

# Primjena etičkog kodeksa u poduzećima

---

**Trupina, Dario**

**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:137:592734>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA „DR MIJO MIRKOVIĆ“  
PREDDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
TURIZAM

## **PRIMJENA ETIČKOG KODEKSA U PODUZEĆIMA**

Dario Trupina

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

## **PRIMJENA ETIČKOG KODEKSA U PODUZEĆIMA**

Završni rad

JMBAG: 0303059603

Kolegij: Održivi marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. dr. sc. Ariana Nefat

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Dario Trupina, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije smjera Marketinško upravljanje 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Dario Trupina dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Primjena etičkog kodeksa u poduzećima 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 2. DEFINICIJA ETIKE.....   | 2  |
| 2.1. Klasifikacija etike.....  | 4  |
| 3. POSLOVNA ETIKA .....  | 5  |
| 3.1. Definiranje poslovne etike.....                                     | 5  |
| 3.2. Povijesni razvoj poslovne etike.....                                | 5  |
| 3.3. Važnost poslovne etike.....   | 6  |
| 3.4. Razine etičkog ponašanje u poslovanju.....                          | 7  |
| 3.5. Načela poslovne etike.....  | 8  |
| 3.6. Učinci etičnog poslovanja.....                                      | 9  |
| 4. ETIČKI KODEKS .....   | 11 |
| 4.1. Definicija etičkog kodeksa.....                                     | 11 |
| 4.2. Etika vodstva.....  | 13 |
| 5. PRIMJENA POSLOVNE ETIKE.....  | 15 |
| 5.1. Poslovna etika poduzeća.....  | 15 |
| 5.2. Upravljanje etikom poduzeća .....                                   | 17 |
| 6. PRIMJERI IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE U PODUZEĆA.....                | 18 |
| 6.1. OTP banka .....   | 18 |
| 6.1.1. Osnovne informacije o poduzeću.....                               | 18 |
| 6.1.2. Etički kodeks OTP banke .....                                     | 20 |
| 6.1.3. Politika sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma ..... | 22 |
| 6.2. Etički kodeks Hotela Imperial Rab .....                             | 23 |
| 6.2.1. Osnovne informacije o poduzeću.....                               | 23 |
| 6.2.2. Etički kodeks .....   | 24 |
| 6.3. Etički kodeks poduzeća AKD-Zaštita .....                            | 25 |
| 6.3.1. Osnovne informacije o poduzeću.....                               | 25 |
| 6.3.2. Etički kodeks AKD-Zaštite .....                                   | 27 |
| 7. ZAKLJUČAK.....  | 29 |
| LITERATURA .....   | 30 |
| POPIS SLIKA .....  | 32 |
| Sažetak .....  | 33 |
| Abstract .....   | 34 |

## 1. UVOD

Poduzeća danas imaju zadatak da pored ostvarivanja profitabilnosti ispoštuju i osnovne socijalne i društvene norme. Etičnost u gospodarstvu pruža sigurnost i dugoročnost poslovanja te u tom smislu sve više postaje obveza, a sve manje dilema. Tradicionalna uloga poduzeća se mijenja, stavlja se naglasak na društveno odgovorno poslovanje koje počiva na osnovnim etičkim principima. Danas je etično poslovanje postalo vrlo važno u suvremenom načinu poslovanja i kao takvo ono je postalo nezamjenjiv dio poslovne prakse i veoma važan preduvjet uspješnosti poslovanja.

Poslovna etika kao nova znanstvena disciplina razvija se krajem 60-tih godina 20. stoljeća, o kojoj se razmišlja i piše najprije u SAD-u, a u Europi ova tematika postaje više prisutna 80-ih godina 20. stoljeća. Poslovna etika je regulirana zakonskim i drugim propisima, ali mnogi osobni, ekonomski i statusni interesi često narušavaju određena pravila zbog čega se trenutno profitira, ali se u stvari gubi trajan ugled i reputacija. Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka. Kao rezultat poslovne etike, sve više poduzeća razvijaju svoj vlastiti etički kodeks ponašanja i poslovanja koje primjenjuju u svom svakodnevnom poslovanju. Etički je kodeks skup pravila i standarda ponašanja koji se moraju pridržavati zaposlenici tvrtke, a od velikog značaja za poslovanje jer će svaka tvrtka koja posluje etično biti prepoznata kao poželjni partner potrošačima i poslovnim subjektima te biti shvaćena kao društveno odgovorna.

Rad je podijeljen u nekoliko poglavlja. U drugom poglavlju definiran je pojam etike s naglaskom na njezinu klasifikaciju. Treći dio rada odnosi se na poslovnu etiku, njezin povijesni pregled, važnost, načela te razine i učinke poslovne etike. U četvrtom dijelu rada definiran je pojam etičkog kodeksa s naglaskom na etiku vodstva. Peto poglavlje rada odnosi se na implementaciju poslovne etike u poduzeća i njezino upravljanje. U posljednjem poglavlju rada prikazana je implementacija etičkog poslovanja i etičkog kodeksa na primjeru tri poduzeća: OTP banke, Hotela Imperial Rab te tvrtke AKD-Zaštita.

## 2. DEFINICIJA ETIKE

Pitanja koja se vezuju za pravila primjerenog ljudskog ponašanja potječu još od samih početaka nastajanja ljudskih zajednica budući da su ljudi radi preživljavanja bili prisiljeni udruživati se najprije u zajednice, a potom u rodove i plemena te napokon u države. Utemeljiteljem etike se smatra filozof Sokrat ( od 470. do 399. g. pr. Krista ) premda su se pitanjima etike i morala bavile i starije civilizacije. U egipatskoj civilizaciji postoji primjer božice Maat, koja je jamčila za pravednost sudskih postupaka, a traganje za pravim ljudskim vrijednostima nalazimo i u židovstvu, u kojemu Mojsije s 10 Božjih zapovijedi predstavlja načela koja su i danas u temeljnim zakonima mnogih država. Na osnovama židovske religije nastaje kršćanstvo, koje je i danas najutjecajnije religija u zapadnoj civilizaciji. Sokrat je smatrao da je potrebno posjedovati određena dobra koja je potrebno koristiti uz pomoć vrlina, a prvi je uveo i pojam savjest te je vlastita i tuđa djela prosuđivao prema vlastitoj savjesti. Sokratov učenik Aristotel je pak smatrao da etika treba uključiti i praktično djelovanje, a ne samo promišljanja o dobru i zlu. Promišljanja mnogih kasnijih filozofa se nisu temeljila samo na ljudskom znanju, nego jako često i na pokušajima definiranja Boga ili pokušajima pronalaska odgovarajuće alternative za Boga.

Postoji više različitih tumačenja pojma etika. Prema Klaiću (1988), etika dolazi od grčke riječi *ethos* što znači navada, ćud – nauka o moralu.<sup>1</sup> Filipović (1989) navodi da je etika „filozofijska disciplina koja ispituje ciljeve i smisao moralnih htijenja, temeljne kriterije za vrednovanje moralnih čina kao i uopće zasnovanost i izvor morala”. Nadalje, Aristotel etiku povezuje s navikom djelovanja, običajnošću koja razvija dobre osobine te karakter pojedinca. Upravo stoga moglo bi se zaključiti da etika navodi pojedince da razmišljaju o svom vlastitom činu da bi vidjeli koliko su moralni i kako se etika uklapa u njihove životne stavove, norme, načela te u konačnici što čini njihovo ispravno djelovanje.

Etika nije vezana za poduzeće, već za ljude, stoga se ne može govoriti o etičnom ili neetičnom poduzeću, već za ljude i njihovu odgovornost, ponašanje, postupke te odnos prema drugim ljudima.<sup>2</sup> Prema tome razvili su se različiti pristupi uspostavljanja etičkih teorija, a to su:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Klaić, B. (1988): *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske, str. 395

<sup>2</sup> Cerović Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 45

<sup>3</sup> Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 69



- deskriptivna etika – odnosi se na proučavanje i opisivanje morala, kulture i društva. Zasnovana je na psihologiji, sociologiji i antropologiji. Deskriptivna etika svojim proučavanjem daje temelj za normativnu etiku,
- normativna etika – nastoji sustavno otkriti, razviti te opravdati temelj moralnih vrijednosti nekog moralnog sustava. Moralni sustav sastoji se od osnovnih moralnih principa, vrijednosti i moralnih pravila koja usmjeruju ponašanje na ono što je ispravno, te ograđivanje od onog što je neispravno ili nemoralno. Ove vrijednosti i pravila čine moralne norme društva,
- metaetika – uključuje deskriptivnu i normativnu etiku te metaetičke aktivnosti, a naziva se analitička etika jer uključuje analizu. Metaetika se bavi značenjem moralnih termina i logikom moralnog zaključivanja.

Na temeljima opće etike utemeljuju se specifične grupe etika - organizacijska, poslovna i menadžerska etika, a one određuju:<sup>4</sup>

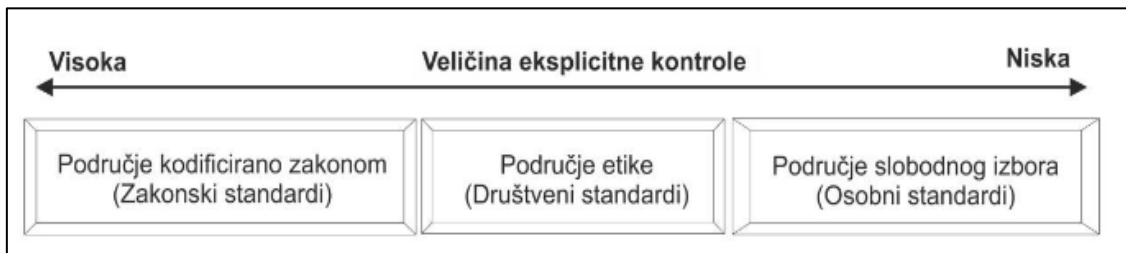
- standarde za prosudbu ispravnog i neispravnog ponašanja i odlučivanja,
- načela i vrijednosti ponašanja usmjerenih prema željenom smjeru,
- moralnu odgovornost prema pojedincu ili grupi u poduzeću ili izvan njega,
- okvir za utvrđivanje ciljeva poduzeća te
- standarde koje poduzeća trebaju ostvariti te način na koji se zaposlenici trebaju ponašati kako bi ih postigli.

