

# Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka

---

**Grgić, Livija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:137:695168>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

LIVIJA GRGIĆ

**ETIČKI PRISTUPI U DONOŠENJU POSLOVNIH ODLUKA**

Završni rad

Pula, 2021.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

LIVIJA GRGIĆ

## **ETIČKI PRISTUPI U DONOŠENJU POSLOVNIH ODLUKA**

Završni rad

**JMBAG:** 0303036119, redovna studentica

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Poslovno odlučivanje

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Organizacija i menadžment

**Mentorica:** izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, srpanj 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Livija Grgić, kandidatkinja za prvostupnika 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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Livija Grgić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "*Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka*" 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 sa 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
1.1. Predmet i cilj istraživanja .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. TEORIJSKE POSTAVKE ETIKE.....	3
2.1. Definiranje etike.....	3
2.2. Definiranje poslovne etike .....	4
2.3. Uloga i važnost etike u suvremenim uvjetima poslovanja.....	5
3. ETIČKO DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA.....	7
3.1. Definiranje odlučivanja .....	7
3.2. Etičke dileme i mehanizmi pomoći u donošenju odluka.....	9
3.3. Etički pristupi u odlučivanju .....	11
3.4. Proces donošenja etične odluke.....	13
3.5. Čimbenici etičnog ponašanja organizacija i članova organizacija .....	15
4. PRIMJER DOBRE PRAKSE: OTP BANKA.....	19
4.1. Strateške odrednice.....	19
4.2. Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka .....	21
5. ZAKLJUČAK .....	23
POPIS LITERATURE .....	25
POPIS SLIKA I TABLICA.....	27
SAŽETAK .....	28
SUMMARY .....	29

# **1. UVOD**

Tema završnog rada odnosi se na etičke pristupe u donošenju poslovnih odluka. U nastavku se navodi predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja i izvori podataka, te obrazlaže sadržaj i struktura rada.

## **1.1. Predmet i cilj istraživanja**

Na današnjem visokokonkurentnom tržištu, posebno se nameće važnost etičnog poslovanja. S obzirom na različite utjecaje na tržištu, uvijek je potrebno naglašavati ulogu i važnost transparentnog poslovanja, uz poštivanje zakona i propisa, te prema etičnim i moralnim načelima. Svaka bi poslovna organizacija trebala kreirati strategiju koja je u skladu s mogućnostima i sposobnostima poduzeća. Prilikom realizacije definirane strategije, ključno je donošenju poslovnih odluka pristupiti etički. Problem istraživanja proizlazi iz činjenice kako je na današnjem poslovnom tržištu izuzetno teško poslovati etično. Predmet istraživanja rada odnosi se na analizu etičkih pristupa u donošenju poslovnih odluka. Cilj je istraživanja definirati teorijske značajke etike, analizirati etičke pristupe u donošenju poslovnih odluka, te osvrnuti se na primjer dobre prakse. Odabrani poslovni subjekt je OTP banka.

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

Metode istraživanja koje su korištene prilikom pisanja završnog rada su metoda analize, metoda sinteze, metoda kompilacije, metoda usporedbe, te metoda poslovnog slučaja. Izvori podataka koji su korišteni za potrebe pisanja završnog rada su znanstvene i stručne knjige, znanstveni časopisi i internet izvori iz područja poslovnog odlučivanja i etike.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad sastoji se od ukupno pet poglavlja. U prvom su poglavlju predstavljeni predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja i izvori podataka, te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju riječ je o teorijskim postavkama etike. U tom je poglavlju definirana etika i poslovna etika, te predstavljena uloga i važnost etike u suvremenim uvjetima poslovanja.

U trećem poglavlju analizirano je etičko donošenje poslovnih odluka. Nakon definiranja poslovnog odlučivanja i analize etičkih dilema, analizirani su etički pristupi u donošenju poslovnih odluka i proces donošenja etične odluke. Poglavlje završava analizom povezanosti osobnih vrijednosti i etičkog donošenja odluke. U četvrtom poglavlju predstavljen je primjer dobre prakse. Odabrano poduzeće je OTP banka. Nakon predstavljanja strateških odrednica poduzeća i analize primjene načela koncepta društvene odgovornosti, analiziraju se etički pristupi u donošenju poslovnih odluka u OTP banci. U petom poglavlju iznesena su zaključna razmatranja na temelju provedenog istraživanja.



## 2. TEORIJSKE POSTAVKE ETIKE

Etika je važan element današnjeg poslovanja. Upravo se zato nameće važnost proučavanja etike. U ovom poglavlju definirana je etika i poslovna etika, te predstavljena uloga i važnost etike u suvremenim uvjetima poslovanja.

### 2.1. Definiranje etike

Etika je disciplina koja se bavi vrijednostima koje su poželjne u društvu. Izučavanje etike ima bogatu povijest. "Čovjek je oduvijek pokušavao naći odgovor na pitanje što je najveća vrijednost života, što je to dobar i sretan život, u čemu je smisao života, čemu u životu treba težiti".<sup>1</sup> Shodno tome, razvijali su se različiti smjerovi i teorije. Još uvijek nije utvrđena jasna granica između etike kao filozofske i znanstvene discipline i morala kojim se ona bavi. Većina teoretičara složila se da je zadatak etike objasniti pojam morala i njegove osnovne komponente, te zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Etika mora dati i vrijednosnu ocjenu i uputiti na prave i istinske vrijednosti.<sup>2</sup>

Za etičara težište proučavanja i promišljanja ne bi smjelo biti samo u analizi postojećih normi i onoga što je dosad već rečeno i napisano, nego na kritičkom razmatranju različitih etičkih teorija, pristupa ili smjerova.<sup>3</sup> Problem etike je mnogo složeniji i proizlazi iz refleksivne naravi samog morala. Refleksija je konstitutivni moment moralnog čina. Moralno djelovanje podrazumijeva osviještenost praktične situacije, stvaranje moralne prosudbe i donošenje praktične odluke. Time se završava krug praktične refleksije i ocrta struktura moralne svijesti. Praktična moralna refleksija služi isključivo moralnoj orijentaciji u djelovanju i posve je različita od teorijske refleksije koja spoznaje i objašnjava svijet. Teorijska refleksija uzima svijet kao predmet u koji nastoji proniknuti i rekonstruirati ga u svojem objašnjenju. Pritom ga parcelizira na predmetna područja. Tako i moralno djelovanje, koje u sebi nužno uključuje moralnu refleksiju, predstavlja predmetno područje filozofske i znanstvene refleksije koja se naziva etikom.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Kalauz, S. (2011): *Etika u sestinstvu*, Zagreb: Medicinska naklada, str. 57

<sup>2</sup> prema: Kalauz (2011)

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

Različiti autori različito su definirali etiku. "Riječ etika ima korijen u grčkoj riječi *ethos* koja znači običaji, ponašanje ili karakter. Etika se bavi vrijednostima i pravilima koje pojedinac ili društvo kao cjelina smatra poželjnim".<sup>5</sup> "Moral i etika su vrlo široki, sadržajni i razvojni pojmovi".<sup>6</sup> Iako se često smatraju istoznačnicama, to su potpuno dva različita pojma. U tom smislu, etika predstavlja teoriju, a moral praksu. Iako se može zaključiti da je etika usko vezana uz moral. "Moral se definira kao skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i funkcioniranja ljudskih zajednica".<sup>7</sup> Poslovna etika postala je dio suvremenog menadžmenta.

