i poslovanju ili uopće nije toga svjestan. To se može dogoditi **namjerno** (etička načela nisu primjerena za posao pa ih menadžment ne uključuje u odlučivanje ili poslovanje tj. ignorira ih) ili **nenamjerno** (nije svjestan etičkih načela, ne poznaje ih, ne može ih primijeniti u određenoj situaciji). On je blaža verzija nemoralnog menadžmenta jer se vodi zakonom i njegovim odredbama te uz edukaciju o etici i moralu može postati moralan menadžment.

3.) **Moralni menadžment** je suprotan od nemoralnog jer on uključuje etička načela, zakone i zakonske odredbe u svoje odlučivanje i ponašanje. On posluje unutar **zakona, etičkih standarda i pravde** te osigurava prava drugih. Moralni menadžment slijedi slovo i duh zakona, a istodobno shvaća da je za moralan, etičan menadžment zakon samo temelj na kojemu treba dograđivati niz aktivnosti i djelovanja koja donose dobrobit ne samo organizaciji nego i svim interesnim utjecajnim grupama i cijelom društvu.⁵⁶ U suvremenom poslovnom svijetu ovaj menadžment je najpoželjniji jer se u poslovnom ponašanju moraju uzimati u obzir interesi drugih sudionika, a ne samo vlastiti ukoliko organizacija želi uspjetina tržištu.

⁵⁴ Ibidem, str. 539.

⁵⁵ N. Rupčić, op.cit., str. 108.

⁵⁶ F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 539.

Pritom se ne negira **načelo konkurentskog djelovanja**, već se izbjegava svaka aktivnost čiji se učinak može smatrati nepravednim.⁵⁷

2.3.3. *Pristupi menadžerske etike*

Etičke prosudbe o tome što je etično, a što nije etično često su posljedica razlika u osobnim vrijednostima i mišljenjima.⁵⁸ Kako bi menadžeri znali da li su donijeli neku etičnu odluku, postupili pravedno i vodili se politikom potrebni su im kriteriji, a ti kriteriji proizlaze iz etičkih pristupa. Svaki pojedini pristup ima vlastite kriterije kojima pružaju menadžerima uvid u rješavanje etičkih dilema pomoću kojih pospješuju svoje menadžersko i poslovno ponašanje i rezultate.

Najpoznatiji su **etički pristupi**:

1. **utilitarni pristup** (utilitarian approach),
2. **pristup moralnih prava** (moral – rights approach) i
3. **pristup pravednosti** (justice approach).⁵⁹

Međutim u novije vrijeme se diferencira više pristupa. Tako neki autori razlikuju pet pristupa u rješavanju problema: **1. utilitarni pristup, 2. pristup moralnih prava, 3. pristup pravednosti, 4. pristup zajedničkog dobra** (common good approach) i **5. pristup vrlina** (virtue approach), a neki pak temeljnim pristupima dodaju još **1. individualistički pristup, 2. praktični pristup ili pravilo, te 3. univerzalni pristup**.⁶⁰ No, stavlja se naglasak na tri najpoznatija pristupa; utilitarni pristup, pristup moralnih prava i pristup pravednosti.

1. Utilitarni pristup etički je koncept usmjeren na ponašanje i na rezultate, a ne na motive, smatrajući da su etične one odluke i ponašanje koje donosi najveće dobro za najveći broj ljudi, iako može biti na štetu manjine, odnosno onih s malo moći.⁶¹ Ovaj pristup se zalaže za **1. maksimalan profit, 2. efikasnost poslovanja poduzeća i 3. temeljne vrijednosti poslovanja** što su ujedno i ciljevi organizacija. Odluke, planovi i aktivnosti moraju nadilaziti štete i negativne posljedice kako bi bili etični te se cijene prema njihovim koristima. Isto tako, jednima odluke koriste, dok drugima štete. Menadžeri moraju utvrditi koja odluka, plan ili akcija donosi najviše

⁵⁷ N. Rupčić, op.cit., str. 108.

⁵⁸F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 540.

⁵⁹Loc.cit.

⁶⁰Loc.cit.

⁶¹Loc.cit.

koristi, a najmanje štete za najveći broj ljudi. Na takav način pristup omogućuje etičke standarde na području organizacijskih ciljeva, efikasnosti i sukoba interesa.

Prema ovom pristupu najvažniji organizacijski cilj je maksimizacija profita na konkurentskom tržištu. Visok profit, prema toj logici, dokaz je visoke kvalitete, niskih cijena i, općenito, nagrada za zadovoljavanje potrošača.⁶² Kako bi se postigla efikasnost potrebno je minimizirati rad, kapital, materijal i troškove za društvo te povećati proizvodnost rada, novih tehnologija i slično. Drugim riječima potrebno je **dugoročno povećati vrijednost poduzeća**. Stoga treba konstatirati da je pri odlučivanju o korištenju ovoga pristupa najvažnije definirati **pojam koristi**.⁶³ Korist može biti **materijalna**, odnosno novčana i **nematerijalna** pa oba oblika koristi treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Menadžeri i zaposlenici moraju izbjegavati sukobe interesa, tj. vlastitim interesima ne smiju ugrožavati ciljeve organizacije kako bi organizacija opstala.

2. Pristup moralnih prava etički je koncept koji smatra da, etične odluke i ponašanje moraju biti podudarni s temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje utječu.⁶⁴ Menadžeri u svom odlučivanju i ponašanju moraju imati u vidu **temeljna ljudska prava**, a to su: 1. **pravo na život i sigurnost**, 2. **pravo na istinu**, 3. **pravo na privatnost**, 4. **pravo na slobodu govora** i 5. **pravo na slobodu (prigovor) savjesti**. **Pravo na život i sigurnost** znači da ljudi imaju pravo da im život ne bude ni na koji način ugrožen, odnosno da bude siguran sve dok svjesno ne naprave nešto što zahtijeva kažnjavanje. Iz toga proizlazi niz obveza menadžmenta vezanih za sigurnost rada, proizvoda i procesa proizvodnje.⁶⁵ **Pravo na istinu** znači da ljudi imaju pravo znati istinu i dobiti informacije koje utječu ili mogu utjecati na njihovu odluku ili na njihov izbor između više alternativa, odnosno čitava javnost ne smije biti obmanuta ili uskraćena za bitne informacije. U praksi se još uvijek zadržavaju bitne informacije. **Pravo na privatnost** omogućava ljudima da rade, vjeruju i govore ono što žele o sebi dok ne ugrožavaju prava ostalih ljudi. Vladine agencije, poslodavci i drugi imaju osobne informacije koje ljudi imaju pravo kontrolirati. Neki smatraju da je nova informacijska tehnologija, način pohranjivanja podataka i njihovog korištenja napad upravo na privatnost, pa zaštita osobnih podataka postaje jedan od najvećih

⁶² Ibidem, str. 541.

⁶³ N. Rupčić, op.cit., str. 111.

⁶⁴ F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 541.

⁶⁵ Loc.cit.

problema.⁶⁶ **Pravo na slobodu govora** također je temeljno ljudsko pravo koje ljudima omogućuje da kritiziraju etiku i legalnost akcija drugih, posebice svojih poslodavaca, bez negativnih posljedica sve dok je ono što iznose istinito i dok ne krši pravo drugih ljudi unutar ili izvan organizacije.⁶⁷ **Pravo na slobodu (prigovor) savjesti** znači da ljudi mogu odbiti izvršenje radnje koja se kosi s njihovim moralnim ili vjerskim normama ili uvjerenjima. Postoji još temeljnih prava koje menadžeri moraju poštovati kao što su: **pravo na slobodan izbor i osobni pristanak, pravo na pravedan odnos, pravo na ono što je dogovoreno ugovorom, pravo na neotuđivost privatnog vlasništva, pravo na nedodirljivost privatnog vlasništva i slično**. Ovaj pristup ograđuje se od utilitarnog pristupa te upozorava menadžere kako se moraju ponašati da bi njihove odluke bile etične.