Etika uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro, a što je loše u donošenju odluka i vođenju, bavi se unutarnjim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture, te formira odluke vezane uz društvenu odgovornost prema vanjskoj okolini. Etički problemi nastaju kada odluke pojedinca ili grupe štete drugima. Stoga, kako bi se etika što bolje razumjela, najbolje ju je komparirati sa zakonima i slobodnim izborom prikazanim na sljedećoj slici - tri polja ljudske akcije (Slika 1).

---

<sup>4</sup> Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 121

**Slika 1** Tri polja ljudske akcije



Izvor: Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 75

## 2.1. Klasifikacija etike

Najjednostavnija podjela etike bi bila na subjektivnu i objektivnu etiku. Subjektivna etika se odnosi na osobno shvaćanje, a objektivna na društveno prihvaćeno shvaćanje etike. Slijedeća klasifikacija etike se odnosi na dvije jednostavne kategorije:<sup>5</sup>

1. etika duha – načelna ili osjećajna etika te
2. etika slova ili doslovna etika - etika pisanog ili verbalnog pravila, norme, zakona kodeksa.

Iz te klasifikacije prepoznajemo četiri temeljne škole koje su valjano i etički utemeljene, a proizlaze iz različitih aspekata. To su:<sup>6</sup>

- etika ljubavi: Novi zavjet ili bilo koja duhovno temeljena etika,
- etika načela: filozofija, mudrost, principi,
- etika prava: zakoni, pravila i Stari zavjet,
- etika konvencija: zdrav razum, navike, tradicija i bonton.

Etika ljubavi i etika načela se mogu vezati uz termin etika duha. Etika prava i konvencija se mogu vezati uz etiku slova.

<sup>5</sup> Bebek, B., Kolumbić, A, (2005): *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 6

<sup>6</sup> Ibidem

## 3. POSLOVNA ETIKA

### 3.1. Definiranje poslovne etike

Iako je poslovanje aktivnost koja doprinosi općem dobru, njegova je specifičnost u činjenici što svrha poslovanja nije promocija općeg dobra već dugoročna maksimalizacija vrijednosti.<sup>7</sup> Uloga poslovne etike u poslovanju je da omogući pozitivno poslovanje bez narušavanja sustava vrijednosti i etičkih principa.

Riječ poslovanje dolazi od slavenskih riječi *poso*, *trad*, *posso* što znači djelovanje, u prostoru i vremenu sa zadanim ciljem i svrhom – poslanjem i misijom ili djelovanje u zamjenu za nešto najčešće novac ili neko drugo dobro ili uslugu. Posao kao poslovanje mora biti ciljno i učinkovito s obzirom na trošak, vrijeme i resurse. Spajanje pojmova *posso* i *ethos* dobiva se definicija poslovne etike. Ona se može definirati kao primjena etičkih vrijednosti u poslovanju od donošenja strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.

„Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.“<sup>8</sup>

### 3.2. Povijesni razvoj poslovne etike

Od kad postoji poslovanje postavlja se i pitanje moralnosti poslovanja. Skoro prije 4000 godina Hamurabijev zakonik spominje kako su vladari Mezopotamije nastojali kreirati poštenu cijenu proizvoda. Aristotel raspravlja o porocima i vrlinama proizvođača i trgovca u djelu „Politika“. Sve ključne svjetske religije u svojim svetim tekstovima obuhvaćaju temu profita i pravednosti.<sup>9</sup>

Spajanjem etike i ekonomije šezdesetih godina dvadesetog stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) počinje se razvijati poslovna etika kao znanstvena disciplina.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Žitinski, M. (2006): *Poslovna etika*, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 15

<sup>8</sup> Aleksić, A. (2007): *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5, Br. 1, str. 420

<sup>9</sup> Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Mate, str. 32

<sup>10</sup> Dujanić, M. (2003): *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Vol. 21, Br. 2, str. 55

Već sedamdesetih godina problematika etike u gospodarstvu pored SAD-a javlja se i u zemljama Zapadne Europe. Nadalje, Dujanić (2003) navodi da je prva konferencija o poslovnoj etici održana u studenom 1987. godine kada je osnovana prva europska organizacija poslovne etike (engl. *European Business Ethics Network* - EBEN) kao međunarodna inicijativa zamišljena da znanstvenici i praktičari razmjenjuju iskustva o etici u poslovanju. Krajem devedesetih godina prošlog stoljeća, sve više poduzeća shvaća da moraju usvojiti etičko ponašanje kao bitnu vrijednost u svom poslovanju te one to i čine. Stoga, može se zaključiti da poslovna etika postaje dio modernog poslovanja poduzeća.

Danas ovo pitanje postaje sve više aktualno, i to ne samo u razvijenim zemljama, već i u nerazvijenima. Poslovna etika sve više dobiva na značaju, ako uzimamo u obzir sve ono što se događa u današnjem svijetu – korupcija i zloupotreba u poslovnom svijetu, poslovni skandali u nekim od najvećih poslovnih kompanija. Sve to nam dokazuje da odsustvo etičkih normi u poslovanju, nanosi veliku štetu kako i pojedinim poduzećima tako i svjetskoj ekonomiji, zbog toga se sve više poklanja pažnja poslovnoj etici.

### **3.3. Važnost poslovne etike**

U novije vrijeme sve se više povećava zanimanje menadžmenta za etiku, temeljem toga može se reći da postaje nezaobilazna tema u menadžerskoj praksi i literaturi. Problem etike i poslovne etike već je stoljećima tema filozofskih rasprava i istraživanja. Etika je iz filozofske sfere premještena u praktičnu, poslovnu i menadžersku sferu, a jedan od razloga je sve veći zahtjev javnosti za većom društvenom odgovornošću, te drukčijim ponašanjem poslovnih poduzeća i menadžmenta, koji sve više moraju uključivati etičke, odnosno moralne kriterije kod prosudbe učinaka svojih odluka. Društvena odgovornost je obveza menadžmenta poduzeća da donosi odluke te poduzima akcije koje istodobno povećavaju dobrobit društva i poduzeća istodobno.<sup>11</sup>

U današnjem svijetu globalnog poslovanja, nužnost za ostvarenjem konkurentske prednosti, postizanja ciljeva koji ne uključuju samo povećanje profitabilnosti postali su važan cilj svakog poduzeća. Potrebno je ostvariti ciljeve te ispuniti zadatke na što kvalitetniji i najprihvatljiviji način da bi se zadovoljile sve interesne skupine unutar poduzeća. Kako bi poduzeća i pojedinci unutar poduzeća uspjeli u tim ciljevima, postupci i djelovanje moraju im

---

<sup>11</sup> Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 103

se temeljiti na etičkim principima, stavovima i uvjerenjima, te načelima poslovanja. Poduzeća koja će uspjeti uravnotežiti načela profitabilnosti i etičnosti su ona poduzeća koja će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.<sup>12</sup>

### 3.4. Razine etičkog ponašanje u poslovanju

Poslovna etika nije znanost temeljena na empirijski dokazanim znanstvenim činjenicama. Kako bi se olakšalo donošenje odluke je li nešto zaista etički prihvatljivo za sve sudionike, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:<sup>13</sup>

1. Koja su osnovna moralna uvjerenja i principi svakog sudionika na kojeg utječe ta odluka?
2. Koja su moja osobna moralna uvjerenja i principi u ovoj odluci?
3. U kojoj mjeri su moji etička uvjerenja povrijeđena ako se poduzme određena radnja? Zašto?
4. Kako se mogu izbjeći konflikt i moralne dvojbe u postizanju očekivanog rezultata?
5. Koji su standardi i norme relevantne industrijske grane u odnosu na ovo pitanje?

U teoriji se razmatraju tri općenite etičke razine poslovnog ponašanja koje se mogu primijeniti na pojedince i grupe, ali i na poduzeća:

- *Moralan menadžment* – vrednuje se odnos s dioničarima, zaposlenicima, kupcima i ostalim sudionicima u poslovanju. Etički kodeks je utvrđen, iskomuniciran, prema zaposlenicima i ostalim sudionicima odnosi se s povjerenjem i poštovanjem, a odluke se donose obazrivo i u suglasju s okolinom.
- *Amoralan menadžment* – razlikuje dva tipa: svjesno i nesvjesno amoralni. Svjesno amoralni menadžeri vjeruju da posao i etika ne idu zajedno jer u poslu vladaju drugačija pravila nego u ostalim područjima života, dok nesvjesno amoralni menadžeri ne brinu i ne obraćaju pažnju jesu li određeni potezi u poslovanju neetični. Zajednička odlika je da smatraju nužnim poslovati i donositi odluke u skladu sa zakonom, ali ne vide veću korist od toga.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Aleksić, A. (2007): *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5, Br. 1, str. 424

<sup>13</sup> Weiss, W. J. (2014): *Business Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, str. 67-68

<sup>14</sup> Ćorić, M., Jelavić, I. (2009): *Etika u poslovanju*, Obnovljeni život, Vol. 64, No. 1, str. 396

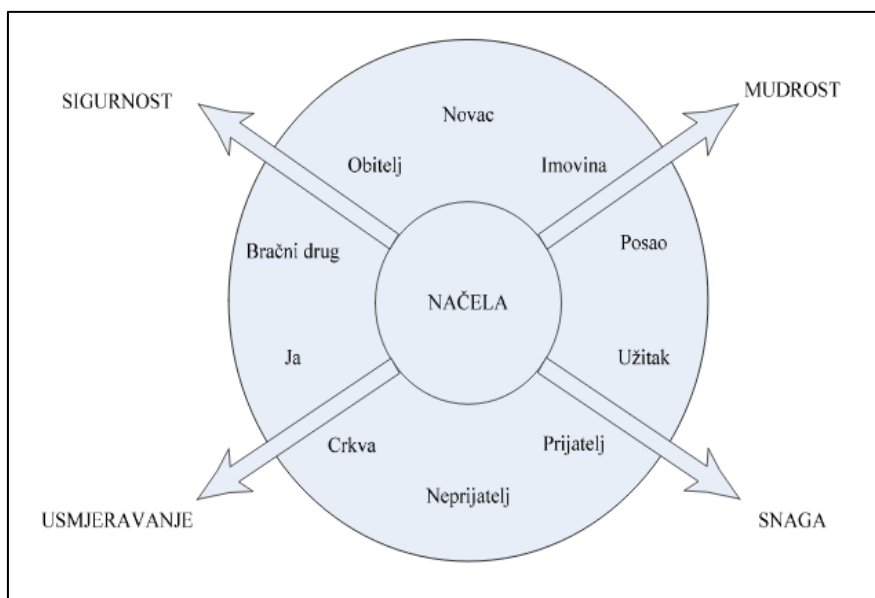
- *Nemoralan menadžment* – osnovni interes pri donošenju odluka je zarada, proizvod ili postizanje rokova, neovisno je li takva odluka nauštrb interesa i dobrobiti vlasnika, zaposlenika i ostalih dionika u poslovanju.

