

# Etika u menadžmentu

---

Šimunić, Marko

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:137:669413>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Repository / Repozitorij:

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



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

**MARKO ŠIMUNIĆ**

**ETIKA U MENADŽMENTU**

Završni rad

Pula, 2021.

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

**MARKO ŠIMUNIĆ**

## **ETIKA U MENADŽMENTU**

Završni rad

**JMBAG: 0255025075, redoviti student**  
**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžment**  
**Znanstveno područje: Društvene znanosti**  
**Znanstveno polje: Ekonomija**  
**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani MARKO ŠIMUNIĆ, kandidat 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, \_\_\_\_\_, 2021. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, MARKO ŠIMUNIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „ETIKA U MENADŽMENTU“ 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
1.1. Ciljevi i svrha rada .....	1
1.2. Metode rada .....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. Osnovni pojmovi etike.....	3
2.1. Etika i etično ponašanje.....	3
2.2. Etika u poslovanju.....	4
3. Poslovna etika .....	5
3.1. Pojam poslovne etike.....	5
3.2. Načela poslovne etike.....	6
4. Menadžerska etika.....	7
4.1. Pojam menadžerske etike .....	7
4.2. Vrste menadžerske etike .....	7
4.3. Pristupi menadžerske etike.....	8
4.4. Načela etičnog menadžmenta .....	9
4.5. Neetičko ponašanje .....	9
5. Poslovna i menadžerska etika u poslovanju poduzeća „Zagrebačka pivovara d.o.o.“.....	11
5.1. Osnovni podaci o poduzeću „Zagrebačka pivovara d.o.o.“ .....	11
5.2. Poslovna i menadžerska etika u poduzeću „Zagrebačka pivovara d.o.o.“ 11	
5.2.1. Poslovna etika Zagrebačke pivovare d.o.o. ....	14
5.2.2. Menadžerska etika Zagrebačke pivovare d.o.o.....	17
6. Zaključak.....	21
Literatura.....	22
Popis slika.....	24
Sažetak.....	25



# 1. Uvod

Jedan od ključnih čimbenika uspješnosti nekog poduzeća jest poslovanje prema etičkim načelima. Primjena etike u poslovanju otvara vrata sigurnosti i budućnosti razvoja, a u konačnici i boljim financijskim rezultatima.

Menadžeri poduzeća zaduženi su za stvaranje zdravog radnog okruženja, trebali bi biti primjer i promicati pravilno etično ponašanje u organizaciji te graditi povjerenje kako bi podređeni primjenjivali isto i na zajednički način svi pridonijeli uspješnom poslovanju poduzeća.

## 1.1. *Ciljevi i svrha rada*

Cilj i svrha ovog završnog rada jest teorijskim i praktičnim osnovama utvrditi važnost etike i etičnog ponašanja, te se shodno tome donijeti zaključke vezano uz etično ponašanje menadžera pri donošenju poslovnih odluka i u odlučivanju.

Definirati će se pojam etika, poslovna i menadžerska etika, ukazati na važnost njihove primjene u poslovanju poduzeća, istražiti vrste neetičkog ponašanja i moguća rješenja za sprječavanje istih, a potom istražiti njihovu primjenu na praktičnom primjeru.

## 1.2. *Metode rada*

U ovom radu korištene su sljedeće metode istraživanja rada: metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, te metoda poslovnog slučaja. Navedene metode korištene su kod definiranja teorijskog dijela rada, ali i donošenja zaključaka u praktičnom dijelu.

U izradi je korištena razna stručna literatura, znanstveni radovi te internetski izvori.



### 1.3. *Struktura rada*

Završni rad „Etika u menadžmentu“ podijeljen je u tri dijela. U prvom dijelu rada pojasniti će se što je to etika i etično ponašanje te važnost primjene etike u poslovanja poduzeća.

U drugom dijelu završnog rada teorijski će se definirati što je to poslovna a što menadžerska etika, načela, pristupe te vrste neetičnog ponašanja.

Zadnji dio ovoga završnog rada posvećen je praktičnom primjeru gdje će se istražiti poslovna i menadžerska etika u poslovanju poduzeća „Zagrebačka pivovara d.o.o.“

## 2. Osnovni pojmovi etike

Bavljenje etikom i njezino definiranje započelo je već u 5. stoljeću prije Krista u Ateni, a velika važnost pridaje joj se i dan danas. Začetnik etike bio je Sokrat razlučivanjem dobra i zla te analizom njihova podrijetla. Pojam etika dolazi od dvije grčke riječi, „ethos“ u prijevodu običaj i „ethikos“ u prijevodu moralan<sup>1</sup>.