3. Pristup pravednosti etički je koncept koji u prosudbu etičnosti odluka i ponašanja menadžmenta uključuje pravednost i nepristranost razdiobe dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinaca i grupa.⁶⁸ Da bi se donijele pravedne i etične odluke koje se temelje na **jednakosti, poštenom odnosu i nepristranosti**, sustav menadžmenta mora slijediti **načela pravde**, a to su: **1.načelo distributivne pravde, 2.načelo proceduralne pravde, 3.načelo kompenzacijske pravde i 4.načelo prirodne dužnosti. Načelo distributivne pravde** zahtjeva da se svi jednako tretiraju na temelju određenih obilježja. Ono zahtjeva da se pojedinci koji su slični u važnim aspektima jednako tretiraju, a one koji se razlikuju u važnim aspektima treba tretirati različito, ali razmjerno razlikama među njima. Primjerice, to znači da ne smije postojati razlika u plaći jednako stručnih muškaraca i žena.⁶⁹ **Načelo proceduralne pravde** znači da se zaposlenici moraju pridržavati pravila koje im organizacija nameće sve dok ih zaposlenici prihvaćaju i dok ih ista nagrađuje kako bi poboljšala izgled za vlastite interese. Kod odnosa organizacije i zaposlenika bitno je da su jasno istaknuta pravila što rade zaposlenici, a što organizacija te da se uzajamno poštuju, prihvaćaju ta pravila te da postoji korist i odgovornost. **Načelo kompenzacijske pravde** ističe potrebu primjerenih kompenzacija za ulaganje i doprinose pojedinca, s tim što organizacija treba pojedincima kompenzirati troškove ozljeda i gubitaka.⁷⁰ **Načelo prirodne dužnosti** je ravnomjerna raspoređenost prava,

⁶⁶Ibidem, str. 542

⁶⁷Loc.cit.

⁶⁸Loc.cit.

⁶⁹Loc.cit.

⁷⁰Ibidem, str. 543.

odgovornosti ili dužnosti. **Prava, odgovornosti i dužnosti** međusobno se slijede te ih je teško razdvajati. Načelo prirodne dužnosti zahtijeva od menadžera da svoje odluke i ponašanje temelje na ovim univerzalnim načelima povezanim s odgovornim članstvom u društvu: **pružanje pomoći onima kojima je pomoć potrebna ili su u opasnosti, ne povrijediti druge niti im naštetiti, ne prouzročiti nepotrebnu patnju, podržavati i pridržavati se instituta pravednosti.**⁷¹

⁷¹Loc.cit.

3. ETIČNO ODLUČIVANJE, UPRAVLJANJE ETIKOM I NEETIČNOST

3.1. Etično odlučivanje menadžmenta

Kako bi se menadžeri etično ponašali i odlučivali moraju **kombinirati načela i pristupe** iz prethodno navedenih poglavlja jer svaki pristup i svako načelo ima svoje prednosti i nedostatke. Kombinacijom, odnosno istodobnom uporabom pravednosti u odlučivanju, moralnih prava u odlučivanju i utilitarnog odlučivanja stvara se **ideal etičnog odlučivanja**. Kako su prilikom prosudbe etičnosti odluka prisutne razne interesno – utjecajne skupine koje imaju različite interese i ciljeve, menadžerima, također, može pomoći praktično načelo ili pravilo pri donošenju etične odluke.

Praktično načelo ili pravilo iskazuje da je etična odluka, ona odluka koju menadžer donese, a da je svaki čovjek izvan kompanije prihvati, odnosno da je smatra prihvatljivom. Budući da menadžer uzima u obzir interes svih interesno – utjecajnih grupa smatra se da je etično odlučivanje vrlo složen postupak te da zahtjeva puno analiziranja. Menadžerima se nudi i ovo praktično načelo, nazvano **zlatno pravilo**: Ne učini drugome ono što ne želiš da drugi učini tebi (ili što ne bi učinio sebi).⁷² To zlatno pravilo omogućuje menadžerima da stvari sagledavaju s aspekta položaja ljudi na koje njihove odluke ostavljaju posljedice. Navedena pravila spajaju sve kriterije i standarde etičnog odlučivanja koji polaze od različitih pristupa i načela etičkog odlučivanja. Dakle, može se ustvrditi da visoka **menadžerska etičnost** zahtjeva analizu svih važnijih odluka, postupaka ili politike s gledišta etike i njihove održivosti u odnosu na etičke kriterije.⁷³

3.2. Upravljanje poslovnom etikom

Važna zadaća menadžmenta je **upravljanje poslovnom etikom**, odnosno **razvijanje etičkih programa i unapređivanje etičnog ponašanja** u organizaciji. Poslovna etika stvara prednosti i mnoge učinke u modernom menadžmentu. Neki od **učinaka etičnog poslovanja** su 1.povećanje povjerenja u odnosima unutar i izvan organizacije, 2.jamstvo legalnosti, 3.opravdavanje menadžerskih aktivnosti i odluka, 4.osiguravanje dobrog imidža, 5.povećanje uspješnosti i efikasnosti poslovanja, 6.povećanje osjetljivosti za vrijednost i interese drugih, 7.podržavanje rasta i važnosti zaposlenika, 8.snižavanje troškova etičkih propusta i tako dalje. Osim toga, etika pruža moralni smjer u turbulentnim vremenima, **jača organizacijsku kulturu**,

⁷²Ibidem, str. 547.

⁷³Loc.cit.

povećava postojanost proizvoda i općenito pomaže da se upravljanje vrijednostima poveže s upravljanjem kvalitetom, sa strateškim planiranjem i s upravljanjem s raznolikošću.⁷⁴ Kako bi se upravljalo poslovnom etikom moraju se razvijati etički programi. **Etičke programe** korporacije čine **vrijednosti, politike i aktivnosti** koje utječu na ispravnost odnosno **etičnost organizacije**.⁷⁵ **Uspješno upravljanje poslovnom i menadžerskom etikom** treba biti sustavan i osmišljen proces za koji je potrebno ispuniti **niz uvjeta**:

1. shvaćanje da je upravljanje etikom kompleksan proces,
2. jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od svih zaposlenika,
3. razvijanje svijesti i senzibiliteta za etične probleme,
4. utvrđivanje i uspostavljanje etičnog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnom etikom,
5. stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičnog ponašanja, uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika,
6. razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema,
7. dosljednost i „vidljivost“ etičnog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan, a ne prigodničarski pristup poslovnoj etici i ponašanju, kojemu je svrha izići iz neprilika ili poboljšati imidž,
8. formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta,
9. povezivanje upravljanja etikom s drugim aktivnostima i zadaćama menadžera (upravljanje kvalitetom, strategijskim planiranjem i sl.),
10. formiranje međufunkcijskih timova za razvijanje i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom,
11. uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnom etikom.⁷⁶

3.2.1. Temelji etičnog ponašanja i upravljanja poslovnom etikom

Osobnost menadžera, politika organizacije, vrijednosti koje se poštuju u organizaciji, praksa koja se provodi u organizaciji su čimbenici o kojima ovisi etično poslovanje. Za etično poslovanje potrebni su **etični menadžeri i etični pojedinci**. **Etično ponašanje zaposlenih** osigurava se etičkim programima, mehanizmima i kulturom, a provode ih organizacija i menadžment. Organizacija i

⁷⁴Ibidem, str. 549.

⁷⁵Loc.cit.

⁷⁶Loc.cit.

njena kultura teže ka tome da im najviša moguća vrijednost bude etično poslovanje i ponašanje. Može se reći da su etična organizacija i menadžment uvjet etičnog poslovanja. Etično poslovanje i etična organizacija temelje se na etičnim pojedincima, etičnom vodstvu te na etičkim strukturama i sustavima.⁷⁷ Suština etičnog vodstva je **etični pojedinac**, odnosno **etična osoba**.

Menadžeri moraju biti etične osobe koje se ponašaju u skladu s etičkim i moralnim načelima te se vode istima prilikom donošenja odluka. Menadžeri svojim djelovanjem su **primjer drugima** te potiču ljude unutar organizacije i interesno – utjecajne skupine na međusobni **etični rad i odnos**. **Etično vodstvo** temelji se na: **moralnoj osobi i moralnom menadžeru**. Biti **moralan menadžer** znači uzor etičnog ponašanja, postavljati, promicati i svojim ponašanjem potvrđivati visoke moralne i etičke vrijednosti i standarde, primjenjivati sustav nagrađivanja svih i držati svakoga odgovornim za provođenje vrijednosti i etičkih standarda.⁷⁸ Dakle, upravljanje poslovnim etikom provodi se razrađenim **programom menadžmenta** te **mehanizmima i sustavima organizacije**.

3.2.2. Mehanizmi upravljanja etikom

U prethodnom poglavlju navedeno je kako su potrebni programi menadžmenta, sustavi te mehanizmi organizacije kako bi se upravljalo etikom. U suvremenim organizacijama koriste se sljedeći **mehanizmi upravljanja etikom**: **1. vođenje pomoću primjera** (Leadership by Example), **2. etički kodeks**, **3. etičke strukture**, **4. etički treninzi**, **5. etičke vruće linije** i **6. zviždači** (whistle – blowing).