### 3.5. Načela poslovne etike

Načela su, uz vrline, dio unutarnje poslovne etike, nasuprot vanjskih objektivno definiranih zakona ili prava i normi. Načela možemo definirati kao ishodišta pravila etičkog ponašanja, odnosno kao sheme i obrasce koje predstojе kodeksima i normama.<sup>15</sup> Etika načela predstavlja najsigurniji i najbolji put prema uspjehu u poslovanju.

Stephen Covey uspoređuje načela s kompasom i naglašava da osobe koje slijede kompas i znaju ga čitati idu u istom pravcu, dok za vrline kaže da je riječ o subjektivnim ili unutarnjim zakonima. Covey nadalje smatra da su načela primarni izvor snage ljudskog sustava u našem životu, a taj sustav čine 4 temeljne dimenzije: sigurnost, usmjerenje, mudrost i snaga (Slika 2).<sup>16</sup>

Slika 2 Temeljne dimenzije izvora snage ljudskog sustava



Izvor: Covey, S. R. (1999): *Uspješno vođenje na temeljima načela*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 18

<sup>15</sup> Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 69

<sup>16</sup> Covey, S. R. (1999): *Uspješno vođenje na temeljima načela*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 16

Kako bi poduzeće lakše poslovalo i pridržavalo se pravila, definirana su neka načela. U načela donošenja ispravnih odluka spadaju načelo ponosa, načelo svrhe, načelo strpljenja, načelo perspektive i načelo upornosti.<sup>17</sup>

1. Načelo ponosa. Ponos se može definirati kao svojevrsni osjećaj zadovoljstva zbog uspjeha u određenoj aktivnosti, a za tako nešto potrebno je vjerovati u sebe. Uz ponos možemo vezati i samopoštovanje koje navodi do postupanja po zakonu, što će na kraju dovesti do osjećaja ponosa pred samim sobom, a i pred drugima.
2. Načelo svrhe. U ovom načelu govori se o namjerama prema kojima se teži ili put koji se želi ostvariti. Nije dobro izjednačavati cilj sa svrhom jer cilj podrazumijeva nešto konkretno, a svrha se odnosi na određeno stanje. Za poduzeće je važno da nadređeni i zaposlenici gledaju na etiku kao jedan dio svrhe poduzeća. Vrlo je važno moći sebe pogledati u ogledalo bez osjećaja krivice.
3. Načelo strpljenja. Svaka aktivnost predstavlja određeni proces uvjetovan vremenskom komponentom. Ponekad je potrebno više vremena da bi se učinila ispravna stvar što je na kraju i isplativije. Trend nestrpljenja može dovesti do krivih odluka i štete koju će na kraju biti teško popraviti.
4. Načelo perspektive. Navedeno načelo predstavlja sposobnost sagledavanja onog što je važno, bez obzira u kakvoj se situaciji pojedinac ili poduzeće nalazi. Svaki problem je rješiv ako se dobro razmisli, potraži savjet ili razmotri situacija.
5. Načelo upornosti. Ovo načelo se veže uz strpljenje, a predstavlja se kao odlika nastojanja da se izvrši određeni posao ili aktivnost

### **3.6. Učinci etičnog poslovanja**

Ostvarivanje konkurentske prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo stvaranje profita, postali su imperativ svake organizacije. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika kao i dioničara. Da bi organizacija uspjela u tim ciljevima, poslovanje se mora temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim

---

<sup>17</sup> Karpati, T. (2001): *Etika u gospodarstvu*, Osijek: Ekonomski fakultet, str. 37-38

stavovima i uvjerenjima. One organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti imati će dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.

Uspješni menadžeri shvaćaju da se etično poslovanje njihovim organizacijama isplati te donosi mnoge prednosti što je vidljivo na Slici 3.

**Slika 3** Učinci etičnog poslovanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (2008): *Suvremeni menadžment*, Zagreb: Školska knjiga

Na temelju prethodne slike vidljivo je da etički programi i etično poslovanje osiguravaju dobar imidž organizacije, opravdavaju menadžerske aktivnosti i odluke, povećavaju povjerenje svih dionika, jamstvo su legalnosti, podržavaju rast i važnost zaposlenika te doprinose povećanju efikasnosti i uspješnosti poslovanja.

Osim toga etika pruža moralni smjer u nestabilnim vremenima, jača organizacijsku kulturu, povećava postojanost kvalitete proizvoda i pomaže da se upravljanje vrijednostima poveže s upravljanjem kvalitetom, sa strateškim planiranjem i sa upravljanjem raznolikošću.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2008): *Suvremeni menadžment*, Zagreb: Školska knjiga, str. 93



## 4. ETIČKI KODEKS

### 4.1. Definicija etičkog kodeksa

U suvremenoj literaturi često se naglašava razlika između etičkih kodeksa, kodeksa ponašanja te kodeksa normi i pravila kojima se uređuje ponašanje službenika. Etički kodeksi navode ključne vrijednosti i načela. Oni su općenitog su karaktera, uglavnom su vrlo apstraktni i ne bave se pitanjima primjene postavljenih vrijednosti u konkretne situacije. Suprotno tomu, kodeksi ponašanja postavljaju specifične standarde ponašanja koji se očekuju u konkretnim i stvarnim situacijama. Oni pokazuju kako određena načela i vrijednosti treba primijeniti u praksi i pokušavaju predvidjeti i spriječiti određena neprihvatljiva ponašanja. Ako kodeksi ponašanja opisuju djelovanja na radnom mjestu, etički kodeksi su generalni vodiči za odlučivanje o tim akcijama. Najviši stupanj konkretnosti imaju kodeksi normi i pravila koji postavljaju zahtjeve u pogledu ponašanja službenika i navode sankcije u slučaju povrede tih zahtjeva.<sup>19</sup>

Riječ etički kodeks dolazi od grčke riječi *ethos* (ćud, ponašanje, običaj) i latinske riječi *codex* (zakonik) te se pod etičkim kodeksom razumije sustav pravila koja uređuju moralne (etičke) standarde ponašanja i koja služe kao kriterij za razlikovanje dopuštenih od nedopuštenih postupanja.<sup>20</sup> Etički je kodeks skup pravila i standarda ponašanja koji se moraju pridržavati zaposlenici tvrtke, a od velikog značaja za poslovanje jer će svaka tvrtka koja posluje etično biti prepoznata kao poželjni partner potrošačima i poslovnim subjektima te biti shvaćena kao društveno odgovorna. Usvajanje etičkog kodeksa i primjena načela društveno odgovornog poslovanja profitabilno je ulaganje u dugoročni razvoj. Uvođenje programa etike u poslovanju nailazi na brojne izazove zbog različitih tržišta i lokalnih tradicija, kulturnih, socijalnih obilježja te različitih zakonskih i drugih propisa.<sup>21</sup>

Većina ljudi priznaje da usvajanje etičkog kodeksa ne znači automatski i vladavinu morala u struci. Ipak, kodeksi pokazuju kako većina lidera i članova iskreno želi unaprijediti etičke norme i odrediti kriterije za ocjenjivanje individualnog ponašanja. Ali, valja imati na umu kako sam kodeks ne znači puno ako nije praćen odgovornošću, obrazovanjem i provedbom u praksi. Standardi za društveno odgovorno ili etično ponašanje uključeni su u samu

---

<sup>19</sup> Marčetić, G. (2013): *Etički kodeksi i etika javnih službenika*, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 13, Br. 2, str. 405

<sup>20</sup> Vojković, Ž. (2007): *Etički kodeks državnih službenika*, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 7, Br. 4, str. 1028

<sup>21</sup> Usorac, M. (2010): *Turizam: poslovna etika & društvena odgovornost & održivi razvoj*, Split: Beretin, str. 125

organizaciju kao i u pojedinca, njegove stavove, uvjerenja i norme. Etički kodeks utvrđuje osnovne smjernice etičnog ponašanja te promiče profesionalno i etično ponašanje svih sudionika. Cilj kodeksa nije do detalja propisati ponašanje u baš svakoj prilici, već na temelju osnovnih vrijednosti poduzeća pružiti zaposlenima stupanj etičkog razumijevanja na temelju čega će oni sami moći donositi odluke. Kodeks ne služi samo za nametanje stavova ili vrijednosti zaposlenima, već i za stvaranje okvira za kritički odnos prema poslovnoj praksi unutar i izvan organizacije. Riječ je o razvoju argumentiranog rasuđivanja i razvoju senzibilnosti. Poticanje etičnog ponašanja u organizaciji postiže se objavom i definiranjem pravila ponašanja, kažnjavanjem neetičnog ponašanja, rješavanjem i otkrivanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi te pozitivnim primjerom rukovoditelja.