U samim počecima njezina spominjanja, etika se povezuje sa religijom, no danas ju se uglavnom definira kao znanost o moralu, odnosno ponašanje koje je sukladno moralnim načelima, principima i standardima pojedinca ili organizacije<sup>2</sup>.

Mnogi danas poistovjećuju pojam etike sa pojmom moral. Pojmovi su slični, no nisu isti.

*„Moral je skup društvenih načela i normi o ponašanju i odnosima među ljudima. Moral je shvaćanje odnosa dobra i zla“<sup>3</sup>. Većina teoretičara moral definira kao osobni ili društveni smjer, a etiku kao filozofiju tog morala<sup>4</sup>. Najkraće rečeno, etika je teorija, a moral praksa.*

Odgovorno društveno poslovanje svakog poduzeća veže se uz etičke i moralne vrijednosti.

*„Društveno odgovorno poslovanje (DOP) koncept je prema kojemu tvrtke spajaju brigu o društvu i okolišu te ih integriraju u svoje poslovanje, ali i u odnose sa svojim dionicima, na dobrovoljnoj osnovi“<sup>5</sup>.*

### 2.1. Etika i etično ponašanje

U ljudskoj svakodnevnici, moguće su dvije vrste ponašanja, ispravno i neispravno, odnosno etičko i neetičko, a etika je osnova za ocjenu ispravnosti tih oblika ponašanja. Ponašati se etički znači ponašati se u skladu sa svojim etičkim principima što za većini ljudi znači ponašati se dobro, pravedno i pošteno. Etika postavlja kriterije za procjenu etičkog i neetičkog u ponašanju i odlučivanju prema pojedincima, grupama, unutar i izvan poduzeća i slično.

---

<sup>1</sup> Žugaj, M., *Znanstveno-istraživački rad mladih*, Zbornik radova, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1990., str. 288.

<sup>2</sup> Buble, M., *Osnove managementa*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 60-61.

<sup>3</sup> Parnham, M., *Moralno poslovanje: neprofitna zamisao ili temeljno načelo. U: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost (ur. Kristijan Krkač)*, Zagreb, Mate, 2007.

<sup>4</sup> Bebek, B. i A. Kolumbić, *Poslovna etika*. Zagreb, Sinergija, 2000.

<sup>5</sup> Hrvatska gospodarska komora, <https://dop.hgk.hr/>, (pristupljeno: 1.9.2021.).

*„Ponašanje je etičko ukoliko je u skladu sa svim moralnim načelima, principima i standardima nekog pojedinca ili organizacije“<sup>6</sup>.*

Poželjno je i preporuča se zaposlenicima osigurati obuku etičkog ponašanja i moralnosti jer ponekad pojedinci djeluju prema vlastitim stavovima, mišljenjima i vrijednostima koje posjeduju, ne obazirući se na etička načela poduzeća u kojima posluju. Većina ih nije na dovoljno upoznata sa pojmom etike kao niti sa važnošću ponašanja koje u skladu sa svim moralnim načelima, principima i standardima organizacije.

## *2.2. Etika u poslovanju*

Poduzeća i njihovi menadžeri obavezni su primjenjivati etičke kriterije u procjeni ispravnosti svojih odluka za dobrobit poslovanja. Odgovornost je na menadžerima i zaposlenima da donose odluke koje istovremeno povećavaju dobrobit poduzeća ali i društva.

Kako bi poslovali društveno odgovorno i u skladu sa etikom, menadžment poduzeća koristi različite sustave nagrađivanja, selekcije, razne treninge i etičke kodekse.

Etički kodeks dokument je kojim je definirano ispravno etično ponašanje i odlučivanje. Uglavnom je dostupan javnosti i sadrži vrijednosti prema kojima poduzeće želi djelovati te standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja. Etičkim kodeksom postavljeni su okviri etičnog ponašanja pa ga zaposlenici mogu koristiti ukoliko su u dilemi što je etično a što nije. Kodeks služi jačanju zajedništva unutar poduzeća, dodatnom motiviranju zaposlenih, stvaranju povjerenja potrošača i investitora, pružanju što kvalitetnije usluge, jačanju imidža poduzeća i slično<sup>7</sup>.

Mnoga poduzeća u svom poslovanju posjeduju i svoju organizacijsku kulturu, a koju određuju razne ceremonije, rituali, simboli, tradicije, povijesti, priče i jezik. Predstavlja specifičan način ponašanja, stila rada i okruženja organizacije, a razvija se kroz povijest i tradiciju.

Za poslovanje poduzeća važno je da odgovorne osobe, menadžeri, ali i zaposlenici, vode računa poštivanju etičkih načela i razvijanju organizacijske kulture, međusobnih odnosa i komunikacije.