1. Vođenje pomoću primjera (Leadership by Example) najbolji je način kako menadžeri mogu utjecati na etično ponašanje svojih suradnika.⁷⁹ **Etični menadžer** (chief ethics officer) ima najveći utjecaj na ponašanje zaposlenika stoga svojim primjerom inspiriraju druge kako se ponašati u organizaciji. On prati primjenu etičkih standarda, osigurava etički trening, rješava specifične etičke probleme i dileme te više menadžere savjetuje o etičkim aspektima odluka.⁸⁰ Bez dobrog primjera nema ni kvalitetnog ni uspješnog etičnog ponašanja, a sasvim time ni vodstva.

⁷⁷Ibidem, str. 550.

⁷⁸Loc.cit.

⁷⁹M.Buble, *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006., str. 79.

⁸⁰F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 553.

2. **Etički kodeks** je službena izjava koja služi kao vodilja u ponašanju ljudi unutar određene organizacije te donošenju odluka.⁸¹ Etički kodeks je formalni iskaz vrijednosti poduzeća, uzimajući u obzir etička i društvena pitanja. Razlikuju se dva tipa toga kodeksa: iskazi zasnovani na principima i iskazi zasnovani na politici.⁸² **Iskazi zasnovani na principima** (Principle – based statements) oponašaju korporacijsku kulturu, sadrže temeljne vrijednosti i iskazuju odgovornosti poduzeća, kvalitetu proizvoda i ophođenja prema zaposlenicima. Drugi naziv iskaza prema principima je korporacijski credo (corporate credo). **Iskazi zasnovani na politici** (Policy – based statements) opisuju procedure u etičkim situacijama (jednakost mogućnosti, sukob interesa, konkurentnost, pridržavanje zakona, darivanje poklona, privatnost informacija, marketinška praksa, politički doprinosi). Etički kodeks mora odgovoriti na probleme, voditi zaposlenike kroz etično ponašanje te ih motivirati, suzbiti neetično ponašanje, imati sustave kažnjavanja i nagrađivanja koje provodi vrhovni menadžment, iskazati najvažnije vrijednosti prema kojima organizacija želi djelovati, iskazati standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja, jačati moral i imidž organizacije, podupirati timski rad i unaprijeđivati standard prakse poslovanja. Budući da je nemoguće obuhvatiti sve etičke i neetičke oblike ponašanja etičkim kodeksom, menadžeri se trebaju voditi etičkim kodeksom te ga nadopunjavati kao vodilju pri donošenju etički ispravnih odluka.

3. **Etičke strukture** označuju različite organe u poduzeću koji su zaduženi za implementaciju etičnog ponašanja.⁸³ Najviše se ističu **dva organa**, a to su **etički zastupnik** i **etički odbor**. **Etički odbor** motri etičnost organizacije, riješava etička pitanja i probleme te određuje mjere etičnog ponašanja. Obično se osniva na razini uprave, ali ga više kompanija osniva i na razini divizija radi boljeg upravljanja poslovnim i organizacijskom etikom i radi kontrole provođenja etičkih programa i kodeksa.⁸⁴ **Etički povjerenik/ povjerenica (ombudsperson)** osoba je izvan standardne, formalne organizacijske strukture, zadužena za analizu i rješavanje problema vezanih za upozorenja i žalbe zaposlenika ozbiljnim etičkim problemima i pojavama neetičnog ponašanja.⁸⁵ Zadaća je etičkog povjerenika (ili odbora) interno

⁸¹ Samuel C. Certo i S. Trevis Certo, op.cit., str. 67.

⁸² M. Buble, op.cit., str. 80.

⁸³ Loc.cit.

⁸⁴ F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op. cit., str. 553.

⁸⁵ Loc.cit.

rješavanje etičkih problema, sprečavanje njihova iznošenja u javnost te nepoželjnog publiciteta i istrage.⁸⁶

4. **Etički treninzi** pomažu pri razvijanju etičnog ponašanja zaposlenika, odrađuju se u sklopu programa menadžmenta ili samostalno. Također pomažu zaposlenicima u rješavanju etičkih problema i etičkih dilema. Naučene teme kroz etičke treninge lako su primjenjive u praksi poslovanja organizacije.

5. **Etičke vruće linije** predstavljaju telefonske linije, e – mail adrese, posebne kutije, web – adrese i slične portale preko kojih zaposlenici anonimno govore o vlastitim etičkim problemima, etičkim problemima u organizaciji ili tuđim etičkim problemima. Etičkim vrućim linijama povećava se informiranost menadžmenta o događajima unutar organizacije te se pomoću njih suzbija neetično ponašanje.

6. Zaposlenici koji razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavca – zovu se **whistle – blowing** („zviždači“).⁸⁷ Oni su popularni u mnogim poduzećima pa su se razvili i programi za njihovo ohrabrivanje. Kada se dogodi ilegalna, nemoralna ili nezakonita praksa, najprije obavještavaju vlasnika o tome, ukoliko on ne reagira, tada se obraćaju odboru za etiku, menadžmentu ili ostalim organima za etiku. Ukoliko se problem ne riješi unutar organizacije zviždači traže pomoć od institucija izvan te organizacije (financijska policija, novinari i slično). Kako bi se izbjegla intervencija zviždača i nepovoljno mišljenje javnosti o organizaciji, menadžeri moraju poticati različiti stajališta, saslušavati probleme i rasprave bez ikakvih odlaganja, uvažavati mišljenja zaposlenika, pokazati zaposlenicima da se cijene i poštuju.

3.3. Načela etičnog menadžmenta

Menadžeri su odgovorni za promicanje etičnog ponašanja i poslovanja unutar određene organizacije. Ukoliko je menadžer etičan prema zaposlenicima, zaposlenici će biti etični prema interesnim skupinama i samoj organizaciji, ali ako je menadžer neetičan i potiče neetično ponašanje, zaposlenici će se također ponašati neetično.

Etični menadžeri slijede **etička načela i smjernice**:

- 1. poštivanje zakona,**
- 2. iskazivanje istine,**

⁸⁶Loc.cit.

⁸⁷ M. Buble, op.cit., str. 81.

3. poštivanje drugih ljudi,
4. poštivanje zlatnog pravila,
5. prakticiranje sudjelovanja i
6. pomaganje drugima.

Također, etični menadžeri **zapošljavaju etične ljude** (lakše održavanje etičnog ponašanja ukoliko se zaposle etični ljudi, naglašavanje razloga zapošljavanja, važno za identifikaciju i selekciju menadžera), **postavljaju vrijednosti i standarde, a ne pravila** (kriterij etičnog ponašanja), **informirani su o događanjima unutar organizacije** (mora znati sve informacije i događaje unutar organizacije, pogotovo mora znati za neetično ponašanje), **besprijekoran su etički primjer menadžera** (pridržavaju se etičkog kodeksa, moraju paziti na ponašanje i neverbalne signale koje šalju u svim situacijama i prema svima), **nagrađuju etično ponašanje** (uspostavljaju sustav ocjenjivanja i nagrađivanja etičnog ponašanja zaposlenika), **ugrađuju korporacijske etike u programe obrazovanja i usavršavanja zaposlenika** (etičko obrazovanje zaposlenika prema svima u poslovnom i društvenom životu) i **provode etičku analizu i evaluaciju** (prate primjenu etičkih standarda u ponašanju i odlučivanju). Sve navedeno govori koliko je važno da se menadžeri pridržavaju etičkih načela.

3.4. Neetičko ponašanje

U poslovanju se sve češće javlja **neetičko ponašanje**. Takvo ponašanje nije u skladu sa pravilima, normama, uvjerenjima i vrijednostima organizacije. Neetičko ponašanje ne mora značiti da je izvan okvira zakona, odnosno da je protuzakonito, nelegalno. U svakodnevnom poslovanju događaju se situacije koje su u skladu sa zakonom, ali su nemoralne što nanosi veću štetu organizaciji nego one situacije koje su moralne, ali protuzakonite. Loše definirani zakoni i sustavi ili zakoni i sustavi koji uopće ne postoje za određene situacije, događaje ili postupke omogućuju nekažnjavanje i razvitak neetičkog ponašanja. Nadalje, neetičko ponašanje može biti nesvjesno zbog donošenja krivih odluka, nedostatka znanja, nejasnih ciljeva, neodgovornosti na određenim pozicijama ili zbog sljeđenja uputstva neetičkog menadžera. Neetičko ponašanje nije dugoročno rješenje jer interesno – utjecajne skupine zaobilaze organizacije koje se ponašaju neetično, ali može biti kratročan uspjeh.