S razvojem profesionalizma i osjećajem kohezije, raste i briga za profesionalne standarde. Mnogi djelatnici se ozbiljno nastoje kvalificirati u moralnom smislu dok ostali vide etičke kodekse kao prodavanje magle i hrpu šupljih frazi. Osnovni je zahtjev što ga se postavlja profesijama poštovanje skupu profesionalnih normi koji se obično naziva etičkim kodeksom. Velik se broj djelatnika trudi postupati moralno i savjetovati svoje organizacije ili klijente kao etička savjest kompanije. Nažalost, drugi vide etičke kodekse kao smetnje koje treba izbjeći, kao ukrasnu fasadu ili reklamu koja samo dobro zvuči.<sup>22</sup> Bitno je naglasiti da su etički kodeksi ogledalo tvrtke kao i njezinih vrijednosti te učinkovito pomagalo u situacijama koje sadrže etičku dilemu. Etički kodeksi su i preventiva za izbjegavanje neželjenih neetičnih situacija. Svako poduzeće koje razmatra mogućnost donošenja vlastitog etičkog kodeksa moralo bi najprije odgovoriti na nekoliko pitanja. Je li poduzeće spremno mijenjati svoju kulturu na temelju onoga što će pokazati revizija, koji su se koraci poduzeli ili se poduzimaju, kakva bi bila vizija poduzeća za nekih pet godina te što se očekuje od samog uvođenja etičkog kodeksa u poduzeće. Etično ponašanje menadžmenta nije samo neka ezoterična kategorija koja postoji samo da bi je se navodilo kao marketinški ukras na internetskoj stranici kompanije. Postoje empirijski dokazi da takvo ponašanje donosi stvarne rezultate. Neki od ciljeva etičkog kodeksa su:

- jasno definiranje vrijednosti, odgovornosti i načela koja se moraju poštivati,
- sprječavanje i rješavanje sukoba,
- promocija osjećaja za osobni entitet vezan za zajednicu ili organizaciju,
- predstavljanje ključnih vrijednosti i načela organizacije i sl.

---

<sup>22</sup> Broom, G. M. (2010): *Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate, str. 134

## 4.2. Etika vodstva

Pojam menadžmenta odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju te ponekad i funkciju u poduzeću. Menadžment s aspekta procesa definira se kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju određene ciljeve.<sup>23</sup> Iz procesa menadžmenta proizlaze primarne zadaće menadžera. Menadžer je osoba koja planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, vodi i angažira zaposlenike, kontrolira ljudske, financijske, fizičke te informacijske resurse. Menadžerska etika dio je poslovne etike jer su menadžeri ključni u vođenju poslovanja, a čine ju standardi ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u obavljanju posla. Menadžerska etika također je i sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju prilikom donošenja odluka, prosudbi ispravnosti postupaka i odluka, te kod procjene širih učinaka tih odluka i njihov utjecaj na druge u poslovnoj i društvenoj okolini. Menadžeri su odgovorni za poslovanje i poslovno ponašanje, te su nositelji i realizatori poslovne etike.<sup>24</sup> Kada se govori o etici u kontekstu vodstva zapravo se govori o ponašanju vođa. Pritom je najvažnija njihova djelotvornost i uspostavljanje standarda u odnosu na ono što je dobro ili loše, kao i stupanj bavljenja internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture, ali i donošenje odluka u vezi s društvenom odgovornošću poduzeća u odnosu na eksternu okolinu.<sup>25</sup> Nažalost, nerijetko se događa da oni najveći, najistaknutiji vođe poduzimaju aktivnosti i javno govore na način koji nikako nije u skladu s etičkim načelima, normama, pravilima ponašanja, odnosno nema nikakve veze s moralom i moralnim običajima.

S aspekta menadžmenta, etika uspostavlja standarde na temelju onog što je ispravno, a što neispravno u vođenju i donošenju odluka, bavi se unutarnjim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture, te oblikuje odluke vezane za društvenu odgovornost u odnosu prema vanjskoj okolini. Temeljem toga izrađeni su i prihvaćeni kodeksi menadžerske etike. Menadžeri se neprekidno suočavaju sa mnogim etičkim dilemama glede odluka koje donose, poslovnih odluka s ljudima u okolini, odnosa prema zaposlenicima i sl. Da bi uspješno riješili te dileme potrebni su im temeljni kriteriji za prosudbu ispravnog i neispravnog ponašanja, a to su vrijednosti. Temeljne vrijednosti i standardi za prosudbu ispravnosti ponašanja i odluka imaju različite determinante kada je riječ o menadžerskoj etici, iz kojih proizlaze razlike u etici (Slika 4).

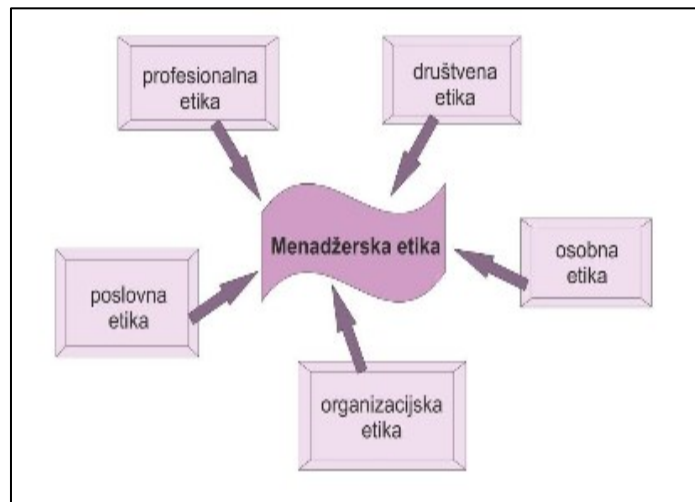
---

<sup>23</sup> Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 42

<sup>24</sup> Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 84

<sup>25</sup> Ibidem, str 43

Slika 4 Determinante menadžerske etike



Izvor: Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga

Društvena etika se razvija na temelju zakona, uvjerenja, nepisanih vrijednosti, normi i običaja koji određuju način ponašanja i međusobno djelovanje, te odnose članova i društva. Osobna etika se često naziva i moralom etikom. Pojedinaac ima vlastite vrijednosti i uvjerenja o tome što je ispravno, a što je neispravno odnosno što je dobro, a što je loše. Pojedinaac ih stječe prilikom socijalizacije u obitelji, društvenim institucijama i u društvu. Etična osoba je temelj etičnog menadžmenta i vodstva. Organizacijska etika određuje poželjan i očekivan način ponašanja zaposlenika u poduzećima, kako se trebaju ponašati kada naiđu na to da njihove akcije mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar ili izvan poduzeća. Poslovna etika označava primjenu etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima. Profesionalnu etiku čine standardi koji određuju kako se zaposlenici nekog poduzeća trebaju ponašati u obavljanju aktivnosti povezanih sa poslom, odnosno temelji profesionalnog ponašanja. Profesionalna etika zahtjeva potpunu lojalnost klijentu, stoga proizlazi da je odrednica profesionalne etike da stručnjak najbolje zna što je dobro za njegovog klijenta od klijenta samoga.

Društvena odgovornost poduzeća u najširem smislu odnosi se na cjelokupni raspon djelovanja poduzeća i na sve odnose koje poduzeće pri tom uspostavlja. Društvena odgovornost poduzeća neraskidivo se veže s etičnom odgovornošću, gdje onda do izražaja dolazi i veza između vođe, odnosno njegovo poimanje etike i samog upravljanja organizacijom na etičan i društveno odgovoran način. Shodno tome, poduzeće je nemoguće usmjeriti na društveno odgovoran put ako osobe koje se nalaze na vodećim pozicijama nemaju razvijen osjećaj za etično ponašanje.

## 5. PRIMJENA POSLOVNE ETIKE

### 5.1. Poslovna etika poduzeća

Etično poslovanje ovisi o osobnosti menadžera, o organizacijskim vrijednostima, politici i praksi koju uvodi i promiče menadžment te je unutar poduzeća potrebno razviti sustav i standarde etičkog djelovanja. Prilikom uvođenja etike u poduzeće potrebno je ispuniti niz određenih uvjeta i kriterija implementacije poslovne etike kako bi se izgradilo etičko poduzeće.

Za uvođenje i upravljanje etike u poduzeće potreban je osmišljen i sustavan proces za koji je potrebno ispuniti niz uvjeta. Neki od uvjeta su:<sup>26</sup>

- shvaćanje etike i njezina kompleksnost,
- jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti te oblika ponašanja koja se žele i očekuju od zaposlenika,
- razvijanje svijesti i senzibilitet za etičke probleme,
- utvrđivanje i uspostavljanje etičkog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnim etikom,
- stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičkog ponašanja,
- uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika,
- razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema,
- dosljednost i vidljivost etičkog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan pristup poslovnoj etici,
- formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta povezivanje upravljanja etikom sa drugim aktivnostima i zadaćama menadžera,
- uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnim etikom.

Kako bi se uspješno implementirala poslovna etika u poduzeće potrebno je razvijati svijest kod svih zaposlenika o njenoj važnosti, a da bi se to primijenilo, u poduzeće se implementiraju etički programi. Temeljem toga može se zaključiti da upravljanje poduzećem i

---

<sup>26</sup> Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 127

poslovnom etikom mora biti formalno utvrđeno programom menadžmenta, a ne jednokratna i sporadična aktivnost koja se provodi kada je potrebna.<sup>27</sup>

Kako bi se razvio model koji će pomoći kod uspostavljanja etičkog poduzeća, potrebno je odrediti temeljne vrijednosti kojima će težiti poduzeće u svom poslovanju, dobiti podršku vodstva i implementirati kriterije poslovne etike: istaknuti vrijednosti i misiju poduzeća, kodeks etike i pravilnik etičkog ponašanja, postavljanje etičkog povjerenika i etičkih odbora, programi etičke edukacije i treninga, provjera etičnosti kandidata prilikom zapošljavanja, linija za rješavanje etičkih dilema i prijavu neetičkih radnji, motivacija, politika etičkog ponašanja i reakcije na neetičko ponašanje, standardi neformalnog ponašanja i komunikacije unutar poduzeća, vođa kao primjer etičkog ponašanja za druge zaposlenike.<sup>28</sup> Tri osnovna elementa čine temelj uspješnog poslovanja poduzeća, a to su:<sup>29</sup>

1. vrijednosti,
2. implementacija i
3. upravljanje.