## 2.2. Definiranje poslovne etike

"Etika kao filozofska disciplina koja proučava načela moralno dobrog djelovanja čovjeka kao bića zajednice izučava se odavno, ali etičnost u organizaciji, na radnom mjestu, u poslovnom procesu i poslovanju općenito tek se u novije vrijeme promatra kao respektabilan činitelj uspješnosti i profitabilnosti".<sup>8</sup> U tom smislu etika se može razmatrati kao poslovna etika. "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>9</sup> Može se reći kako je poslovna etika ono ponašanje koje poslovna organizacija podupire u svojim svakodnevnim aktivnostima.

Kada se govori o poslovnoj etici, važno je napomenuti kako se za kvalitetno odrađen posao očekuje da će i druga strana (poslodavac) izvršiti preuzete obveze. Kada se

---

<sup>5</sup> Ćorić, M. i Jelavić, I. (2009): Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64 (3), str. 394, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/41187>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.

<sup>6</sup> Žada, M. i Vidak, I. (2018): Etično komuniciranje na društvenim mrežama, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 9 (2), str. 87, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/215398>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.

<sup>7</sup> Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), str. 420, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.

<sup>8</sup> Martinović, M. i Jurković, Majić, O. (2009): Etički izazovi globalnom marketingu, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64 (1), str. 33-34, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/34219>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.

<sup>9</sup> Gregorić, M. (2015): Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (2), str. 8, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149526>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.

razmatra poslovno djelovanje velikog broja organizacija, evidentno je da brojne organizacije gotovo ništa ne čine za opće dobro, odnosno da su sve vrijednosti i ciljevi podređeni cilju profita. Kakva će biti poslovna etika u organizaciji, o tome će odluku donijeti menadžment.

### **2.3. Uloga i važnost etike u suvremenim uvjetima poslovanja**

Svakoga dana, kako u privatnom, tako i u poslovnom svijetu, svaka se osoba suočava s moralnom dimenzijom, odnosno moralnim vrednovanjem vlastitih odluka i postupaka.<sup>10</sup> Iako je etika važna i u privatnom životu, prema mišljenju autorice posebno značajan utjecaj na društvo ima poslovna etika, s obzirom na to da određene odluke i ponašanja utječu na veliki broj ljudi, a nerijetko o donesenim odlukama ovisi i budućnost poslovne organizacije, ali i šire zajednice. Činjenica da broj organizacija koje su se odlučile na uvođenje etičkog kodeksa kontinuirano raste dokaz je da sve više poslovnih organizacija uviđa važnost etike.

“Etički kodeks predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne bi smjela predstavljati striktna pravila ponašanja u svakoj potencijalnoj situaciji”.<sup>11</sup> Treba istaknuti kako je upravljanje poslovnom etikom vrlo složeno i ne odnosi se samo na uspostavljanje i implementaciju etičkog kodeksa. “Nedostatak je etičkog kodeksa, kao i drugih dokumenata koji imaju sličnu funkciju, da ne pokriva sve etične i neetične oblike ponašanja unutar jedne organizacije”.<sup>12</sup> U skladu s time, menadžeri trebaju na etičke kodekse gledati kao na vodilju etičnog poslovanja, no ključnu ulogu imaju oni sami.

Sama organizacija i menadžeri organizacije imaju odgovornost za stvaranje, kao i održavanje etičnosti u poslovnoj organizaciji. U konačnici, “da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima”.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> prema: Martinović i Jurković Majić (2009)

<sup>11</sup> op.cit. Aleksić (2007), str. 425

<sup>12</sup> op.cit. Ćorić i Jelavić (2009), str. 397

<sup>13</sup> op.cit. Aleksić (2007), str. 420

U svakoj organizaciji, posebice u današnje vrijeme koje je obilježeno svakodnevnim promjenama na tržištu, vrlo turbulentnim okruženjem i konkurentskom borbom, sigurno je da će se naići na određene probleme i etičke dileme. Važno je u tim situacijama postupiti u skladu s moralnim i etičkim načelima, te od svojih zaposlenika zahtijevati odgovarajući etički pristup rješavanju problema.

### 3. ETIČKO DONOŠENJE POSLOVNIH ODLUKA

Donošenje poslovnih odluka složen je zadatak. Pritisci vanjskih i unutarnjih dionika sve više usmjeravaju članove organizacije na etičke pristupe donošenju poslovnih odluka. U ovom poglavlju definira se odlučivanje, analiziraju etičke dileme, analiziraju etički pristupi u odlučivanju, te proces donošenja etične odluke. Poglavlje završava analizom povezanosti osobnih vrijednosti i etičkog donošenja odluka.

#### 3.1. Definiranje odlučivanja

Odlučivanje je jedan od temeljnih zadataka menadžmenta. Menadžment čini pet poslovnih funkcija, a one su sljedeće: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) upravljanje ljudskim potencijalima, (4) vođenje i (5) kontrola.<sup>14</sup> Kako bi menadžment bio uspješan, da donosi kvalitetne odluke, a za to je potrebno prepoznati problem na vrijeme. "Sposobnost donošenja odluka jest vještina koja se usavršava vremenom i iskustvom".<sup>15</sup> "Odlučivanje je imanentno menadžerskoj funkciji kao način ostvarivanja te funkcije".<sup>16</sup> Proces donošenja odluka podrazumijeva više međusobno povezanih koraka: pripremu, donošenje, implementaciju i kontrolu provedbe odluke. Vrste odluka prema razinama prikazane su na slici 1.

---

<sup>14</sup> Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), str. 4956, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/104881>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.

<sup>15</sup> Sikavica, P. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Informator, str. 9

<sup>16</sup> Ibid, str. 7

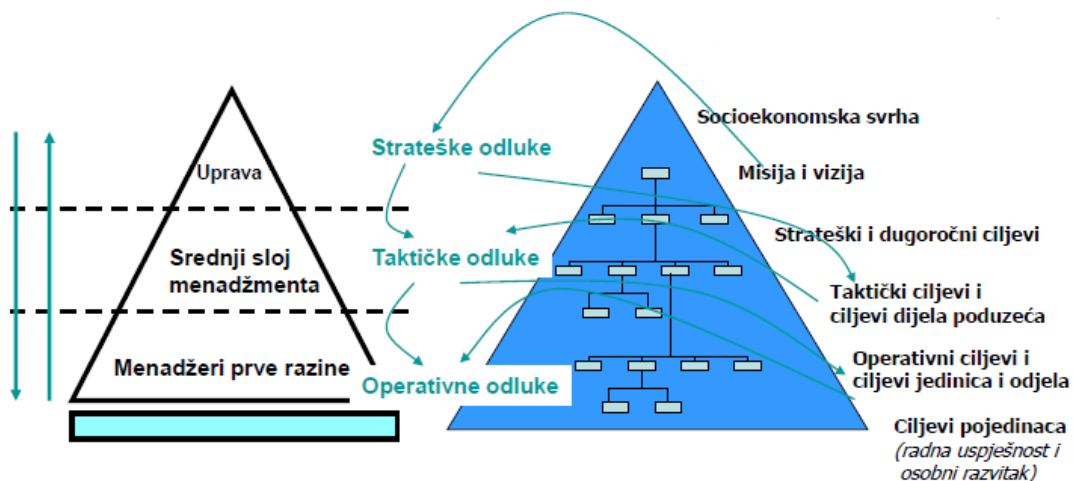
**Slika 1. Vrste odluka prema razinama menadžmenta**