Postoje **različiti oblici neetičkog ponašanja** kao što su:

1. prijevare,
2. obmane,
3. krivotvorenje službenih isprava,
4. oslobađanje pristojbi,
5. neplaćanje usluga i darova,
6. zastrašivanje,
7. podmićivanje unutar i izvan organizacije,
8. izbjegavanje plaćanja poreza,
9. prisvajanje sredstava bez odobrenja vlasnika,
10. kršenje intelektualnog prava,
11. otplaćivanje zajmova i kredita na mutan način,
12. prouzročavanje lažnog stečaja,
13. krađa informacija,
14. kupovanje poslovnih tajni konkurenata,
15. prijetnje,
16. ponižavanje,
17. oduzimanje slobode,
18. ugrožavanje zaposlenika,
19. uništavanje okoliša i slično.⁸⁸

Problem poslovne i menadžerske etike dolazi do izražaja zbog procurivanja informacija u javnost o poslovnim aferama neetičkog ponašanja raznih menadžera. U cilju razvoja etičkog ponašanja u poslovanju potrebno je razvijati **etiku odgovornosti** koja znači odgovornost društva u cjelini za vlastitu budućnost. Nasuprot tome stoji **etika isključivog uspjeha** prema kojoj svako sredstvo opravdava cilj, a dobro je ono što donosi profit, moć i užitak.⁸⁹ Zbog lošeg i neetičkog vođenja dolazi do kriza u poslovanju jer poduzeća idu do krajnjih granica kaznenog ponašanja, odnosno krše zakone i zakonske obveze jer se u njihovoj poslovnoj etici menadžeri vode etikom isključivog uspjeha kako bi pod svaku cijenu uspjeli neovisno o posljedicama takvog ponašanja. Stoga se prelazi preko sumljivih oblika poslovanja jer zaposlenici stvaraju

⁸⁸I. Ljubetić, op.cit., str. 29.

⁸⁹M. Dujanović, op.cit, str. 58.

takva uvjerenja da određeno ponašanje može pobjeći zakonu i biti nekažnjeno što nije moralno.

Neetičko ponašanje donosi **materijalne štete**, a daleko opasnije od materijalnih šteta su one nematerijalne poput gubitka povjerenja između zaposlenika, poslovnih partnera i ostalih što ima za posljedicu strah od gubitka posla.⁹⁰ Ukoliko menadžeri ne daju dobar primjer svojim zaposlenicima, zaposlenici će se ponašati razuzdano i neće strahovati od kazni ili gubitka radnog mjesta jer dobro znaju da se tako svi ponašaju, a takvom načinu poslovanja treba stati na kraj uvođenjem zakona koji će adekvatno odgovoriti na novonastalu štetu i koji će tražiti primjerenu naknadu za istu. Trebalo bi zaštititi i nagrađivati pojedince koji se ponašaju moralno i odgovorno kako ne bi bili marionete u nečijim rukama te bi trebalo uskratiti moć onima koji se ne ponašaju etično. Neetičko ponašanje utječe na **imidž poduzeća**, a samim time i na pojedince, njihove vrijednosti i uvjerenja unutar istog i prenosi se na osobni život i stil života svakoga od njih.

⁹⁰Loc. cit.

4. POSLOVNA I MENADŽERSKA ETIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA – INA d.d. i COCA - COLA HBC HRVATSKA

Nakon obrade teorijskog dijela poslovne i menadžerske etike, u ovom djelu će se obraditi primjena poslovne i menadžerske etike na primjerima iz prakse. U tekstu koji slijedi prikazuju se primjeri dobro služenih i dokumentiranih praksi poslovne i menadžerske etike te u ovom radu nisu razmatrani outputi kompanija (proizvoda) i njihov utjecaj na okruženje.

4.1. Poslovna etika na primjeru poduzeća poduzeća INA d.d.

4.1.1. Općenito o poduzeću INA d.d.

INA – industrija nafte (INA d.d.) je dioničko društvo koje ima vodeću ulogu u naftnom poslovanju u Republici Hrvatskoj. INA je moderna, društveno odgovorna i transparentna kompanija koja je u stalnom dijalogu sa svojim okruženjem. Usmjerena je na održivi razvoj i na brigu za zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika te zajednice u cjelini.⁹¹ To je srednje velika europska naftna kompanija koja igra značajnu ulogu u istraživanju, proizvodnji, preradi i distribuciji nafte, plina i naftnih derivata. Najveći udio dionica INA d.d. pripada kompaniji Mol i Republici Hrvatskoj, dok je ostatak dionica raspodijeljen između privatnih institucionalnih investitora. Sjedište naftne kompanije INA d.d. nalazi se u Zagrebu, a posluje u Hrvatskoj, Angoli, Egiptu te u susjednim zemljama. Posjeduje više od 500 maloprodajnih poslovnica u Hrvatskoj i susjednim zemljama koje su 2015. preuređene i modernizirane. INA je opredijeljena za poslovanje u skladu s održivim razvojem, što znači da teži integraciji gospodarskih, okolišnih i društvenih čimbenika u svakodnevno poslovanje.⁹² Nastojeći energiju učiniti dostupnom, INA želi biti pokretač društvenog i gospodarskog razvoja, vodeći brigu o ljudima i okolišu, njegujući odgovorno poslovanje i lokalna partnerstva.⁹³ Nastala je spajanjem tvrtke za istraživanje i proizvodnju nafte i plina „**Naftaplina**“ i **rafinerijama** koje imaju sjedište u Rijeci i Sisku 1. siječnja 1964. do današnjih dana, Naftaplinova proizvodnja činila je i čini između 50 i 60 posto domaće proizvodnje ukupne primarne energije.⁹⁴ INA je jedino poduzeće u Hrvatskoj koje posjeduje potrebno znanje, iskustvo, projekte i opremu koji mogu pripomoći u aktivnostima istraživanja naftnih polja, plinskih polja i bušotina

⁹¹INA: Misija, vizija i temeljne vrijednosti, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

⁹²INA: Profil kompanije, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

⁹³INA: Profil kompanije, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

⁹⁴INA: Temeljne djelatnosti, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

jer ulaže u nove tehnologije. Istraživanjima koje provodi INA otkrivena su 3 kopnena naftna polja, jedno plinsko polje na moru te plinsko – kondezatno polje na prostoru između Hrvatske i Mađarske od 2010. godine. U suradnji s talijanskom naftnom kompanijom Eni istražuje se Sjeverni Jadran te se iskorištava plin iz plinskog polja koji je smješten na Sjevernom Jadranu. Kako se INA pozicionirala kao glavni proizvođač nafte gotovo na svim važnim tržištima smatra se da su za to zaslužna četiri faktora uspješnosti, a to su operativna izvrsnost, vrhunska učinkovitost, fokusiranje na rast i pozitivno vanjsko okruženje. Sve navedeno povlači povećanje proizvodnje nafte na domaćem tržištu te iskorištavanje potencijala.

INA ostvaruje poslovni uspjeh koji rezultira pozitivnim novčanim tokom prema pokazatelju poslovne uspješnosti; dobiti prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) što je rezultiralo uvođenjem dva nova goriva, snažnom pozicijom na hrvatskom tržištu te povećanom prodajom na svim tržištima. Djelatnost Rafinerije i marketing upravlja rafinerijama u Sisku i Rijeci, proizvodnjom maziva, komercijalnom mrežom veleprodaje te mrežom logistike za skladištenje i distribuciju naftnih proizvoda.⁹⁵ Investiranjem u rafinerije postignuta je ekološka konkurentnost i viša razina kompleksnosti rafinerija i rafinerijskih sustava.

Glavni **rafinerijski proizvodi** obuhvaćaju EURI V kvalitetu benzina i dizela, mlazno gorivo, primarni benzin, benzen koncentrat, loživo ulje za grijanje, nekoliko gradacija loživih ulja, sumpor, bitumen te zeleni naftni koks.⁹⁶ INA prodaje i distribuira svoje proizvode na zatvorenom tržištu te izvoznim tržištima Bosne i Hercegovine, Srbije, Mađarske, Slovenije, Albanije, Italije i na Mediteranu. INA teži ka jačanju sinergije i fleksibilnosti jačanjem logističke povezanosti te jačanju konkurentnosti vlastitih rafinerija i povećanju energetske učinkovitosti. Osim istraživanja, proizvodnje nafte i plina u Hrvatskoj i inozemstvu, prerada nafte i proizvodnje derivata u Rijeci, Sisku i Zagrebu, trgovine sirovom naftom i naftnim derivatima, nabavom i prodajom prirodnog plina, INA posjeduje mrežu benzinskih postaja unutar Hrvatske i zemalja unutar kojih ista posluje koje su postale omiljena i prepoznatljiva mjesta za zadovoljenje potrošačkih potreba i maloprodaju. INA nudi proizvode koji ispunjavaju **najviše europske standarde kvalitete**, a to su Class Pluss goriva, prirodni plin,

⁹⁵INA: Temeljne djelatnosti, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

⁹⁶INA: Temeljne djelatnosti, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

benzin Eurosuper 100 te Eurodiesel Arktik koji je visokokvalitetni dizel za snažne zimske uvjete.