Vrijednosti su uvjerenja koja označavaju preferencije i sugeriraju između dobrog i lošeg ponašanja, te su sjecišta između pojedinca i društva.

Implementacija se sastoji od kriterija koji omogućuju poduzeću uspostaviti etičku organizacijsku kulturu. Kriteriji implementacije etike poduzeća su:

1. Isticanje vrijednosti i misije poslovanja.
2. Kodeksi etike i pravilnici etičkog ponašanja.
3. Postavljanje etičkog povjerenika i etičkih odbora.
4. Programi etičke edukacije i treninga.
5. Provjera etičnosti kandidata prilikom zapošljavanja.
6. Uvođenje linija za rješavanje etičkih dilema i prijavu neetičkih radnji.
7. Motivacija i politika nagrađivanja etičkog ponašanja i reagiranja na neetičko ponašanje.
8. Komuniciranje etičkih vrijednosti unutar poduzeća.

---

<sup>27</sup> Vujić, V. i sur. (2012): *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, str. 145

<sup>28</sup> Vig, S. (2014): *Developing ethical organisation: values, implementation and governance*, U: Economic and Social Development, 6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity, Viena: Development and Entrepreneurship Agency, str. 681

<sup>29</sup> Ibidem, str. 682

## 9. Praćenje i kontrola provedbe etičkih standarda.

Vodstvo je proces u kojemu vođe utječu na zaposlenike poduzeća kako bi ostvarili zajednički cilj. Također vođe zbog svog utjecaja na zaposlenike imaju vrlo važnu ulogu u izgrađivanju i promicanju etike u poduzeću. Vodstvo bi trebalo biti ključno za etičko usmjeravanje poduzeća, kako bi se uspostavilo etičko okruženje. Ponašanje vodstva poduzeća može imati utjecaj na organizacijsku kulturu i ponašanje članova poduzeća. U skladu s tim, utvrđeno je da je etičko vodstvo pozitivno povezano sa donošenjem etičkih odluka zaposlenika. Etičko vodstvo je demonstracija normativno primjerenog ponašanja kroz osobne akcije i međuljudske odnose te promocija takvog ponašanja zaposlenicima, putem dvosmjerne komunikacije. Komunikacija je logično polazište za bilo koje razmatranje etičkog odnosa, jer se odnosi stvaraju kroz verbalne i neverbalne poruke.

## 5.2. Upravljanje etikom poduzeća

Mnoga su poduzeća zainteresirana za provođenje i unapređenje etike i društvene odgovornosti. Pri tome poduzimaju različite mjere kao što su: vođenje pomoću primjera, etički kodeks, etičke strukture, etički treninzi i etičke vruće linije te podupirući zviždači.<sup>30</sup>

Vođenje pomoću primjera predstavlja najbolji način utjecaja na etično ponašanje. Osobni primjer koji je u skladu s etičkim normama je najbolji primjer motivacije zaposlenika da se ponašaju na isti način. Najčešći način institucionaliziranja etike je uspostavljanje etičkog kodeksa. Etički kodeks se ne odnosi samo na usmjeravanje ponašanja u poslovnim poduzećima, nego bi trebao usmjeravati i ponašanje pojedinaca van poduzeća, dakle u svakodnevnom životu. Važnu ulogu u provođenju etičkog kodeksa imaju etički odbori. Mala poduzeća najčešće nemaju formirane etičke odbore. U većim poduzećima etički odbori imaju slijedeće funkcije: održavanje sastanaka kako bi se raspravili i otklonili etički problemi, provjera mogućih povreda kodeksa, nagrađivanje provođenja i kažnjavanje povreda pravila kodeksa i sl. Etički treninzi obuhvaćaju učenje različitih područja etike što pridonosi unapređenju etičkog ponašanja zaposlenika. Etičke linije su posebne telefonske linije koje zaposlenici koriste kako bi prijavili neetična ponašanja ili etičke probleme koje uočavaju kod sebe ili drugih. Zviždači predstavljaju razotkrivanje nezakonitog, nemoralnog ili ilegalnog ponašanja u organizaciji. Zaposlenici

---

<sup>30</sup> Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 79

najprije upozoravaju aktera incidenta, a ukoliko to nema efekta obavještavaju etički odbor ili druge organe u poduzeću.

## **6. PRIMJERI IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE U PODUZEĆA**

U ovom poglavlju prikazat će se tri primjera implementacije poslovne etike u poslovanje poduzeća: OTP banka, Hotel Imperial Rab te poduzeća AKD-Zaštita.

### **6.1. OTP banka**

#### ***6.1.1. Osnovne informacije o poduzeću***

OTP banka je četvrta banka po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu, s ukupnom aktivom od 43 milijarde kuna. Preko 2.000 zaposlenika banke putem razgranate mreže od preko 140 poslovnica diljem cijele Hrvatske posluje s više od 600.000 klijenata u sektoru građanstva te u sektoru gospodarstva.<sup>31</sup> Sjedište banke je u Splitu, s dijelom centralnih i poslovnih funkcija u Zadru i Zagrebu, kao i poslovnim centrima u Varaždinu, Puli, Dubrovniku i Osijeku.

OTP banka Hrvatska po strukturi je dioničko društvo, a uključuje i podređena društva OTP banka grupe. Postala je značajan faktor na bankarskom tržištu i tržištu kapitala Hrvatske. Takav položaj postigla je u uvjetima rastuće konkurencije u kojima potreba za kvalitetnom uslugom predstavlja trajni izazov za Upravu i radnike Banke. OTP Grupa posluje u devet zemalja središnje i istočne Europe: Mađarskoj, Bugarskoj, Crnoj Gori, Rumunjskoj, Hrvatskoj, Srbiji, Rusiji, Slovačkoj te Ukrajini.<sup>32</sup>

Na tržištu, u društvu i lokalnim sredinama OTP banka se ponaša i posluje odgovorno i na taj način doprinosi razvoju. Ona želi biti banka značajnog tržišnog utjecaja. Otvorena, s atraktivnim pristupom tržištu najpoželjniji je partner klijentima. Vizija banke je biti moderna banka koja stalno ulaže u inovacije i tehnološki napredak. Otvorenom korporativnom kulturom poticati zaposlenike da ambiciozno ostvaruju planove. Takvim pristupom cilj je jačati tržišni utjecaj, rastom tržišnih udjela u željenim segmentima i regijama. Bit prepoznati po odgovornom

---

<sup>31</sup> OTP banka, URL: <https://www.otpbanka.hr/> (7.9.2019.)

<sup>32</sup> Ibidem

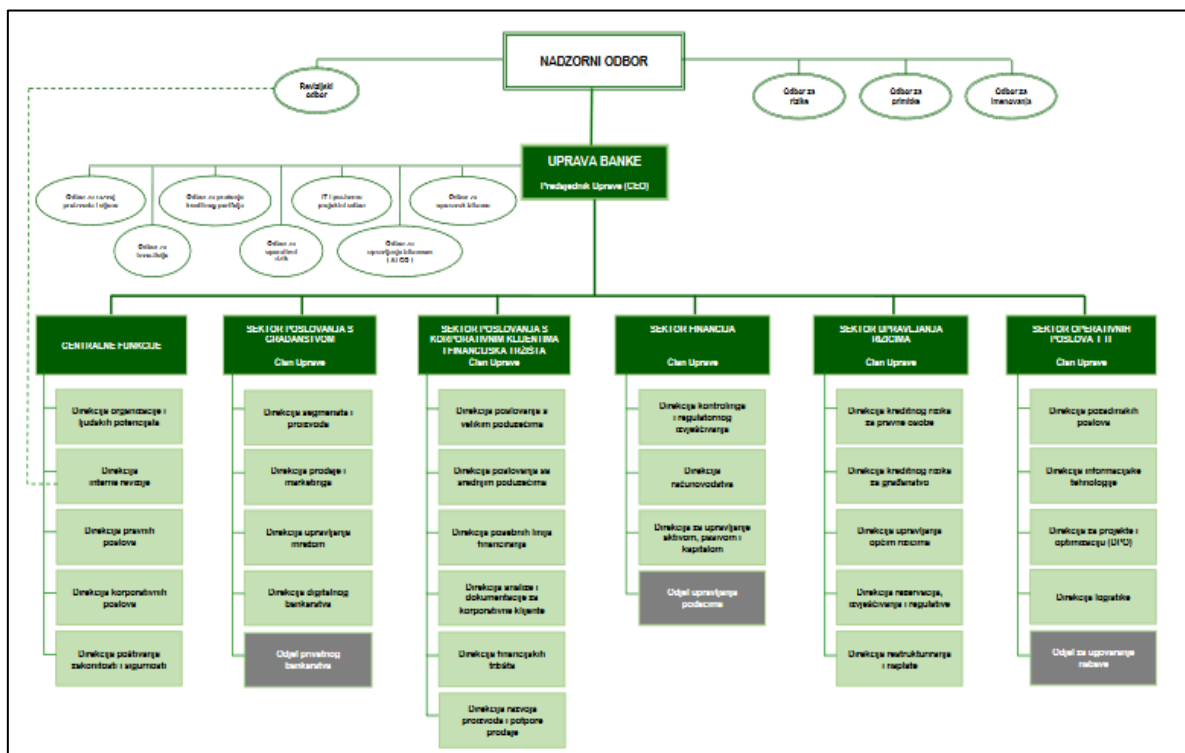


poslovanju sa svim skupinama, a otvorenošću i ugledom te atraktivnim pristupom tržištu osigurati da javnost OTP banku prepozna kao najpoželjniju od svih. S druge strane, misija banke je najvažnijim partnerima – klijentima, zaposlenicima i dioničarima – sigurnim i stabilnim poslovanjem ulijevati pouzdanje u sposobnost banke da doprinese njihovim ciljevima. Stalno razvijanje suvremeni, kvalitetnih i konkurentnih proizvoda i usluga.