Izvor: Tipurić, D. (2009): *Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju*, nastavni materijali, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 3

Strateške odluke su najznačajnije odluke i njih donosi najviša razina menadžmenta. Taktičke odluke pomažu u provođenju strateških odluka te se pomoću njih utječe na efikasnost sustava. Operativne odluke se koriste za realizaciju strateških i taktičkih odluka. Povezanost strateških, taktičkih i operativnih odluka s ciljevima odlučivanja prikazana je na slici 2.

**Slika 2. Strateške, taktičke i operativne odluke i ciljevi odlučivanja**



Izvor: Tipurić, D. (2009): *Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju*, nastavni materijali, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 3

Neovisno o tome je li riječ o strateškim, taktičkim ili operativnim odlukama, donositelji odluka nerijetko se suočavaju s etičkim dilemama.

### 3.2. Etičke dileme i mehanizmi pomoći u donošenju odluka

Etičke dileme javljaju se pri donošenju odluka u etički osjetljivim situacijama. Prisutne su kako u privatnoj, tako i u poslovnoj sferi života. One se javljaju na društvenoj razini, razini interesno-utjecajnih skupina, razini unutarnje politike i na individualnoj razini<sup>17</sup>. Etičke dileme na različitim razinama prikazane su u tablici 1.

**Tablica 1. Etičke dileme na različitim razinama**

RAZINA	ETIČKE DILEME I PITANJA
Društvena razina	Pitanja i dileme temeljnih institucija društva, položaj etničkih i drugih manjinskih skupina
Interesno-utjecajne skupine	Pitanje poslovne politike i obveza organizacije, stav prema ključnim resursima i interesno-utjecajnim skupinama
Unutarnja politika	Pitanja u vezi s prirodom odnosa između organizacije i zaposlenika, menadžera i ostalih
Individualna razina	Pitanja koja se odnose na svakodnevni život u svakoj organizaciji

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 532

Proučavanje etičnosti u poslovanju prisutno je odavno. Ipak, intenzivniji interes u vezi s institucionalizacijom etičnosti u poslovanju javlja se 1970-ih godina u SAD-u i razvijenim tržištima Zapadne Europe. Razlog je taj što se sve jače senzibilizirala javnost, pojavile su se udruge za zaštitu potrošača, te su se počele otkrivati poslovne afere vezane uz neetično poslovanje. Najčešće se razmatraju problemi: (1) osobnog i društvenog morala, (2) javnog morala i privatnih potreba, (3) etike općeg dobra i osobnih interesa, (4) viših ciljeva ljudske zajednice i trenutnih probitaka, te (5) koristi bliskih ciljeva i smisla dugoročnog djelovanja.<sup>18</sup> Kako bi poduprli etično poslovanje, većina poslovnih organizacija usvaja etičke kodekse. Međutim, važno je istaknuti kako

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 532

<sup>18</sup> prema Martinović i Jurković Majić (2009), str. 34

je ključna uloga menadžera kada se govori o promicanju etičnog poslovanja. Oni trebaju svojim primjerom poticati etično poslovanje i razvijati korporativnu odgovornost. Menadžeri trebaju biti svjesni svog jakog moralnog utjecaja.

Uz etički kodeks organizacije koriste još neke mehanizme podrške etičnom odlučivanju i djelovanju. Upravljanje poslovnom etikom organizacije je stoga zahtjevno, a sadrži sljedeće komponente:

- Vrijednote poduzeća – obuhvaćaju općenite izjave o ciljevima poduzeća, stavovima i uvjerenjima kao i vrijednostima organizacije.
- Etički kodeks – pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne bi smjela predstavljati striktna pravila ponašanja u svakoj potencijalnoj situaciji.
- Linije izvještavanja i savjetovanja – rana identifikacija etičkih problema i pravovremena reakcija.
- Etički menadžeri, zaposlenici i odbori – reguliraju poslove vezane uz poslovnu etiku.
- Etički konzultanti – konzultanti specijalizirani za područje poslovne etike te nude svoje savjetodavne usluge, ponajviše malim organizacijama.
- Etička edukacija i trening pomaže da se raznim metodama nastoji educirati zainteresirane za primjenu načela poslovne etike.
- Izvještavanje, računovodstvo, revizija – neki od načina kontrole poslovanja.<sup>19</sup>

“Kada se govori o etici u poslovanju, misli se na sve vidove etičkoga poslovnog ponašanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima, tj. na moralne principe i vrijednosti koji određuju ponašanje pojedinaca i grupa unutar organizacije“.<sup>20</sup> Na današnjem visokokonkurentnom tržištu, poslovne su organizacije izložene različitim dvojbama i iskušenjima koje su vezane uz etičko promišljanje. Neki od primjera su otkaz ugovora o radu, promocije i oglašavanja, politike cijena, motivacija, sustav nabave, rokovi dospjeća, zaštita okoliša i mnogi drugi. Aktualni su i problemi koji se odnose na narušavanje privatnosti ili diskriminaciju kupaca ili klijenata.

---

<sup>19</sup> op.cit. Aleksić (2007), str. 425-426

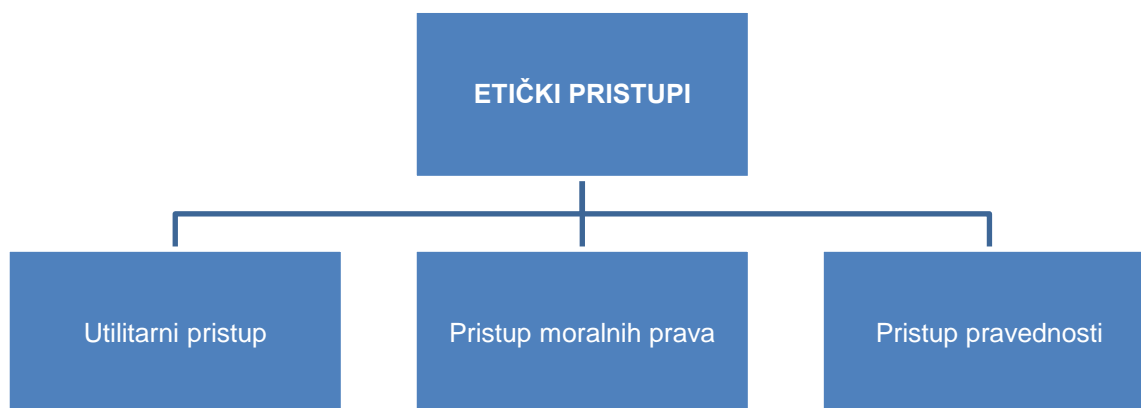
<sup>20</sup> op.cit. Martinović i Jurković Majić (2009), str. 35



### 3.3. Etički pristupi u odlučivanju

Donositelji odluka se pri odlučivanju mogu koristiti različitim etičkim pristupima. Temeljni etički pristupi u donošenju poslovnih odluka prikazani su na slici 3.