Na maloprodajnim mjestima nudi široku paletu prehrambenih proizvoda, a implementacijom koncepta Fresh Corner svoju ponudu proširuje na ukusne i svježije pekarske proizvode, raznovrsne sendviče te vrhunske kave različitih okusa, premium čajeve i ostale delikatese. Uz većinu maloprodajnih poslovnica nalaze se autopraonice, autobarovi, restorani, a ponude dodatnih usluga se proširuju iz godine u godinu.

Povrh toga nudi usluge bušenja, remonta i ostalih radova u svezi s istraživanjem naftnih područja (Crosco, Integrirani naftni servisi d.o.o.), usluge gradnje naftovoda, plinovoda, procesnih postrojenja te održavanje istih (STSI, Integrirani tehnički servisi d.o.o.), računovodstvene usluge (Top Računovodstvo Servisi d.o.o), informatilke usluge (Plavi tim d.o.o.) te vatrogasne usluge (INA Vatrogasni servisi d.o.o.). Ina provodi programe lojalnosti za svoje najvjernije potrošače kako bi dobili najvišu moguću kvalitetu za najpovoljniju cijenu.

INA je dokazala kvalitetu samim time što je u svoj sustav upravljanja implementirala ISO standarde, norme OHSAS, certifikate ISSC EU i SCCp standarde koje nadograđuje i održava.⁹⁷ U svom vlasništvu posjeduje nekoliko **nagrada i certifikata**, a to su nagrada Zlatna Bačva, Klub Volontera, CEP (certifikate employer partner), nagrada Zelena Žaba, Zlatni indeks, nagrada SJAJ te Mamforce standard certifikat.⁹⁸

4.1.2. Primjena poslovne etike u poduzeću INA d.d.

Promicanjem **etičkog poslovanja i ponašanja** svih sudionika, unutar i izvan poduzeća, INA d.d. gradi svoj ugled, organizacijsku kulturu, organizacijske vrijednosti, partnerske odnose, a samim time i svoj poslovni uspjeh. Iako je u prošlosti imala problema sa etikom (npr. zviždač Vesna Balenović)⁹⁹, INA d.d. zahtjeva od svih svojih sudionika da poštuju **osnovna ljudska prava i etička načela**, da vlada **iskrenost, povjerenje, humanost, tolerancija i odgovornost**.

⁹⁷INA: Certifikati sustava upravljanja, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

⁹⁸INA: O kompaniji, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019)

⁹⁹Z. Šagolj, Vesna Balenović: *Jedina sam osoba u Hrvatskoj koja zna sve što se tiče Ine, a ovo su glavni krivci za njenu kalvariju*, Slobodna Dalmacija, 28. prosinac 2016., dostupno na: <https://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/460353/vesna-balenovic-jedina-sam-osoba-u-hrvatskoj-koja-zna-sve-sto-se-tice-ine-a-ovo-su-glavni-krivci-za-njenu-kalvariju> (pristupljeno 06.09.2019.)

Kako bi se izgradila **poslovna etika** prvenstveno se moraju odrediti temeljne vrijednosti. Ina d.d. navodi sljedeće **temeljne vrijednosti**:

1. **LJUDI** – ljudi su nam na prvom mjestu (INA Grupu pokreću ljudi – naši kolege čine temelje na kojima je izgrađeno naše poslovanje),
2. **KUPCI** – sve za kupca i za kupca sve (Usluga kupcima nije odjel – ona je utkana u DNK našeg brenda),
3. **ODGOVORNOST** – naša kompanija, naša odgovornost (Osnažujemo i nadahnjujemo jedni druge, a to INA Grupu čini dinamičnom i usmjerenom ka budućnosti) i
4. **AGILNOST** – predvodimo promjene koje će oblikovati našu budućnost (Nastojimo biti relevantan čimbenik u novim situacijama, biti bolji od ostalih te preuzeti vodstvo.)¹⁰⁰

Temeljne vrijednosti podjednako su važne za proizvodnju, preradu, maloprodaju i veleprodaju. Vrijednosti nam pomažu pri donošenju odluka, usmjeravaju nas u svakodnevnom radu, pomažu nam stvoriti korporativnu kulturu kakvu želimo i omogućavaju nam da unaprijedimo INA Grupu.¹⁰¹ Nadalje, kako bi poslovna etika opstala i utisnula se u poslovanje organizacije mora imati svoju jezgru, odnosno službenu vodilju kroz ponašanje.

INA d.d. kreira dokument; **Etički kodeks** kojim se propisuju etična pravila ponašanja, moralna odgovornost svakog pojedinca, pravila ponašanja prilikom suradnje s poslovnim partnerima kako bi se očuvao ugled organizacije, održivo poslovanje te da bi se u svakom trenutku moglo odgovoriti na izazove iz konkurentskog okruženja industrije nafte. Dakle, Etički kodeks INA d.d. dostupan je svima u obliku brošure, a isti je usvojen 2010. godine te je modificiran 2012. godine u prosincu.¹⁰² Njime se promiču:

- etička načela i vrijednosti koje su svi dužni promovirati,
- jača se svijest o istima,
- ističe se odgovornost menadžmenta,
- definiraju se razni oblici etičkog ponašanja i
- određuju se odredbe u vezi primitaka darova i ostalih pogodnosti.

¹⁰⁰INA: Misija, vizija i temeljne vrijednosti, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

¹⁰¹INA: Misija, vizija i temeljne vrijednosti, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

¹⁰²INA: Etički kodeks INA Grupe, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

INA među svojim zaposlenicima ima **etičke službenike** koji zastupaju rad **Etičkog povjerenstva** INA Grupe. Etički kodeks je posebno bitan kod odnosa prema poslovnim partnerima, zaposlenicima, samom radu, javnosti te suradnicima. Svi sudionici kojih se tiče etički kodeks moraju pružati dobar primjer kako bi se stvorio prestižan ugled organizacije u svakodnevnom poslovanju. Isto tako, za **neetičko i nepoželjno ponašanje** utvrđene su sankcije za svakoga, neovisno o položaju ili radnom mjestu jer takvo ponašanje narušava ugled organizacije. Cilj INA Grupe je da se pozicionira kao lider u promicanju etičkih načela ponašanja u poslovanju. Etičkim kodeksom nije moguće predvidjeti sve situacije koje se mogu dogoditi, ali zato on služi kao uputstvo ukoliko pojedinac ima dvojbe novonastalom situacijom. On djeluje u okviru zakona i ostalih propisa koji se odnose na INA Grupu. Etički kodeks odnose se na korisnike usluga, dioničare, radnike, vlast, dobavljače, poslovne partnere, lokalne zajednice, civilno društvo i ostale interesno – utjecajne skupine. Budući da su **korisnici usluga** jedni od najbitnijih faktora dugoročnog poslovnog uspjeha, zaposlenici organizacije moraju imati iskren pristup, zaštititi osobne podatke korisnika usluga, održavati komunikaciju na najvišem nivou, kako usmeno, tako i pismeno, pružati istinite, točne i pravovremene podatke o komunikaciji, proizvodima i uslugama koji moraju biti u skladu s normama i standardima lokalne zajednice, zadovoljavati potrebe potrošača tako da nadziru, procjenjuju, nadograđuju i stalno poboljšavaju proizvode, usluge i tehnologije kako bi se potrošačima pružila kvaliteta i sigurnost.

Zaposlenici ne smiju:

1. nanositi štetu potrošačima te ugrožavati njihovu sigurnost jer je to suprotno **etičkim pravilima,**
2. darivati potrošače bilo kakvim poklonima u korist INA Grupe, osim ako se ne radi o organiziranim i javno objavljenim nagradnim igrama ili nagradama.

Odgovorne osobe koje se moraju pridržavati etičkog kodeksa jesu **dioničari**. Oni štite investicije dioničara te osiguravaju transparentnost financijskih izvještaja i računovodstva. Istiniti i transparentni podaci dostupni su svima te se zaposlenici pridržavaju propisa o tržištima kapitala, osiguravaju da se sve transakcije izvrše u zadanom roku te da budu evidentirane u računovodstvene sustave kako se ne bi prekršio zakon o porezu, surađuju s revizorskim društvima tako da im pružaju istinite podatke i dokumente. U izvješća, evidencije i potraživanja unose samo istinite i točne podatke bez krivotvorenja kako im nalaže poslovna etika. Odgovorni su za upotrebu

umovine stoga ju koriste samo za poslovne svrhe jer se korištenje u osobne svrhe smatra neetičkim ponašanjem. Moraju brinuti o opremi koju su dobili na korištenje od strane INA d.d. za rad od kuće, a koja je i dalje u vlasništvu poduzeća. Ne smiju zlouporabiti povjerljive ideje, strategije, projekte i ostale vrste podataka koje spadaju pod intelektualno vlasništvo, kao ni softvere. Isto tako, zabranjeno im je trgovanje povlaštenim informacijama u svrhu materijalne koristi.