OTP banka društvenu odgovornost percipira kao procjenu vlastitih utjecaja na društvo, okoliš i gospodarstvo. Banka posluje po principu društveno odgovornog poslovanja, od odobravanja kredita do upravljanja štednjom i rizicima, ali i u projektima kojima je cilj razvoj lokalnih zajednica u kojima posluje.

U OTP banci organizacija je jedno vrlo dinamično poslovno područje koje pred naše rukovoditelje i zaposlenike postavlja trajne ciljeve kao što su oblikovanje i pravodobno uvođenje promjena, (re)definiranje nadležnosti i odgovornosti organizacijskih jedinica i radnih mjesta, podizanje individualne i organizacijske učinkovitosti te trajno planiranje radnih kapaciteta s aspekta optimalnog broja, razine potrebnih znanja, vještina i kompetencija (Slika 5).

Slika 5 Organizacijska struktura OTP banke



Izvor: OTP banka, URL: <https://www.otpbanka.hr/> (7.9.2019.)

### **6.1.2. Etički kodeks OTP banke**

Najvažniji čimbenik u prošlim i sadašnjim dostignućima OTB banke je dobar poslovni odnos s klijentima. Uspjeh je posljedica predanog rada kvalificiranih i kreativnih radnika koji se u svom radu pridržavaju etičkih normi, a što je smjernica budućeg rada i uspjeha. S ciljem promicanja ustaljene prakse, Uprava Banke odlučila je propisati i provoditi standardna etička pravila donošenjem Etičkog kodeksa. Svi radnici su svjesni činjenice da rad sukladan standardnim etičkim pravilima može značajno doprinijeti povećanju uspješnosti, konkurentnosti te domaće i međunarodne prepoznatljivosti Banke, a koju Uprava i radnici promiču svim dostupnim sredstvima.

Etički kodeks predstavlja primarni, temeljni sustav etičkih pravila Banke, te nadopunjuje odredbe propisa Republike Hrvatske i ostalih internih akata Banke. Etička pravila Banke predstavljaju smjer koji treba slijediti tijekom obavljanja svakodnevnih zadataka, u odnosu s kolegama, poslovnim partnerima i ostalim zainteresiranim osobama u skladu s dobrom poslovnom reputacijom Banke i njenom ulogom na tržištu.<sup>33</sup> Banka očekuje od svojih radnika da se i u situacijama koje nisu posebno regulirane Etičkim kodeksom ponašaju transparentno, pošteno i profesionalno, u skladu s najvišim standardima odgovornog ponašanja. Propisivanje standardnih etičkih pravila je važan element Bančinog sustava odgovornog korporativnog upravljanja. Banka je u svom radu usmjerena na očuvanje vrijednosti vlasničkih dionica postizanjem visoke razine učinkovitosti i profitabilnosti u radu, uz primjenu adekvatnih mehanizama za upravljanje rizicima, postizanje potpune usklađenosti s relevantnim vanjskim propisima, a pridržavajući se pritom etičkih vrijednosti i načela sadržanih u Etičkom kodeksu. Banka i njezina Uprava su osobito posvećeni osiguravanju zakonitog poslovanja koje podrazumijeva poštivanje svih zakonskih propisa Republike Hrvatske i ostalih relevantnih vanjskih propisa, internih akata Banke i ugovornih obveza. Također, Banka i njezina Uprava osiguravaju poštivanje i primjenu zakona o suzbijanju korupcije pa su tako usvojili načelo nulte tolerancije prema korupciji i mitu, zauzimajući jasan stav o zabrani i neprihvatljivosti svih oblika korupcije i pružajući punu potporu suzbijanju korupcije.

Unutar postojećeg regulatornog okvira, Banka je oblikovala svoj sustav korporativnog upravljanja s ciljem osiguranja povjerenja i zadovoljstva klijenata te povećanja vrijednosti za

---

<sup>33</sup> OTP banka, *Etički kodeks*, URL: [https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki\\_kodeks\\_2018.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki_kodeks_2018.pdf) (7.9.2019.)

dioničare i društvene odgovornosti. Radi praćenja poštivanja etičkih pravila i pridržavanja zahtjeva o etičkom poslovanju, Banka je osnovala Etički odbor, tijelo koje redovno ispituje poslovanje Banke s aspekta poštivanja temeljnih etičkih načela i usvajanja očekivanih oblika ponašanja kako je definirano u Etičkom kodeksu. Banka omogućuje svakome da prijavi povredu Etičkog kodeksa (osobno ili u pisanom obliku putem pošte ili e-maila), a istovremeno poduzima sve što je potrebno kako bi se radnike koji prijavljuju povrede u Banci zaštitilo od diskriminacije i nepravедnog postupanja.

Smjernice i zahtjevi izneseni u Etičkom kodeksu utvrđuju obveze za članove Uprave i Nadzornog odbora Banke, za radnike Banke i pružatelje usluga. Za potrebe ovog Etičkog kodeksa, „pružatelji usluga“ uključuju predstavnike, stručnjake, posrednike, savjetnike, agente, podizvođače i dobavljače, zajedno s ostalim trgovačkim društvima i fizičkim osobama koji su s Bankom u drugom obvezno-pravnom odnosu. Sve gore navedene osobe i društva moraju poštivati i pridržavati se odredbi formuliranih u Etičkom kodeksu, za vrijeme trajanja radnog odnosa ili drugih ugovornih odnosa s Bankom, za vrijeme i izvan radnog vremena.

Primjena etičkog kodeksa OTP banke sastoji se od Vrijednosti koje se mogu strukturirati na sljedeći način:<sup>34</sup>

1. Zaštita imovine Banke
2. Zaštita reputacije Banke
  - Zahtjevi u pogledu ponašanja
  - Društveni mediji
  - Politički angažman
3. Prikladan i pravilan postupak
  - Antikorupcija
  - Sukob interesa
4. Uzajamno uvažavanje
  - Diskriminacija

---

<sup>34</sup> OTP banka, *Etički kodeks*, URL: [https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki\\_kodeks\\_2018.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki_kodeks_2018.pdf) (7.9.2019.)

- Uznemiravanje

## 5. Obveze Banke

- Financijsko izvještavanje
- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja
- Trgovina temeljem povlaštene informacije
- Povjerljivost
- Aktivnosti sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma
- Sigurna i zdrava radna okolina.

### ***6.1.3. Politika sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma***

Bonitet, integritet i stabilnost kreditnih i finansijskih institucija i povjerenje u finansijski sustav u cjelini mogu biti ozbiljno ugroženi naporima kriminalaca i njihovih pomagača da prikriju kriminalno podrijetlo sredstava ili da usmjere zakonit ili nezakonit novac u terorističke svrhe. Pranje novca i financiranje terorizma često se odvija prekogranično te stoga i naponi u borbi protiv takvih radnji trebaju biti globalni. To posebno vrijedi za grupu banaka kao što je OTP Grupa, koja djeluje na regionalnoj razini. Članice Grupe OTP banke dužne su, u skladu s nacionalnim zakonodavstvom, direktivama Europske Unije, internim propisima i najboljom međunarodnom praksom, razviti okvirne propise i standardne operativne procedure koji učinkovito promiču borbu protiv pranja novca i financiranja terorizma te pridonose unaprjeđenju (očuvanju) reputacije Grupe.

Pružatelji finansijskih usluga imaju ulogu posrednika ili primatelja u provođenju brzih i sigurnih transakcija na tržištu novca za pojedince i organizacije pa stoga postoji visok rizik da određeni pojedinci iskoriste Banku na način da provode transakcija u nezakonite svrhe ili provode transakcije koje uključuju imovinu koja potječe od kriminalnih radnji. Sprječavanje takvih radnji i poznavanje Bančinih klijenata izuzetno je važno ne samo za Banku, već i s aspekta cjelokupne percepcije domaćeg tržišta novca i tržišta kapitala. U tom pogledu, bilo koja nezakonita radnja može dovesti do nepredvidljivih posljedica za Banku i tržište te može prouzročiti gubitak ugleda i dovesti do potencijalnih finansijskih gubitaka. Radnici Banke u područjima poslovanja u kojima se uspostavlja neposredni kontakt s klijentima i na drugim

područjima poslovanja koja su izložena gore navedenim rizicima, dužni su poduzimati točno propisane korake za sprječavanje pranja novca i financiranja terorizma.<sup>35</sup>

## 6.2. Etički kodeks Hotela Imperial Rab

### 6.2.1. Osnovne informacije o poduzeću

Hotel „Imperial“ d.d. Rab nudi smještaj u hotelima visoke kategorije, apartmanima, vilama i kampovima, a većina smještajnih kapaciteta je nedavno renovirana. Poduzeće Imperial osnovano je 1965. godine i jedno je od vodećih hotelskih kompanija hrvatskog turizma. Zahvaljujući visokoj kvaliteti usluga, tradiciji i iskustvu te stalnim ulaganjem u infrastrukturu i obrazovanje osoblja, svojim gostima nastoje pružiti ugodan boravak u aktivnom odmoru, razonodi i potrošnji, pa se u svom poslovanju opredjeljuju za slijedeće vrste poslova: usluge smještaja pansiona, polupansiona i točenja pića u hotelima, usluge kampiranja, usluge hrane i pića, a la cartu restoranima i ostalim vrstama ugostiteljskih objekta, usluge turističkog posredovanja, usluge rekreacije, zabave i sporta, usluge opskrbe, usluge pranja rublja, usluge održavanja građevinskih objekata, uređaja i opreme u hotelima.<sup>36</sup>

„Imperial“ d.d. raspolaže sa 7.531 osnovnih kreveta i to:<sup>37</sup>

- 1.305 u hotelima (Grand Hotel Imperial\*\*\*\*, Carolina\*\*\*\*, Eva\*\* i Padova\*\*\*),
- 1.188 u turističkim naseljima (TN San Marino\*\*\* i TN Suha Punta\*\*\*),
- 38 u vilama te
- 5000 mjesta u kampovima (San Marino\*\*\* i Padova 3\*\*\*).