**Slika 3. Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka**



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 540

Prvi, utilitarni pristup odnosi se na to da etična odluka osigurava najveće dobro za najveći broj ljudi. Taj se pristup usmjerava na ponašanje i poslovne rezultate, a ne na motive. Utilitarni pristup podupire maksimizaciju profita i efikasnost kao temeljne vrijednosti. Kod ovog pristupa od menadžera se zahtijeva utvrđivanje različitih inačica smjera akcije. Ono što još treba istaknuti jest da ovaj pristup pruža etičke standarde menadžerima vezane uz organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa kako je prikazano u tablici 2.<sup>21</sup>

**Tablica 2. Utilitarni pristup etičnog odlučivanja**

Organizacijski ciljevi	poduzeća postižu najveće koristi maksimizacijom profita, visoki profit predstavlja visoku kvalitetu
Efikasnost	menadžeri i zaposlenici trebaju minimizirati inpute i eksterne troškove, a povećati outpute
Sukob interesa	osobni interesi menadžera ne smiju se sukobljavati s ciljevima organizacije

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 541

<sup>21</sup> prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008), str. 541

Što se tiče drugog pristupa, pristupa moralnih prava on govori o tome da etična odluka poštuje i štiti temeljna prava ljudi (tablica 3).<sup>22</sup>

**Tablica 3. Pristup moralnih prava**

Pravo na život i sigurnost	zaposlenici, javnost i potrošači imaju pravo na to da život i sigurnost ne budu nikako ugroženi
Pravo na istinu	pravo na istinu i informiranost glede onoga što utječe na izbor i odluke; zaposlenici, javnost i potrošači ne smiju biti obmanuti
Pravo na privatnost	pravo ljudi da rade, da vjeruju i govore o sebi ono što žele, a da pritom ne narušavaju prava drugih
Pravo na slobodu govora	ljudima daje priliku da kritiziraju etiku i legalnost akcija drugih, posebno poslodavaca
Pravo na slobodu savjesti	pravo da ljudi imaju mogućnost odbiti svaki nalog kojim se krše njihova moralna ili vjerska uvjerenja

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 541-542

Posljednji pristup, pristup pravednosti govori o tome kako etična odluka treba omogućiti pravednu razdiobu koristi i štete za sve ljude (tablica 4).<sup>23</sup>

**Tablica 4. Pristup pravednosti**

Načelo distributivne pravde	pojedinci se ne smiju nejednako tretirati na temelju arbitrarno određenih obilježja
Načelo proceduralne pravde	zahtijeva da se zaposlenici pridržavaju definiranih pravila organizacije koji moraju biti pravedni, važno je dobrovoljno prihvaćanje nagrada
Načelo kompenzacijske pravde	potreba primjerenih kompenzacija za ulaganje i doprinose pojedinca
Načelo prirodne dužnosti	zahtijeva od menadžera da svoje odluke i ponašanje temelje na univerzalnim načelima koji su povezani s odgovornim članstvom u društvu

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 542-543

<sup>22</sup> prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008), str. 541

<sup>23</sup> Ibid, str. 542

U konačnici, predlaže se korištenje svih pristupa kako bi se povećala etičnost u donošenju odluka. Ono što se ističe jest da su američki menadžeri skloni prvom, odnosno utilitarnom pristupu odlučivanja, dok su s druge strane europski menadžeri skloniji pristupu moralnih prava i pravednosti.<sup>24</sup>

### 3.4. Proces donošenja etične odluke

Postoje tri kategorije menadžera s obzirom na primjenu etičkih i moralnih načela:

1. moralni menadžeri – drže se visokih moralnih standarda, kako u vlastitom ponašanju, tako i u očekivanjima prema načinu poslovanja.
2. nemoralni menadžeri – aktivno se opiru etičkom ponašanju i poslovanju i ignoriraju etička načela prilikom donošenja poslovnih odluka.
3. amoralni menadžeri – postoje svjesno ili nesvjesno amoralni menadžeri; svjesno amoralni menadžeri vjeruju da posao i etika ne idu zajedno jer u poslovanju vladaju drugačija pravila; nesvjesno amoralni menadžeri ne pridaju previše pozornosti etici, no razlozi tome su primjerice nemarnost i nepažnja.<sup>25</sup>

Navedena podjela djeluje grubo, no takva podjela podstavlja zapravo okvire moralnih karakteristika menadžera.<sup>26</sup>

Proces donošenja odluka je zahtjevan proces. “Donositelj odluke treba poznavati svrhu odlučivanja i razloge zbog kojih se pristupa rješavanju problema te raspoloživ izbor rješenja među mogućima radi odabira onoga najprihvatljivijega”.<sup>27</sup> Sastavnice procesa donošenja odluka prikazane su na slici 4.

---

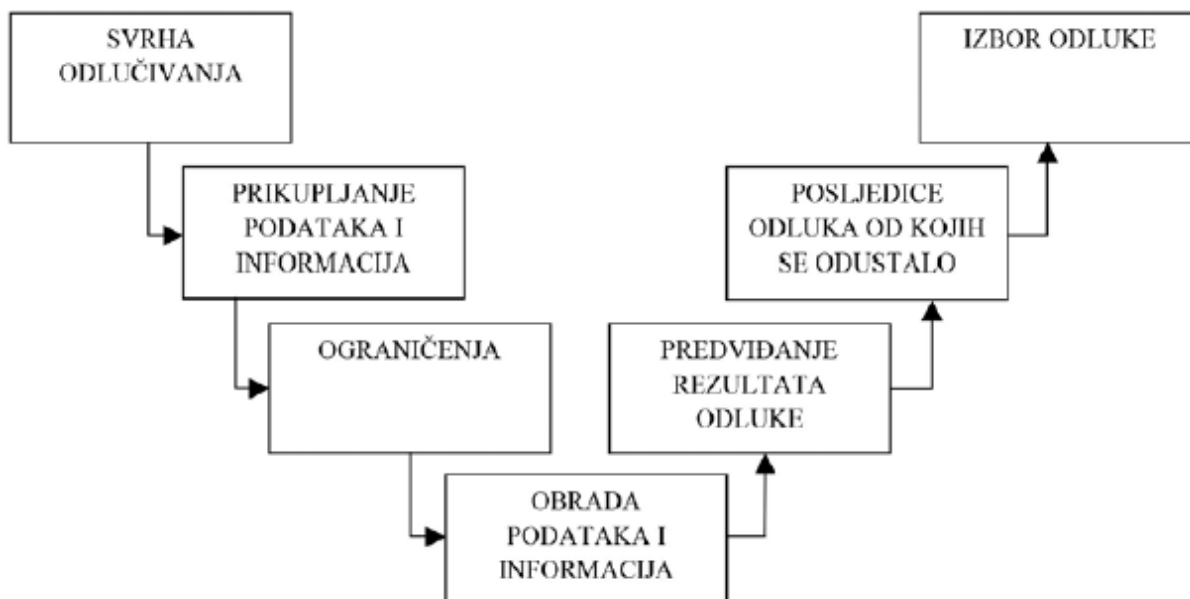
<sup>24</sup> prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008), str. 546

<sup>25</sup> op.cit. Ćorić i Jelavić (2009), str. 397

<sup>26</sup> Loc.cit

<sup>27</sup> Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 578, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116457>, Pristupljeno: 6. lipnja 2021.