INA Grupa stvara radnu okolinu u kojoj vlada:

- uzajamno poštovanje,
- otvorenost, povjerenje,
- priznavanje,
- podrška i
- dostojanstvo.

Zaposlenici imaju pravo na vjersku slobodu, plaćene dopuste, odmore, slobodno vrijeme te osobni i poslovni rast i razvoj. Provodi se **politika poštenog zapošljavanja**, primjerene plaće za obavljanje radnih obaveza i zadataka prema propisanim odredbama te se pruža pomoć bivšim zaposlenicima ukoliko postoji mogućnost za to. INA teži **suzbijanju i zabrani diskriminacije** na osnovi:

1. rase,
2. etičke pripadnosti,
3. boje kože,
4. vjere,
5. jezika,
6. politike,
7. nacionalnog podrijetla,
8. socijalnog statusa,
9. imovnog stanja,
10. obrazovanja,
11. položaja u društvu,
12. statusa,
13. dobi,
14. invaliditeta ili
15. spolne orijentacije.

Zaposlenici moraju pomagati jedni drugima, ne smiju vrijeđati, ponižavati, zlostavljati, prijetiti, manipulirati, širiti lažne glasine, ponižavati niti spolno uznemiravati ostale zaposlenike na bilo kojem radnom mjestu. Ozbiljnom povredom **etičkih pravila** INA Grupe smatra se kršenje temeljnih ljudskih prava, svi oblici gore navedene diskriminacije te dječji prisilan rad.

Prioritet poslovnih postupaka i raznih programa INA Grupe je **zaštita zdravlja, sigurnosti i okoliša**. Kako je zaštita zdravlja, sigurnosti i okoliša usko povezana s održivim razvojem INA nastoji smanjiti zdravstveni, sigurnosni i ekološki rizik te poboljšati radni učinak u obavljanju poslovnih djelatnosti pa tako uvodi programe zaštite okoliša, pridržava se tehnoloških i ekoloških odrednica te standarda za očuvanje okoliša. Svojim zaposlenicima jamči sigurno i zdravo okruženje kroz ispravna postrojenja i opremu, osposobljavanje radnika i kulturu zaštite zdravlja i okoliša. Od radnika se zahtjeva da se pridržavaju sustava upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnosti i okoliša, da rade one poslove za koje su osposobljeni i koji su u skladu s propisima zaštite na radu, da obavijeste nadređenog o izvanrednim događajima (ozljeda, smrt...), da ne koriste ilegalne supstance tijekom obavljanja poslova, da ne obavljaju posao ukoliko postoji mogućnost nesreće te moraju paziti na poslovne partnere i goste unutar prostora obavljanja rada. Svjesna svih potencijalnih rizika u svom poslovanju INA svoje platforme na Jadranu opremljuje sigurnosnim sustavima kontrole kako bi na vrijeme uočila nepravilnosti ukoliko se iste dogode. Svi radovi koji se odvijaju na takvim platformama u skladu su sa ZZSO standardima te sama izgradnja takvih platforma se temelji na nacionalnim i međunarodnim normama i propisima naftne industrije. Koliko INA brine o prirodi dokazuje to da ugrađuje sustave za obradu i skupljanje otpadnih voda na platformama pa nema negativan utjecaj na okoliš.

Budući da je poslovna etika usmjerena ka **dobrobiti samog čovjeka i društva**, INA d.d. provodi **politiku donacija i sponzorstva** kako bi pomogla široj zajednici i zadovoljila potreba društva. Sponzorsko – donacijskim aktivnostima INA d.d. nastoji pružiti pomoć i podršku znanstvenim, inovativnim i kulturnim projektima koji doprinose zaštiti i unapređenju zdravlja i okoliša, sportskim amaterima i profesionalcima te projektima važnim za lokalne zajednice u kojima INA djeluje.¹⁰³ **Program donacija** usmjeren je na djecu, mladež i osobe s posebnim potrebama.

¹⁰³INA: Donacije i sponzorstva, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno: 15.08.2019.)

Donira se u svrhu obrazovanja, poticanja izvrsnosti talenata, inovacija, humanitarnih svrha, sporta, zdravlja, kulture te zaštite okoliša, a neće se donirati u svrhu političkih kampanje, stranaka, državnih organizacija, neetičkih događaja, organizacija koje podupiru diskriminaciju na bilo kakvoj osnovi ili organizacija koje imaju dugovanje prema INA d.d. Ina je pomogla izgraditi mnoge ceste, infrastrukturu, škole, vrtiće, kino dvorane, domove zdravlja, sportske dvorane i druge objekte značajne za gospodarstvo i životni standard lokalnih zajednica.¹⁰⁴ Sudjelovala je u **brojnim projektima**: INA za djecu, Centar za autizam i INA, Pomoć Slavoniji, INA prijatelj SOS Dječjeg sela Hrvatska, projekt Zeleni Pojas, INA Klub volontera, Projekt Prostor za vaše ideje, Hrvatska bez mina te raznim projektima u suradnji sa studentima i učenicima.¹⁰⁵

Možemo zaključiti da se **etičkim ponašanjem** u organizaciji želi:

- postići transparentnost financijskih izvješća i računovodstva,
- suzbiti diskriminacija, dječji i prisilan rad, sukob interesa,
- zaštititi dostojanstvo, privatnost i povjerljivost podataka, zdravlje, okoliš, imovina, intelektualno vlasništvo te
- pružiti sigurnost i povjerenje kako zaposlenika, tako i svih interesno – utjecajnih skupina.

INA d.d. potrošače i njihove želje i potrebe stavlja na prvo mjesto te očekuje da će zadovoljiti iste kako bi pridobila **povjerenje i lojalnost** svojih kupaca. Nastoji održati **zdrave odnose** sa interesno – utjecajnim skupinama te se zalaže za **dobrobit** lokalne zajednice, gospodarstva kroz razna sponzoriranja, donacije i ulaganjem volontera u javno dobro. Nadalje, dokazuje svojim zaposlenicima koliko joj je stalo do njih kroz razne sustave nagrađivanja, uvažavanja njihovih potreba i interesa te obučavanje. Njena etička načela provode se od strateškog odlučivanja preko proizvodnje do ponašanja prema interesno – utjecajnim skupinama pa nije ni čudo što **INA d.d.** slovi **kao pozitivan primjer etičke prakse**.

¹⁰⁴INA: Donacije i sponzorstva, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

¹⁰⁵INA: Donacije i sponzorstva, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)

4.2. Menadžerska etika na primjeru poduzeća Coca – Cola HBC Hrvatska

4.2.1. Općenito o poduzeću Coca – Cola HBC Hrvatska

Coca – Cola HBC Hrvatska je društvo s ograničenom odgovornošću u vlasništvu tvrtke **Coca – Cola Hellenic** i neovisnih dioničara. Coca – Cola HBC (Coca – Cola Hellenic Bottling Company) ovlaštenu je punioničar napitaka tvrtke **The Coca – Cola Company**.¹⁰⁶ Coca – Cola djeluje na Hrvatskom prostoru od 1968., a za to su zaslužne **Coca – Cola Adria** i Coca – Cola HBC Hrvatska. Coca – Cola HBC jedan je od najvećih punioničara napitaka tvrtke The Coca – Cola Company u svijetu.¹⁰⁷ Koncentrati, baze napitaka i sirupi proizvode se od strane The Coca – Cola Company, a ona ih prodaje punioničarima. Punioničari koriste koncentrate, baze napitaka i sirupe u proizvodnji gotovih proizvoda koje nakon toga pakiraju, prodaju i distribuiraju partnerima i potrošačima. The Coca – Cola Company odgovorna je za tržišnu promociju robnih marki. Coca – Cola HBC Hrvatska proizvodi, prodaje i distribuira široku ponudu bezalkoholnih napitaka koja uključuje vodeće robne marke među kojima su Coca – Cola, Coca – Cola Zero, Fanta, Sprite, Schweppes, Cappy, Fuzetea, Rommerquelle, Monster Energy i Burn.¹⁰⁸ Budući da Coca – Cola HBC posluje na velikom broju tržišta diljem svijeta ne mora strahovati da neće moći napredovati jer širok doseg tržišta znači mogućnost razvoja kompanije, ali i gospodarstva u kojem ista posluje.