Imperial“ d.d. zapošljava 240 stalnih radnika, a u sezoni dodatnih cca 260 sezonskih radnika.

Hotel „Imperial“ Rab nalazi se u većinskom državnom vlasništvu te je od 2009. godine u sustavu za suzbijanje korupcije, stoga se moraju pridržavati određenih mjera koje su donesene Antikorupcijskim programom. Hotelsko poduzeće moralo je provesti mjere iz

---

<sup>35</sup> OTP banka, *Etički kodeks*, URL: [https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki\\_kodeks\\_2018.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki_kodeks_2018.pdf) (7.9.2019.)

<sup>36</sup> Imperial Riviera, URL: <http://www.imperial-riviera.hr/> (7.9.2019.)

<sup>37</sup> Ibidem

Antikorupcijskog programa za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu 2010.-2012., a Ministarstvo turizma provelo je istraživanje o tome koje su mjere provedene u sektoru turizma. Također, hotelsko je poduzeće moralo donijeti etički kodeks poslovanja, misiju i viziju koji su objavljeni na njihovim službenim stranicama. Glavni ciljevi Antikorupcijskog programa su:

1. jačanje integriteta, odgovornosti i transparentnosti u radu,
2. stvaranje preduvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama te
3. afirmacija pristupa „nulte tolerancije“ na korupciju.

Hotel „Imperial“ d.d. Rab također kotira i na Zagrebačkoj burzi, te mora potpisati poseban kodeks ponašanja odnosno Kodeks Korporativnog upravljanja. Temeljna načela kodeksa korporativnog upravljanja su:

1. transparentnost poslovanja,
2. jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave te drugih organa i struktura koje donose važne odluke,
3. izbjegavanje sukoba interesa,
4. efikasna unutarnja kontrola te
5. efikasan sustav odgovornosti.

### **6.2.2. Etički kodeks**

Etički kodeks služi kao službena vodilja u ponašanju ljudi unutar poduzeća te donošenja odluka. „Imperial“ d.d. Rab prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri te poštivanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju i vlastitim zaposlenicima. Kodeks etike poslovanja hotela „Imperial“ d.d. Rab sastoji se od 5 stranica, temeljenih na pravilima. Kodeks je pisan u zakonskoj formi. Sastoji se od uvoda, općih načela, unutarnjih odnosa u poslovnom subjektu te rješenja povrede kodeksa.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Valamar Riviera, *Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2018*, URL: <https://valamar-riviera.com/pdfs/viewer.html?file=/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> (7.9.2019.)

Kodeks započinje uvodom gdje hotel prihvaća važnost odgovornog i etički utemeljenog ponašanja svih poslovnih subjekata, potiče kvalitetne odnose i lojalnu konkurenciju s ciljem uspostavljanja kvalitetnijih veza s poslovnim partnerima i poslovnom sredinom u kojoj djeluje. Također, potiče etičko ponašanje unutar poduzeća objavom i definiranjem pravila ponašanja, pozitivnim primjerom menadžera, otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi te sankcioniranja neetičnih ponašanja.

U drugom djelu kodeksa opća načela, hotel prihvaća obvezu djelovanja, strogog pridržavanja tih obveza u okviru zakona i dogovorenih ugovorenih uvjeta. Također, ovdje se nalaze i stavke o političkom utjecaju (nije dopušten), zloupotrebljavanje povjerenja, dužnosti poduzeća prilikom internet kupovine, konkurentska utakmica, politika poslovnog subjekta.

Treći dio kodeksa su unutarnji odnosi u poslovnom subjektu. „Imperial“ d.d. Rab obvezuje se poštivati važeće propise, kolektivne i individualne ugovore te štiti ljudska i građanska prava, dostojanstvo i ugled svakog zaposlenika. Sastoji se od članka o zaposlenicima i radnim uvjetima.

Četvrti dio kodeksa je rješavanje povrede kodeksa, gdje se navodi da se kršenje kodeksa ili moguće kršenje treba prijaviti nadređenima, kako bi se poduzele daljnje mjere. Kako bi etički kodeks bio što učinkovitiji i prihvaćen od strane svih sudionika poduzeća, trebao bi biti pisan u formi „motivirajućeg pravilnika“, odnosno temeljen na vrijednostima te poticanju pozitivnog radnog mjesta.

## **6.3. Etički kodeks poduzeća AKD-Zaštita**

### ***6.3.1. Osnovne informacije o poduzeću***

AKD-Zaštita je zaštitarska tvrtka koja već 20 godina brine o sigurnosti poslovnih i privatnih korisnika u Hrvatskoj. Tijekom tih godina razvijala je sigurnosna rješenja koja odgovaraju individualnim potrebama svakog klijenta, te istovremeno gradila stručan i educiran tim zaposlenika.

Tvrtka je organizirana kroz Centralu u Zagrebu gdje se nalazi sjedište društva, te Poslovne jedinice u svim većim gradovima Republike Hrvatske: Dubrovniku, Osijeku, Rijeci, Sisku, Slavonskom Brodu, Splitu, Umagu, Zadru i Zagrebu. Jasna i jednostavna organizacija,

propisan redosljed koraka i sposobnost utvrđivanja prioriteta presudni su za uspjeh djelovanja svih organizacijskih dijelova tvrtke.<sup>39</sup>

Vizija tvrtke AKD-Zaštita jest postati vodeća zaštitarska tvrtka u Hrvatskoj po kvaliteti pružanja usluga i prvi izbor u području tjelesne i tehničke zaštite. AKD-Zaštita jačat će svoju poziciju na tržištu kontinuiranim razvojem sigurnosnih rješenja i usluga, slijedeći suvremena kretanja u sektoru zaštite, kao i želje svojih klijenata i korisnika. Pružanjem usluga vrhunske kvalitete kroz fleksibilna rješenja u svakom trenutku spremno će odgovoriti na zahtjevne potrebe tržišta. AKD-Zaštita vjeruje da ljudi čine razliku, te nastavlja graditi stručan i educiran tim zaposlenika koji svojom predanošću i višegodišnjim iskustvom predstavljaju dobar temelj stvaranja vrijednosti za klijente i poslovne partnere, istovremeno usmjeravajući poslovanje k stvaranju pozitivnog doprinosa zajednici.

Organizacijske vrijednosti predstavljaju temelj za kvalitetnu implementaciju misije, vizije i strategije tvrtke. Organizacijske vrijednosti AKD-Zaštite jesu:<sup>40</sup>

#### 1. Povjerenje i odgovornost

- Povjerenje i odgovornost ključni su prioriteti AKD-Zaštite u svim segmentima poslovanja. Svojim djelovanjem AKD-Zaštita nastoji opravdati očekivanja korisnika, poslovnih partnera i zaposlenika, te pozitivno utjecati na lokalnu zajednicu.

#### 2. Otvorenost i tolerancija

- AKD-Zaštita stvara neupitne pretpostavke, te kontinuirano radi na unapređenju otvorene komunikacije i međusobnog uvažavanja među zaposlenicima i poslovnim suradnicima.

#### 3. Ravnopravnost i tolerancija

- AKD-Zaštita jamči ravnopravnost i jednakost postupanja prema zaposlenicima, poslovnim partnerima, klijentima i svima onima s kojima u svom djelovanju dolazi u dodir.

---

<sup>39</sup> AKD-Zaštita, URL: <https://akd-zastita.hr/> (11.9.2019.)

<sup>40</sup> Ibidem



#### 4. Transparentnost i integritet

- AKD-Zaštita svoju djelatnost obavlja na zakonit, odgovoran, transparentan i profesionalan način, sukladno zahtjevima struke. Građenje pozitivne slike tvrtke i nulta tolerancija na svako nekorektno, neetično, diskriminacijsko, nezakonito i koruptivno ponašanje, te usmjerenost na izgradnju kvalitetnih i transparentnih odnosa s poslovnim partnerima, korisnicima i zaposlenicima ubrajaju se među najvažnije poslovne ciljeve tvrtke.

### **6.3.2. Etički kodeks AKD-Zaštite**

S ciljem ostvarivanja vizije, misije i strategije AKD-Zaštite d.o.o. te sa ciljem da transparentnim načinom poslovanja, poslovnom uspješnošću te kvalitetom pruženih usluga ostane ugledna i prepoznatljiva zaštitarska tvrtka sa obilježjima sukladnim europskoj praksi, donosi se Etički kodeks AKD-Zaštite d.o.o. Ovaj Etički kodeks objedinjuje osnovne vrijednosti AKD-Zaštite d.o.o. i načela ponašanja radnika koja su u suglasju s etičkim, moralnim i profesionalnim normama te općeprihvaćenim europskim i civilizacijskim vrijednostima. Svrha ovog Kodeksa je uputiti radnika kako se treba ponašati u radnoj okolini te pružiti opće smjernice u rješavanju moralno i etički nejasnih situacija s kojima se susreće u radnoj sredini.<sup>41</sup> Etički kodeks tvrtke temelji se na tri odnosa koji će biti prikazani u nastavku rada:<sup>42</sup>

#### **1. Odnos prema poslu i kolegama**

Odnos prema poslu i kolegama odnosi se na sljedeće stavke u nastavku rada:

*Poštovanje razlike među ljudima* - svi radnici su ravnopravni bez obzira na spol, spolnu orijentaciju, dob, nacionalnost, etničko podrijetlo, političko ili vjersko opredjeljenje, jezik, socijalni i ekonomski status. Razlike među ljudima prihvaćaju se na otvoren i tolerantan način, bez uplitanja u privatnost i intimu radnika.

---

<sup>41</sup> Etički kodeks AKD-Zaštite, URL: [https://akd-zastita.hr/upload/2016/01/eticki\\_kodeks\\_-\\_akd-zastita\\_569de983a177d.pdf](https://akd-zastita.hr/upload/2016/01/eticki_kodeks_-_akd-zastita_569de983a177d.pdf) (11.9.2019.)

<sup>42</sup> Ibidem

*Proaktivan odnos prema radu* - tijekom rada svaki je radnik dužan pažljivo pratiti radni proces, prikupljati važne podatke, uočavati probleme vezana za svoj posao te o tome obavještavati suradnike i rukovoditelja. Od radnike se očekuje proaktivan odnos prema radu i samoinicijativa u rješavanju zadataka.