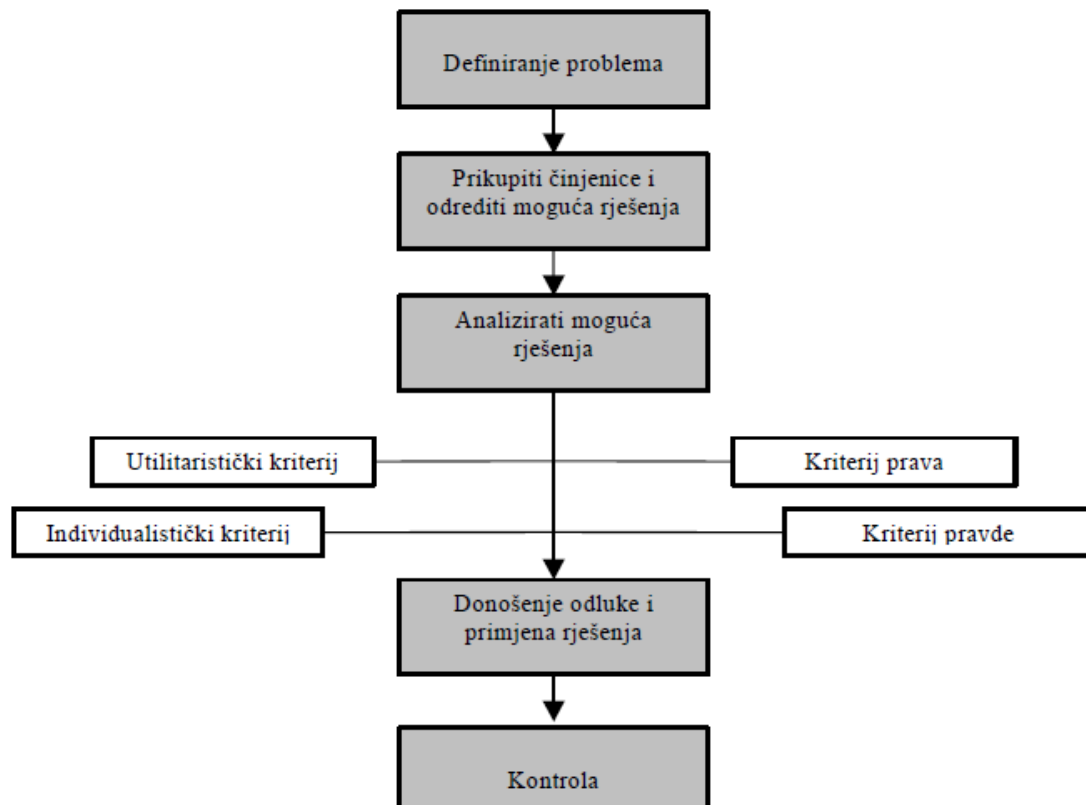
**Slika 4. Sastavnice procesa donošenja odluke**



Izvor: Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 578, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116457>, Pristupljeno: 6. lipnja 2021.

Uvođenjem etičkih razmatranja u proces odlučivanja posao donositelja odluka postaje još zahtjevniji. Pri tome je ključna primjena odgovarajućih etičkih pristupa u fazi vrednovanja inačica, odnosno analize mogućih rješenja, kao što je vidljivo na slici 5.

**Slika 5. Proces donošenja etične odluke**



Izvor: Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), str. 424, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144>, Pristupljeno: 10. lipnja 2021.

“Upravljanje poslovnom etikom organizacije ima zadatak formalnog i neformalnog upravljanja pitanjima poslovne etike putem obrazaca, programa i praktičnih procedura”.<sup>28</sup> U organizacijama je važna sinergija i ravnoteža, a prije svega djelovanje prema etičnim načelima. Ako organizacija posluje etično, to će se prepoznati prije ili kasnije. U konačnici, etično poslovanje dovodi do ostvarenja ciljeva organizacije.

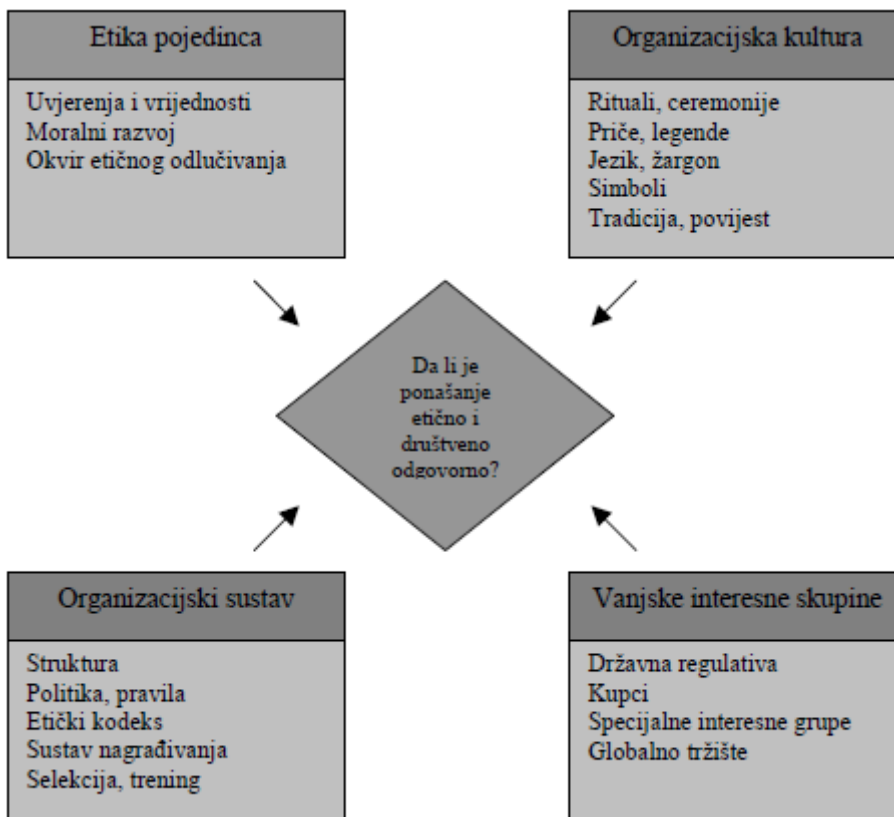
### **3.5. Čimbenici etičnog ponašanja organizacija i članova organizacija**

Etično poslovanje na današnjem se visokokonkurentnom tržištu može izdvojiti kao konkurentna prednost. “Prve naznake poslovne etike javljaju se potkraj 60-ih godina

<sup>28</sup> op. cit. Aleksić (2007), str. 425

20-og 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“.<sup>29</sup> Temeljno je za poslovnu etiku poslovanje u skladu sa zakonom. To se odnosi na davanje točnih informacija, pošten odnos s konkurencijom, zaposlenicima, partnerima i dr. Također, važno je društveno odgovorno poslovanje i usmjeravanje ka održivom razvoju. Čimbenici etičnog ponašanja organizacije prikazani su na slici 6.