Sjedište tvrtke, odnosno upravna zgrada i punionica smještene su u Zagrebu, a distribucijski centri nalaze se u Zagrebu, Solinu, Rijeci, Zadru, Požegi i Baderni. Coca – Cola HBC Hrvatska ostvaruje prihod od prodaje svojih **gaziranih napitaka** (Coca – Cola, Coca – Cola Zero, Coca – Cola Light, Fanta, Fanta Exotic, Sprite, Schweppes, Burn, itd.), **negaziranih napitaka** (Cappy juicevi, Cappy Tempo, Nestea, Powerade, itd) i **vode** (Bistra, Rommerquelle, itd.) trgovinama i ugostiteljima te pripomaže razvoju Hrvatskog gospodarstva kupnjom roba i usluga od Hrvatskih dobavljača pa tako parira nacionalnim tvrtkama. Jedinstveno za proizvodnju Coca – Cola HBC Hrvatska je to što je na svakom proizvodu naznačena punionica, linija, vrijeme i datum nastanka tog proizvoda. Coca – Cola HBC Hrvatska provodi **vrhunske**

¹⁰⁶Coca – Cola HBC Hrvatska: O nama, dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/> (pristupljeno 17.08.2019.)

¹⁰⁷Coca – Cola HBC Hrvatska: O nama, dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/> (pristupljeno 17.08.2019.)

¹⁰⁸Coca – Cola HBC Hrvatska: O nama, dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/> (pristupljeno 17.08.2019.)

sustave kontrole i kvalitete kako bi potrošačima pružila sigurne i kvalitetne proizvode. Provode se kontrole za svaki korak, a kontrola započinje od provjere koncentrata, sirupa i ostalih sirovina preko provjere svojstva pića do provjere ambalaže proizvoda. Kako bi pružili kvalitetu svojim kupcima Coca – Cola HBC Hrvatska koristi **TCCMS** (The Coca – Cola Management System) **sustav** koji se temelji na **ISO standardima** za kvalitetu, sigurnost i zdravstvenu ispravnost hrane, zaštitu okoliša, zaštitu zaposlenika te zaštitu na radu. Sustav TCCMS koriste u svakodnevnom poslovanju kroz sve procese od proizvodnje do distribucije kako bi se kvaliteta poboljšavala i razvijala, kako bi bili u mogućnosti pratiti sve trendove, najnovije i najstrože metode te kako bi zadržali svoje kupce i potrošače.

Provodi **politiku održivosti i društvene odgovornosti** jer stvaraju vrijednosti za sve dionike te je vodeća organizacija u proizvodnji pića prema **Dow – Jonesovu svjetskome i europskome indeksu održivosti**. Stvaranjem partnerstva s dobavljačima i kupcima, održavanjem vodeće uloge na tržištu te uporabom najviših standarda poslovanja proizvodi **visokokvalitetna pića** koja odgovaraju na promjene potreba i želja kupaca. Provodi **Politiku donacija i pokroviteljstva** ulažući u razvoj lokalnih zajednica te podržavajući inicijative i projekte razvoja i obrazovanja mladih (Stanica 50, Coca – Colina podrška mladima...), dobrobiti lokalne zajednice (promicanje zdravog života) i zaštite okoliša (Od izvora do mora, Lijepa naša Sava...).

4.2.2. Primjena menadžerske etike u poduzeću Coca – Cola HBC Hrvatska

Pridržavanje **najviših standarda, načela, pravila etičnosti, korporacijske i društvene odgovornosti** jedini je način da se postignu vrhunski financijski rezultati, organizacijski rast i razvoj te uspjeh općenito. Stoga su menadžeri Coca – Cola HBC Hrvatska ti koji promiču **etičko ponašanje u poduzeću** jer koliko su oni etični, toliko će zaposlenici biti etični prema njima, ali ne samo prema njima, već i prema poduzeću, suradnicima i ostalim interesno – utjecajnim skupinama. Pri donošenju odluka, prosudbi ispravnosti postupaka i procjeni učinaka menadžment Coca – Cole HBC Hrvatska primjenjuje **temeljne vrijednosti** u svom poslovanju, a to su:

- 1. izvornost** – naše su vrijednosti duboko ukorijenjene u poslovanje te postupamo pošteno i činimo ono što je ispravno, a ne samo ono što je lako,
- 2. izvrsnost** – nastojimo zadiviti u kratkome roku i s mnogo žara,

3. **učenje** – pozorno slušamo i po prirodi smo znatiželjni, što nas potiče na stjecanje novih znanja,
4. **briga za zaposlenike** – vjerujemo u naše zaposlenike, ulažemo u njihov razvoj i dajemo im ovlasti potrebne za uspješan rad,
5. **jedinstvo u nastupu** – vjerujemo u snagu zajedničkoga rada i davanja vlastita doprinosa u svakoj prilici,
6. **rad za dobrobit kupaca** – naši su kupci u središtu našega poslovanja i svega što činimo.¹⁰⁹

Primjenom tih vrijednosti promiču ugled tvrtke kroz menadžment. **Menadžment** mora biti:

- otvoren,
- pravedan i
- pošten

kako bi se zaposlenici vodili ponašanjem menadžera kroz cjelokupno poslovanje. **Menadžeri organizacije Coca – Cola HBC Hrvatska** stvaraju sigurno, zabavno, pozitivno, zdravo i etičko radno okruženje. Menadžeri nadahnjuju sve zaposlenike da se pridržavaju temeljnih vrijednosti kako bi osigurali etičko radno mjesto i radnu snagu. Menadžeri promiču etiku i ponašaju se u skladu s Kodeksom poslovnog ponašanja. Kao uzor i primjer drugima brinu se o zaposlenicima, u komunikaciji naglašavaju važnost etike, etičkog ponašanja i kodeksa, stvaraju takvo radno okruženje u kojem vlada poštovanje, povjerenje i opuštenost, poštenu su i iskreni prilikom ocjenjivanja zaposlenika te uzimaju u obzir pridržavaju li se Kodeksa i drugih politika organizacije, podupiru zaposlenike u etičkom ponašanju, protive se kršenju Kodeksa i zakona od strane svojih zaposlenika, kažnjavaju ih za neetičko ponašanje, dostupni su u svakom trenutku zaposlenicima kako bi mogli zatražiti savjet o novonastaloj situaciji ili kako bi mogli prijaviti sumnje u vezi događaja ili situacije te ih saslušavaju i pružaju im punu pozornost i pažnju. Menadžeri ne smiju nikada odobravati niti dozvoliti zaposlenicima da ostvaruju poslovne rezultate koji nisu u skladu s Kodeksom poslovnog ponašanja ili zakona. Na svako pitanje ili situaciju na koju menadžeri ne znaju odgovor, uvijek su im na raspolaganju njihovi **Etički savjetnici**. Menadžeri pružaju jednake mogućnosti za sve zaposlenike, nagrađuju ih

¹⁰⁹Coca – Cola HBC Hrvatska: Naša vizija, strategija i svrha, dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/> (pristupljeno 17.08.2019.)

prema zaslugama te se odnose prema svakome dostojanstveno i s poštovanjem. Menadžerima je **zabranjeno diskriminirati** zaposlenike na temelju:

- rase,
- religijske pripadnosti,
- boje kože,
- spola,
- spolne orijentacije,
- državljanstva,
- nacionalnosti,
- invalidnosti,
- imovnog stanja,
- statusa ili na temelju bilo koje druge osnove.

Menadžeri kontroliraju provode li se sigurne i zdravstveno ispravne radne prakse kako bi se izbjegao rizik bilo kojeg stupnja za sve dionike. **Financijski menadžment** zadužen je za točnost financijskih izvješća, poslovnih planova, proračuna, izvješća o troškovima i sličnih dokumenata, potkrepljivanje transakcija dokumentacijom, potpisivanje dokumenata koji su istiniti, čuvanje dokumentacije kako bi se mogao provoditi nadzor, pravovremenu predaju dokumentacije upravnim tijelima te za suradnju sa službom unutrašnjeg nadzora. Zabranjeno je krivotvorenje dokumenata, transakcija, odgoda plaćanja faktura te prikupljanje sredstava putem tajnih fondova. **Ugled i etičnost tvrtke** jednim dijelom ogleda se u točnom vođenju evidencija i izvještaja te pridržavanju zakona, zakonskih obaveza i propisa. Imovinu tvrtke menadžeri su dužni štiti te upotrebljavati samo u poslovne svrhe i za korist tvrtke. Ukoliko netko od zaposlenika zloupotrebljava imovinu dužan je kazniti istog za **neetičko ponašanje**. Menadžeri su dužni obavljati svoj posao u najboljem interesu tvrtke te izbjegavati sukob interesa, ne smiju zloupotrebljavati svoj položaj kako bi ostvarili koristi za sebe, obitelj, prijatelje ili poznanike. **Menadžeri provode različite programe** glede obrazovanja, obuke i profesionalnog usavršavanja zaposlenika u svim aspektima poslovanja te zaposlenici uživaju najviše menadžerovo povjerenje i poštovanje.