*Komunikacija* - kvalitetna komunikacija nužna je za obavljanje svakog posla, osobito u odnosima prema kolegama, komitentima i poslovnim partnerima. Komunikacija mora biti jasna i učinkovita, a podaci koji se iznose precizni, točni i istiniti.

## **2. Odnos prema poslovnim partnerima**

Odnos prema poslovnim partnerima odnosi se na sljedeće stavke u nastavku rada:

*Suradnja i dijalog* – poslovni partner uvijek mora biti u središtu pažnje. Samo u stalnom dijalogu mogu se shvatiti njegova stvarna očekivanja te održavati i unapređivati kvalitetne odnose. Kroz dijalog s poslovnim partnerima mogu se utvrditi profil rizika, polazišna osnova ponuđene usluge kako bi im se pružili osjećaj sigurnosti i povjerenja.

*Povjerenje i sigurnost* - zaštita sigurnosti poslovnih partnera, njihovog poslovanja i imovine, jedna je od temeljnih obveza AKD-Zaštite. Tvrtka želi održavati odnos povjerenja te se obvezuje na: zaštitu osoba, njihovih vrijednosti, podataka, internih organizacijskih procesa kako bi u potpunosti zadovoljili kriterije pouzdanosti, kontinuiteta i povjerljivosti.

## **3. Odnos prema javnosti**

Svaki radnik bilo tijekom radnog vremena ili izvan njega u svakodnevnoj komunikaciji i odnosima, svojim ponašanjem izgrađuje ugled AKD-Zaštite d.o.o. te time pridonosi njezinom poslovanju. AKD-Zaštita d.o.o. svjesna je svoga utjecaja na opću sigurnost zajednice u kojoj posluje.

AKD-Zaštita d.o.o. ne sudjeluje u novčanim i drugim oblicima potpore političkim strankama, organizacijama i njihovim predstavnicima. Prema načelu poštovanja individualnosti svakog našeg radnika, poštujemo privatno političko opredjeljenje i angažiranost naših radnika u okolnostima koje ne predstavljaju sukob osobnih i profesionalnih interesa.

## 7. ZAKLJUČAK

Može se reći da etika i poslovno upravljanje danas idu zajedno. Ima sve više dokaza da etika i etično poslovanje polako zauzimaju svoje mjesto u poslovanju poduzeća. Danas bi svaki vođa odnosno menadžer u poduzeću morao biti svjestan mjesta gdje radi, okoline koja ga okružuje. On mora djelovati u skladu s odgovornim ponašanjem, a ne promatrati poduzeće u kontekstu maksimizacije profita. Menadžer u poduzeću trebao bi imati određene etičke principe kojih bi se trebao držati u poslovanju i kod donošenja odluka. Pokazalo se kako poslovanja koja imaju dobru reputaciju konkurentnija su, mogu imati i više cijene, privlače češće potrošače, povećavaju svoje udjele u tržištima i privlače investitore. Dobra korporacijska reputacija utječe na odluke dioničara i na taj način direktno utječe na financijske rezultate poslovanja.

Kako su suvremena poduzeća prepoznala važnost uvođenja poslovne etike, mnoga od njih definiraju i objašnjavaju svoja etička načela u kodeksima etičnog i poslovnog ponašanja. U njima definiraju prihvatljivo ponašanje svojih zaposlenika, odgovornost za pojedine odluke i aktivnosti, načela korporativnog poslovanja i kulture, kao i standarde koje zainteresirane stranke od poduzeća mogu očekivati. Načela definirana kodeksom nadilaze zakonom regulirane obveze, te predstavljaju „dobru volju“ organizacije da svojim ponašanjem i stavom pridonese razvoju društva promovirajući društveno odgovorno poslovanje tena taj način steknu konkurentsku prednost.

Implementacija etike u poslovanje poduzeća donosi poduzeću mnogo prednosti, iako je sam proces implementacije dosta zahtjevan i potrebno je zadovoljiti niz uvjeta. Za osnivanje etičkog poduzeća potrebno je poštivanje etičkih principa i kriterija; isticanje vrijednosti i misije poduzeća, kodeks etike te pravilnici etičkog ponašanja, postavljanje etičkog odbora i etičkog povjerenika, etičke edukacije i treninzi, provjera etičnosti kandidata prilikom zapošljavanja i dr. Na prikazanim primjerima implementacije etike, može se utvrditi kako su poduzeća u suvremenom poslovanju sve više svjesnija društveno odgovornog poslovanja, njegove važnosti, etičkog poslovanja te etičke odgovornosti prema svojim zaposlenicima, ali i prema partnerima i javnosti. Također, vidljivo je kako su svi etički kodeksi javno dostupni na mrežnim stranicama poduzeća te vidljivi svim zainteresiranim stranama.

## LITERATURA

### Knjige

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2008): *Suvremeni menadžment*, Zagreb: Školska knjiga
2. Bebek, B., Kolumbić, A, (2005): *Poslovna etika*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Broom, G. M. (2010): *Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate
4. Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
5. Cerović Z. (2003): *Hotelski menadžment*, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija
6. Covey, S. R. (1999): *Uspješno vođenje na temeljima načela*, Zagreb: Mozaik knjiga
7. Karpati, T. (2001): *Etika u gospodarstvu*, Osijek: Ekonomski fakultet
8. Klaić, B. (1988): *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske
9. Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Mate
10. Pupovac, D. (2006): *Etika za menadžere*, Rijeka: Veleučilište u Rijeci
11. Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
12. Usorac, M. (2010): *Turizam: poslovna etika & društvena odgovornost & održivi razvoj*, Split: Beretin
13. Vujić, V. i sur. (2012): *Poslovna etika i multikultura*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija
14. Žitinski, M. (2006): *Poslovna etika*, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku
15. Weiss, W. J. (2014): *Business Ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

### Časopisi

1. Aleksić, A. (2007): *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5, Br. 1, str. 419-429
2. Ćorić, M., Jelavić, I. (2009): *Etika u poslovanju*, Obnovljeni život, Vol. 64, Br. 1, str. 393-404
3. Dujanić, M. (2003): *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, Vol. 21, Br. 2, str. 53-63

4. Marčetić, G. (2013): *Etički kodeksi i etika javnih službenika*, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 13, Br. 2, str. 399-439
5. Vig, S. (2014): *Developing ethical organisation: values, implementation and governance*, U: Economic and Social Development, 6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity, Viena: Development and Entrepreneurship Agency, str. 681–689
6. Vojković, Ž. (2007): *Etički kodeks državnih službenika*, Hrvatska i komparativna javna uprava, Vol. 7, Br. 4, str. 1028-1042

### Elektronički izvori

1. AKD-Zaštita, URL: <https://akd-zastita.hr/> (11.9.2019.)
2. Etički kodeks AKD-Zaštite, URL: [https://akd-zastita.hr/upload/2016/01/eticki\\_kodeks\\_-\\_akd-zastita\\_569de983a177d.pdf](https://akd-zastita.hr/upload/2016/01/eticki_kodeks_-_akd-zastita_569de983a177d.pdf) (11.9.2019.)
3. Imperial Riviera, URL: <http://www.imperial-riviera.hr/> (7.9.2019.)
4. OTP banka, URL: <https://www.otpbanka.hr/> (7.9.2019.)
5. OTP banka, *Etički kodeks*, URL: [https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki\\_kodeks\\_2018.pdf](https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/OTPetica/eticki_kodeks_2018.pdf) (7.9.2019.)
6. Valamar Riviera, *Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2018*, URL: <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> (7.9.2019.)

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| <b>Slika 1</b> Tri polja ljudske akcije .....                         | 4  |
| <b>Slika 2</b> Temeljne dimenzije izvora snage ljudskog sustava ..... | 8  |
| <b>Slika 3</b> Učinci etičnog poslovanja.....                         | 10 |
| <b>Slika 4</b> Determinante menadžerske etike .....                   | 14 |
| <b>Slika 5</b> Organizacijska struktura OTP banke.....                | 19 |

## Sažetak

Danas svaka organizacija gleda kako postići uspjeh i kako biti bolja od svojih konkurenata. Svako poduzeće želi ostvariti što veći profit, ali nažalost ne prepoznaju još uvijek sva poduzeća da su zadovoljni i motivirani zaposlenici način na koji će sve to ostvariti. Uvjeti globalnog poslovanja doveli su do nužnosti ostvarivanja konkurentske prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti. Ovaj rad razmatra pojam poslovne etike i etičkog kodeksa za koje je jasno da su vrlo važan segment poslovanja svakog poduzeća. Etički je kodeks skup pravila i standarda ponašanja koji se moraju pridržavati zaposlenici tvrtke, a od velikog značaja za poslovanje jer će svaka tvrtka koja posluje etično biti prepoznata kao poželjni partner potrošačima i poslovnim subjektima te biti shvaćena kao društveno odgovorna. Primjena etičkog kodeksa prikazana je na tri poduzeća: OTP banka, Hotel Imperial Rab te AKD-Zaštita.

Ključne riječi: poslovna etika, etički kodeks, OTB banka, Hotel Imperial Rab, AKD-Zaštita.

## **Abstract**

Today, every organization looks at how to achieve success and how to be better than its competitors. Every business wants to make the most profit, but unfortunately not all companies still recognize that satisfied and motivated employees are the way to make it all. The conditions of global business have led to the necessity of achieving a competitive advantage and to achieving goals that do not exclusively increase profitability. This paper examines the notion of business ethics and a code of ethics that are clearly a very important business segment of any business. A code of ethics is a set of rules and standards of conduct that a company employee must adhere to, and it is of great importance for business because any business operating ethically will be recognized as a desirable partner to consumers and businesses and be seen as socially responsible. The application of the code of ethics is presented at three companies: OTP banka, Hotel Imperial Rab and AKD-Protection.

Keywords: Business Ethics, Code of Ethics, OTB Bank, Hotel Imperial Rab, AKD-Protection.