**Slika 6. Čimbenici etičnog ponašanja organizacije**



Izvor: Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), str. 422, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144>, Pristupljeno: 10. lipnja 2021.

Prema slikovnom prikazu, vidljivo je kako postoje četiri čimbenika koji utječu na etično poslovanje. To su redom etika pojedinca, organizacijska kultura, organizacijski sustav, te vanjske interesne skupine. Etiku pojedinca oblikuju njegova osobna uvjerenja i vrijednosti i moralni razvoj, te ona predstavlja temeljni okvir etičnog odlučivanja pojedinca. Nakon etike pojedinca, važna je organizacijska kultura. Uz organizacijsku

<sup>29</sup> op. cit. Aleksić (2007), str. 425

strukturu, usko je vezana organizacijski sustav. Etičnost poslovanja trebala bi se primjenjivati u svakodnevnom radu. Nažalost, neki zaposlenici ustraju samo na zaradi koju žele steći, pa tako ne biraju sredstva kojima će doći do cilja. Treba dati do znanja svakom zaposleniku, ako se žele postići pozitivni rezultati, za dobrobit poslovanja, treba se pridržavati etičnosti i poticati ljude koji posjeduju poštene i pozitivne stavove.

Što se tiče organizacijskih vrijednosti, one su u većoj ili manjoj mjeri prihvaćene među članovima organizacije. Organizacijska kultura svojim vrijednostima i ostalim elementima može biti snažna potpora etičnom ponašanju. U konačnici, "kultura je relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju"<sup>30</sup>, pa je stoga ona važan alat u poticanju etičnog ponašanja.

Što se tiče ličnosti, "u okviru organizacijske psihologije ličnost zauzima jedno od središnjih mjesta jer istraživanja pokazuju da su osobine ličnosti značajan prediktor svih oblika organizacijskog ponašanja".<sup>31</sup> Svaki poslodavac želi stvoriti krug ljudi koji svojim vještinama i kompetencijama zadovoljavaju potrebe radnog mjesta. Nadalje, od velikog je značaja da su zaposlenici savjesni, poštene, odgovorni, otvoreni, komunikativni i prilagodljivi. Ono što je još u ovom slučaju važno istaknuti jest to da se organizacijsko ponašanje ne može predvidjeti isključivo na temelju ličnosti pojedinca, već su važna obilježja poput znanja, kognitivnih sposobnosti, situacijskih faktora i sl. Dolazi se do zaključka kako je u tom procesu značajan sustav selekcije.

Autori Sokić, Gutić Martinčić i Bakić (2019) ističu primjere odgovornih organizacijskih ponašanja poput dobrovoljnog pomaganja kolegama u rješavanju određenog zadatka, dobrovoljno javljanje za dodatne dužnosti, žrtvovanje vlastitog interesa radi dobrobiti organizacije, pozitivno predstavljanje organizacije u javnosti i sl. U konačnici, važno je da se zaposlenik osjeća sigurno i zadovoljno u organizaciji, kako bi mogao tako i

---

<sup>30</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004): Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 17 (1-2), str. 18, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831>, Pristupljeno: 10. lipnja 2021.

<sup>31</sup> Sokić, K., Gutić Martinčić, S. i Bakić, M. (2019): Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju, *FIP-Financije i pravo*, 7 (2), str. 24, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/238086>, Pristupljeno: 15. lipnja 2021.

djelovati. Svaki poslodavac treba nagraditi svoje zaposlenike u skladu s učincima. Nipošto se ne smiju zanemariti nagrađivanja i motivacija, kako bi i korist i zadovoljstvo bilo obostrano. Shodno navedenom, nameće se važnost sustava nagrađivanja za poticanje etičnosti i važnost treninga i edukacije za etično ponašanje.

Naposljetku, važan čimbenik etičnog ponašanja su vanjske interesne skupine, kao što su država, kupci, specijalne interesne skupine, te globalno tržište. Država svojom regulativom definira minimalne zahtjeve u sferi etičnog ponašanja organizacija, dok ostale vanjske interesne skupine svojim izravnim ili neizravnim pritiscima usmjeravaju organizacije ka više ili manje etičnog ponašanja. Stoga je njihova uloga u oblikovanju etičnog ponašanja izrazito značajna.



## 4. PRIMJER DOBRE PRAKSE: OTP BANKA

Bankarstvo je djelatnost koja je pod stalnim utjecajima vanjske okoline. Shodno tome, mora im se prilagođavati. Ako se banke ne prilagođavaju utjecajima vanjskog okruženja, ako ne šire ponudu svojih proizvoda i usluga, te ako ne prihvaćaju korištenje novih tehnologija, neće uspjeti održati uspješnost i konkurentnost. Hrvatski bankarski sustav posljednjih godina suočava se s trendom smanjenja broja banaka, povećanjem ukupne imovine banaka, kao i padom profitabilnosti.<sup>32</sup> Važno je da u takvim uvjetima na tržištu, banke posluju u skladu s etičnim i moralnim načelima. U ovom se poglavlju analizira poslovanje OTP banke i njihova etičnost u radu.

### 4.1. Strateške odrednice

OTP banka dio je OTP grupe. "OTP banka d.d. je četvrta banka po veličini na hrvatskom bankarskom tržištu, s ukupnom aktivom od 43 milijarde kuna".<sup>33</sup> Banka zapošljava preko 2.000 zaposlenika u Hrvatskoj i ima preko 120 poslovnica diljem Hrvatske. Banka opslužuje preko 500.000 klijenata. Sjedište banke je u Splitu. OTP Grupa (slika 7) posluje u: Mađarskoj, Albaniji, Bugarskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Moldaviji, Rumunjskoj, Rusiji, Slovačkoj, Sloveniji, Srbiji i Ukrajini.<sup>34</sup>

Slika 7. OTP grupa



Izvor: OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.

<sup>32</sup> prema Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.