Iz svega navedenog može se zaključiti da su **menadžeri slika i odraz** Coca – Cole HBC Hrvatska. Oni su ti koji svojim primjerom **unapređuju etiku te razvijaju etičke**

programe organizacije. Kako bi zaposlenici razvili **svijest o etici**, menadžment je zadužen za primjenu sustava nagrađivanja za **etično ponašanje** i kažnjavanja za **neetičko ponašanje**. Primjenom **menadžerske etike** u svom poslovanju postižu izvanredne poslovne rezultate, pozitivno radno okruženje, dobrobit za lokalne zajednice te ono najvažnije, zdrave međuljudske odnose unutar i izvan poduzeća. Poštivanjem temeljnih vrijednosti i uvažavanjem potreba i želja zaposlenika, menadžeri od kojih sve polazi, prenose etičko ponašanje na sve zaposlenike u čitavom lancu poslovanja Coca – Cola HBC Hrvatska. Stoga, ista služi kao **pozitivan primjer menadžerske etike**.

ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog može se izvući niz zaključaka o **poslovnoj i menadžerskoj etici** te **etici** općenito. Polazeći od etike, poslovne etike i menadžerske etike shvaćamo da su to sve bitni elementi za uspješno poslovanje poduzeća te da su isti međusobno povezani i da čine jednu zasebnu cijelinu koja je neodvojiva. Etika je karakteristična pojava u suvremenom poslovanju, a osnovna su joj obilježja moral, moralno vrednovanje, istinske vrijednosti, načela, norme, ispravnost i slično. Također, možemo zaključiti da postoji više vrsta etike od kojih su poslovna i menadžerska etika izdvojene te se na njima bazira cjelokupni rad. Moguće je poistovjetiti poslovnu i menadžersku etiku jer su menadžeri realizatori i nositelji poslovne etike te su odgovorni za **etično ponašanje i poslovanje organizacije**.

Poslovnu etiku čine poštivanje zakona i zakonski odredbi, ispravno provođenje odluka i poslovanje te prihvatljivo ponašanje u poslovanju koje se temelji **na etičkim normama, standardima i vrijednostima**, a **menadžersku etiku** čine norme i standardi koje menadžeri primjenjuju prilikom obavljanja menadžerskih zadataka, određivanja ciljeva, surađivanja, odlučivanja i razvijanja odnosa s podređenima. Menadžer je taj koji mora spriječiti **neetičko ponašanje** i pružiti svima jednake mogućnosti za rast i razvoj u zdravoj okolini jer je on oličenje organizacije i poticaj za etičko ponašanje. Kako bi se postigli zajednički ciljevi povjerenje, poštovanje i komunikacija moraju biti na najvišem nivou. Unutar većine organizacija ne možemo se osloniti samo na etiku i etičnost menadžera pa se uključuju svi dionici organizacije u proces **etičnog ponašanja, odlučivanja i poslovanja**. Isto tako, bitno je da se svi unutar i izvan poduzeća pridržavaju **etičkih kodeksa i pravila**.

Poduzeća koja primjenjuju poslovnu i menadžersku etiku imat će zadovoljnije zaposlenike od onih poduzeća koja ih ne primjenjuju. Zadovoljni zaposlenici etično će se ponašati, ne samo prema poduzeću i menadžerima, već i prema potrošačima što dovodi do toga da će potrošači biti zadovoljni uslugom, a zadovoljni potrošači su broj 1 na listama prioriteta gotovo svake organizacije jer su potrošači čimbenik zbog kojeg organizacije postoje, a samim time, stvara se **etična slika** o toj organizaciji u društvu i javnosti. Upravo zbog toga je bitna primjena i vrednovanje poslovne i menadžerske etike. Pokazalo se, da su konkurentnije one organizacije koje primjenjuju etično poslovanje te da dostojno pobjeđuju na svim tržišnim utakmicama i da mogu održavati više cijene u odnosu na svoju konkurentsku okolinu što povlači veći profit.

Nadalje, poslovna i menadžerska etika mogu doprinjeti rastu reputacije poduzeća koja ih primjenjuju što je i dokazano primjerima poduzeća **INA d.d.** i **Coca – Cola HBC Hrvatska**. Opći je zaključak da je svakako preporučljivo primijeniti poslovnu i menadžersku etiku jer one čine temelje bez kojih nema dobre niti čvrste nadgradnje za **poslovni uspjeh** što se detaljnije objašnjava i obrađuje kroz cijeli završni rad.

LITERATURA

1. Bahtijerović – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
2. Blanchard, K. i V. N. Peale, Zagreb, *Moć etičnog poslovanja*, Ravecon d.o.o., 2017.
3. Buble, M., *Poslovno vođenje*, Zagreb, M. E. P. d.o.o. , 2011.
4. Buble, M. *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006.
5. Coca – Cola HBC HRVATSKA, dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/> (pristupljeno 17.08.2019.)
6. Dujanović, M., *Poslovna etika u funkciji menadžmenta*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2003., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/103597> (pristupljeno 10.07. 2019.)
7. Hrčak - Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/> (pristupljeno 05.07.2019.)
8. INA, dostupno na: <https://www.ina.hr/> (pristupljeno 15.08. 2019)
9. Klaić, B., *Riječnik stranih riječi*, Zagreb, Zora, 1968.
10. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (pristupljeno 02.07.2019.)
11. Lisse, E., *Poslovna etika* (Završni rad), Varaždin, Sveučilište Sjever; Odjel za Multimediju, oblikovanje i primjenu, 2017., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/taxonomy/institucijski-repozitoriji> (pristupljeno 28.08. 2019.)
12. Ljubetić, I., *Poslovna i menadžerska etika* (Završni rad), Gospić, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 2015., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/taxonomy/institucijski-repozitoriji> (pristupljeno 28.08.2019.)
13. Poslovni. hr, dostupno na: <http://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 15.08.2019.)
14. Rupčić, N., *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*, Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2018.
15. S. Certo, S. i S. Trevis Certo, *Moderni menadžment 10. izdanje*, Zagreb, MATE, 2008.
16. Šagolj, Z., Vesna Balenović: *Jedina sam osoba u Hrvatskoj koja zna sve što se tiče Ine, a ovo su glavni krivci za njenu kalvariju*, Slobodna Dalmacija., 28. prosinac 2016., dostupno na: <https://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/460353/vesna->

[balenovic-jedina-sam-osoba-u-hrvatskoj-koja-zna-sve-sto-se-tice-ine-a-ovo-su-glavni-krivci-za-njenu-kalvariju](#) (pristupljeno 06.09.2019.)

17. Van Fleet, D. D. i T. O. Peterson., *Contemporary Management*, Boston, Houghton Mifflin, 1994.

18. Žitinski, M., *Poslovna etika*, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku, 2006.

SAŽETAK

Ovaj završni rad detaljno određuje pojmove **poslovna i menadžerska etika** koje čine suštinu rada. U radu se iznose svrhe i načela poslovne etike, pristupi i tipovi menadžerske etike, etično odlučivanje menadžmenta, upravljanje poslovnom etikom i mehanizmi upravljanja poslovnom etikom te neetičko ponašanje. Posebno poglavlje odnosi se na primjenu poslovne etike u poduzeću **INA d.d.** i na primjenu menadžerske etike u poduzeću **Coca – Cola HBC Hrvatska**. Cilj rada je prikazati utjecaj i važnost poslovne i menadžerske etike na poslovanje kako bi organizacije mogle dugoročno poslovati u zdravom okruženju za sve dionike.

Ključne riječi: *etika, poslovna etika, menadžerska etika, etički kodeks, etično poslovanje, etično odlučivanje, INA d.d., Coca – Cola HBC Hrvatska.*

SUMMARY

This final thesis details the concepts of **business and managerial ethics** that form essence of the work. The work presents the purposes and principles of business ethics, approaches and types of managerial ethics, ethical decision making by management, business ethics management and mechanisms of business ethics management and unethical behavior. A special chapter is related to the application of business ethics in **INA d.d. company** and the application of managerial ethics in **Coca – Cola HBC Croatia company**. The aim of this work is to demonstrate the impact and importance of business and managerial ethics on business so that organizations can operate in a healthy surrounding for all stakeholders in the long term.

Keywords: *ethics, business ethics, managerial ethics, ethical codexs, ethical business, ethical decision making, INA d.d., Coca – Cola HBC Hrvatska.*