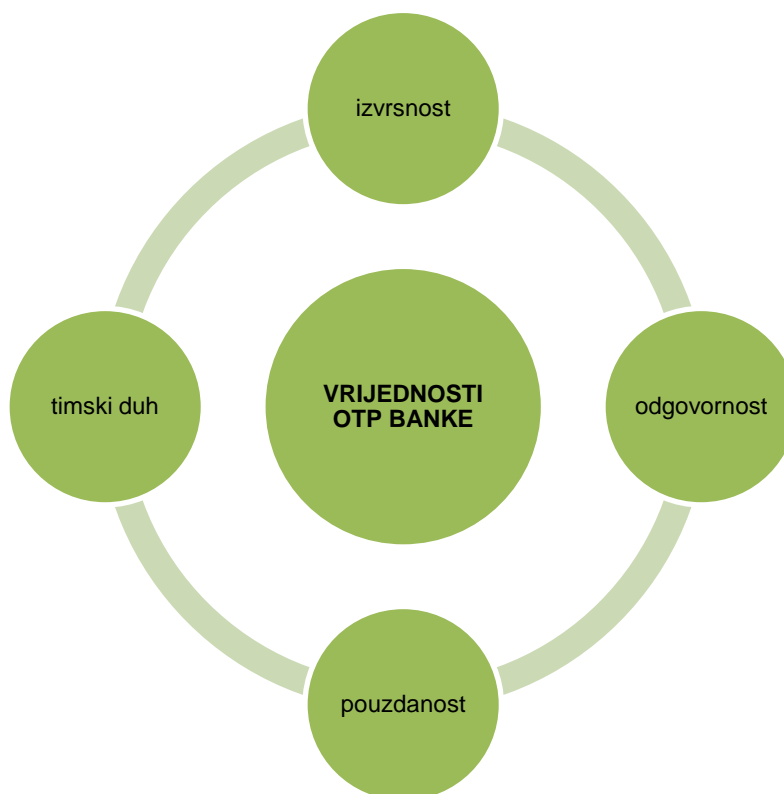
<sup>33</sup> OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/otp-banka>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.

<sup>34</sup> Loc.cit

Kada govore o viziji, u OTP banci ističu kako žele biti neizostavni partner klijentima u ostvarivanju životnih planova i poslovnog razvoja. Razumiju da su klijenti raznoliki te da imaju različite navike i potrebe. U digitalnom društvu stalno su im dostupni. Prepoznati su po inovativnosti, društvenoj odgovornosti, individualnom pristupu klijentima te doprinosu ekonomskom i društvenom razvoju zajednicama u kojima žive i rade.<sup>35</sup>

Što se tiče misije, navode kako su nacionalno jaka, regionalno snažno prisutna financijska grupa. Pripadaju najbrže rastućoj financijskoj grupi u Srednjoj i Istočnoj Europi. Svojim financijskim proizvodima i uslugama odgovorno i pouzdano podržavaju klijente u ostvarenju njihovih planova. Objedinjuju bankarske usluge s uslugama leasinga, investicijskih fondova i osiguranja.<sup>36</sup> Vrijednosti OTP banke prikazani su na slici 8.

**Slika 8. Vrijednosti OTP banke**



Izvor: OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/vrijednosti-otp-banke>,  
Pristupljeno: 16. lipnja 2021.

<sup>35</sup> OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/misija-vizija>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.

<sup>36</sup> Loc.cit

Iako se nalazi u turbulentnoj okolini, banka se uspješno nosi s izazovima. OTP banka prilagođava se uvjetima okoline i uspješno implementira promjene u svoje poslovanje. OTP banka svoje poslovanje temelji na primjeni koncepta društvene odgovornosti i cilj joj je ostvarenje suradnje s lokalnom zajednicom. Banka redovito objavljuje izvješće o DOP-u. Zagovaraju odgovorno i transparentno poslovanje.

#### **4.2. Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka**

Republika Hrvatska relativno je malo gospodarstvo. Izazovi, transformacije i stalne promjene utječu na bankarsko poslovanje u Republici Hrvatskoj. U 2020. godini djelovalo je 20 banaka. Upravo zbog izazova i stalnih promjena, nameće se potreba isticanja etičnosti u donošenju poslovnih odluka.

“Donositelj odluke se pri odlučivanju suočava s nedvojbenim, dvojbenim i rizičnim situacijama, strahom od donošenja odluka te drugim ograničenjima koji proces odlučivanja mogu otežati, usporiti ili onemogućiti”.<sup>37</sup> Kako bi donositelj odluke imao mogućnost donijeti kvalitetnu odluku, mora imati dostupne kvalitetne informacije. Nadalje, potrebno je provoditi procjene mogućih rješenja problema, te provoditi analizu utjecaja iz okoline. Kao i svaka djelatnost na današnjem tržištu, a posebno zbog svoje složenosti, bankarstvo se suočava s mnoštvom rizika.

“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”.<sup>38</sup> S tim u vezi, etički kodeks banke primarni je sustav etičkih pravila banke. Naglašavaju kako očekuju transparentno, pošteno i profesionalno ponašanje zaposlenika i u situacijama koje nisu propisane kodeksom. Etički kodeks važan je element sustava odgovornog korporativnog upravljanja banke.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 581, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116457>, Pristupljeno: 6. lipnja 2021.

<sup>38</sup> OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/postivanje-zakonitosti>, Pristupljeno: 14. lipnja 2021.

<sup>39</sup> Etički kodeks OTP banke, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/postivanje-zakonitosti>, Pristupljeno: 15. lipnja 2021.

Etički kodeks vrlo je detaljan, a odnosi se na vrijednosti, odnosno zaštitu imovine banke, zaštitu reputacije banke s naglaskom na zahtjeve u pogledu ponašanja, postupke glede društvenih medija, političkih angažmana, te prikladne i pravilne postupke. Prikladni i pravilni postupci opisani su kroz antikorupciju i sukob interesa. Nadalje, ističe se važnost uzajamnog uvažavanja. Strogo se zabranjuje diskriminacija i uznemiravanje. Što se tiče obveza banke, one su u etičkom kodeksu obrađene kroz sljedeće teme: financijsko izvješćivanje, Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, trgovina temeljem povlaštenih informacija, povjerljivosti, aktivnosti sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma, te sigurna i zdrava radna okolina. Prijavlivanje etičkih povreda može se obaviti osobno i putem e-maila: [eticki.kodeks@otpbanka.hr](mailto:eticki.kodeks@otpbanka.hr). Prijave mogu biti anonimne.<sup>40</sup> Osim etičkog kodeksa, banka ima objavljen dokument i o antikorupcijskoj politici. U dokumentu se navode aktivnosti koje su najizloženije riziku korupcije, očekivano ponašanje zaposlenika, regulativa, pristup temeljen na riziku, kontrola rukovodstva, ugovorni partneri, akvizicijska politika i dr. Banka očekuje da su svi zaposlenici i partneri upoznati s navedenom politikom. Shodno svemu navedenom, autorica dolazi do zaključka kako se u poslovanju OTP banke koriste pristup moralnih prava i pristup pravednosti. Omogućeno je prijavljivanje etičkih povreda, banka ima etički kodeks i antikorupcijsku politiku i od svojih zaposlenika i partnera očekuje da su s time upoznati. Osim toga, sigurno primjenjuju i utilitarni pristup s obzirom na nagrade koje su vezane uz efikasnost.

---

<sup>40</sup> Etički kodeks OTP banke, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/postivanje-zakonitosti>, Pristupljeno: 15. lipnja 2021.

## 5. ZAKLJUČAK

Predmet istraživanja završnog rada odnosi se na etičke pristupe u donošenju poslovnih odluka. Proces donošenja etične odluke nešto je složeniji od klasičnog procesa donošenja odluke. Sastoji se od definiranja problema, prikupljanja činjenica i određivanja mogućih rješenja, analize mogućih rješenja korištenjem etičkih pristupa, donošenja odluke i primjene rješenja, te kontrole. Tri su kategorije menadžera s obzirom na primjenu etičkih i moralnih načela i to su moralni menadžeri, koji se drže visokih moralnih standarda, nemoralni menadžeri, koji se aktivno opiru etičkom ponašanju i amoralni menadžeri, koji vjeruju da posao i etika ne idu zajedno. Poslovna etika sve više dobiva na značaju, pa se tako ističe uloga i važnost etičkih pristupa u donošenju poslovnih odluka. Temeljni etički pristupi u donošenju poslovnih odluka su utilitarni pristup, pristup moralnih prava i pristup pravednosti.

Utilitarni pristup temelji se na tome da etična odluka osigurava najveće dobro za najveći broj ljudi. Prema tom pristupu, u poslovanju je stavljen fokus na ponašanje i poslovne rezultate. Kao takav, utilitarni pristup podupire maksimizaciju profita i efikasnosti. Uz to, pristup pruža etičke standarde menadžerima koji su podijeljeni na organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa.

Pristup moralnih prava govori o tome da etična odluka poštuje i štiti temeljna prava ljudi, pa se u skladu s time razmatra: pravo na život i sigurnost, pravo na istinu, pravo na privatnost, pravo na slobodu govora i pravo na slobodu savjesti.

Pristup pravednosti govori o tome kako etična odluka treba omogućiti pravednu razdiobu koristi i štete za sve ljude. Shodno navedenom, značajna su sljedeća načela: načelo distributivne pravde, načelo proceduralne pravde, načelo kompenzacijske pravde i načelo prirodne dužnosti.

Poslovna organizacija shodno svojim potrebama, mogućnostima i sposobnostima odabire etički pristup kojeg će koristiti u donošenju poslovnih odluka. Američki menadžeri skloni su utilitarnom pristupu donošenja odluka, dok europski menadžeri više koriste pristup moralnih prava i pristup pravednosti. Predlaže se korištenje svih triju pristupa kako bi se povećala etičnost u donošenju odluka. U skladu s tim, značajno

je održavanje etičke edukacije i treninga koji pomažu u educiranju zainteresiranih za primjenu načela poslovne etike.

Predmetnim istraživanjem ustanovljeno je kako OTP banka primjenjuje pristup moralnih prava i pristup pravednosti, kao i utilitarni pristup. Banka koristi kombinaciju etičkih pristupa kako bi poslovanje u cijelosti bilo transparentno, zaposlenici zaštićeni i donošenje etičkih odluka olakšano.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga
2. Kalauz, S. (2011): *Etika u sestinstvu*, Zagreb: Medicinska naklada
3. Sikavica, P. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: Informator

### Članci i publikacije:

1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), str. 419-429, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.
2. Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 573-584, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116457>, Pristupljeno: 6. lipnja 2021.
3. Ćorić, M. i Jelavić, I. (2009): Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64 (3), str. 393-404, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/41187>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.
4. Etički kodeks OTP banke, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/ot-nama/postivanje-zakonitosti>, Pristupljeno: 15. lipnja 2021.
5. Gregorić, M. (2015): Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (2), str. 7-21, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/149526>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.
6. Hrvatska narodna banka (2021): *Standardni prezentacijski format*, Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/spf>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.
7. Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), str. 4956-0, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/104881>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.
8. Martinović, M. i Jurković, Majić, O. (2009): Etički izazovi globalnom marketingu, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64 (1), str. 33-51, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/34219>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.

9. Sokić, K., Gutić Martinčić, S. i Bakić, M. (2019): Uloga ličnosti u organizacijskom ponašanju, *FIP – Financije i pravo*, 7 (2), str. 23-50, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/238086>, Pristupljeno: 15. lipnja 2021.
10. Tipurić, D. (2009): *Vrste odluka, stilovi odlučivanja i pristupi odlučivanju*, nastavni materijali, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
11. Žada, M. i Vidak, I. (2018): Etično komuniciranje na društvenim mrežama, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 9 (2), str. 86-97, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/215398>, Pristupljeno: 1. lipnja 2021.
12. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B. i Brčić, R. (2004): Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 17 (1-2), str. 17-29, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/199831>, Pristupljeno: 10. lipnja 2021.

#### **Internet izvori:**

1. OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/otp-banka>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.
2. OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/misija-vizija>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.
3. OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/vrijednosti-otp-banke>, Pristupljeno: 16. lipnja 2021.
4. OTP banka.hr, Dostupno na: <https://www.otpbanka.hr/hr/o-nama/postivanje-zakonitosti>, Pristupljeno: 14. lipnja 2021.



## POPIS SLIKA I TABLICA

### Popis slika

Slika 1. Vrste odluka prema razinama menadžmenta .....	8
Slika 2. Strateške, taktičke i operativne odluke i ciljevi odlučivanja .....	8
Slika 3. Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka.....	11
Slika 4. Sastavnice procesa donošenja odluke.....	14
Slika 5. Proces donošenja etične odluke .....	15
Slika 6. Čimbenici etičnog ponašanja organizacije .....	16
Slika 7. OTP grupa .....	19
Slika 8. Vrijednosti OTP banke .....	20

### Popis tablica

Tablica 1. Etičke dileme na različitim razinama .....	9
Tablica 2. Utilitarni pristup etičnog odlučivanja .....	11
Tablica 3. Pristup moralnih prava .....	12
Tablica 4. Pristup pravednosti .....	12

## **SAŽETAK**

Na današnjem visokokonkurentnom tržištu, posebno se nameće važnost etičnog poslovanja. Problem istraživanja proizlazi iz činjenice kako je na današnjem poslovnom tržištu izuzetno teško poslovati etično. Predmet istraživanja rada odnosi se na analizu etičkih pristupa u donošenju poslovnih odluka. Cilj je istraživanja definirati teorijske značajke etike, analizirati etičke pristupe u donošenju poslovnih odluka, te osvrnuti se na primjer dobre prakse. Odabrani poslovni subjekt je OTP banka. Predmetnim istraživanjem ustanovljeno je kako OTP banka primjenjuje pristup moralnih prava i pristup pravednosti, kao i utilitarni pristup. Banka koristi kombinaciju etičkih pristupa kako bi poslovanje u cijelosti bilo transparentno, zaposlenici zaštićeni i donošenje etičkih odluka olakšano.

**Ključne riječi:** *etika, poslovna etika, etički pristupi, poslovno odlučivanje, OTP banka*

## **SUMMARY**

In today's highly competitive market, the importance of ethical business is especially important. The research problem stems from the fact that in today's business market it is difficult to do business ethically. The subject of the paper research is the analysis of ethical approaches in making business decisions. The aim of the research is to define the theoretical features of ethics, analyze ethical approaches in business decision making, and explore an example of good practice. The selected business entity is OTP bank. The subject research established that OTP banka applies the approach to moral rights and the approach to justice, as well as the utilitarian approach. The Bank uses a combination of ethical approaches to ensure that operations are fully transparent, employees are protected and ethical decision-making is facilitated.

**Keywords:** *ethics, business ethics, ethical approaches, business decision making, OTP bank*