---

<sup>6</sup> M. Bubble, op. cit., str. 60-61.

<sup>7</sup> loc.cit.

### 3. Poslovna etika

Za poslovnu etiku može se reći kako je spona između ekonomskih (korist, dobit, trošak, cijena, konkurencija...) i etičkih vrijednosti (poštenje, pravda, iskrenost, vrijednost, povjerenje). Postoje situacije kada je se zaposlenici, ali i menadžeri ne pridržavaju, pa nije niti neuobičajeno propadanje poduzeća zbog nepoštivanja poslovne etike.

Kako bi izbjegli navedeno, za uspješno poslovanje važno je pridržavati se smjernica poslovne etike kao nužne sastavnice uspješnog poslovanja poduzeća<sup>8</sup>. Pridržavanje etičkih pravila u poslovanju, dovodi do dugoročne uspješnosti, stvaranju dobrog glasa o poduzeću te zadržavanju kupaca i njihove vjernosti.

#### 3.1. Pojam poslovne etike

Poslovna etika nastala je povezivanjem etike i ekonomije. Prvi puta spominje se krajem 60-ih godina 20. stoljeća, kada su se definirala prava radnika u radnim odnosima te uvjeti rada<sup>9</sup>. Definicija poslovne etike postoji mnoštvo, ali većina teoretičara definira ju kao „*sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnoga, organizacijskoga i društvenog ponašanja vezanog za poslovanje i za ostvarivanje njegovih ciljeva te za prosudbu posljedica poslovnog ponašanja i odlučivanja za druge sudionike u poslovnoj okolini*“<sup>10</sup>. Etički kodeks ključni je segment u primjeni poslovne etike. Definira vrijednosti i načela te daje smjernice kojih se nadređeni i zaposlenici trebaju pridržavati<sup>11</sup>. Ukoliko ga se ne pridržava, snose se unaprijed definirane sankcije.

Glavni subjekti poslovne etike jesu:

**Pojedinac** - vodi se snagom vjere, razuma, socijalnom etikom, naukom i poimanjem čovjeka koji ostvaruje koristi tako da ne povrijedi svoje bližnje;

**Pravna osoba** – poduzeće koje u svojm poslovanju primjenjuje etičke norme i odgovara djelatnicima, vlasnicima i kupcima te dobavljačima te cijelom svom prirodnom i društvenom okruženju u cjelini;

---

<sup>8</sup> Bahtijerević – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str 534.

<sup>9</sup> Aleksić, A., *Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja*, Zagreb, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007., str. 420-428.

<sup>10</sup> Bahtijerević – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 534.

<sup>11</sup> ibidem, str. 551.

**Poslovna kultura i procesi rada** – zaposleni i odgovorne osobe zajedno snose profesionalnu i moralnu odgovornost za ostvarivanje ciljeva i svrhu poduzeća;

**Okruženje** - priroda, regionalna i lokalna samouprava, tj svi pojedinci, poduzeća i njihovi procesi rada te drugi subjekti koji su odgovorni društvu u cjelini<sup>12</sup>.

### 3.2. *Načela poslovne etike*

Poslovna etika primjena je općih etičkih načela u poslovanju poduzeća. Temeljna načela poslovne etike jesu:

1. *Načelo korisnosti* – prema ovom načelu smatra se da je djelovanje moralno ili ispravno jedino ukoliko povećava količinu dobara;
2. *Načelo prava* - ako postoje prava, postoje i dužnosti onih koji moraju ili poštivati ta prava (ne ugrožavati pravo na slobodu i život drugog pojedinca) ili omogućiti ta prava (pravo na edukaciju, zdravstvenu skrb);
3. *Načelo pravednosti* – odnosi se na raspodjelu postignutih dobara ili raspodjelu količine posla koji netko mora obaviti kako bi se do tih dobara došlo ili raspodjelu rizika<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., i B. Bojić, *Poslovna etika i multikultura*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012., str. 44-45.

<sup>13</sup> Krkač, K., *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb, MATE d.o.o./ZŠEM, 2007., str. 63.

## 4. Menadžerska etika

Menadžerska etika sastavni je dio poslovne etike jer se stavlja naglasak na menadžere koji imaju ključnu ulogu u vođenju poslovanja. Čine ju standardi, ponašanja i moralne prosudbe koji menadžeri primjenjuju u poslovanju i vođenju poduzeća.

### 4.1. Pojam menadžerske etike

Menadžerska etika „sustav je temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju u donošenju odluka, u procjeni ispravnosti vlastitih postupka te procjeni širih učinaka tih postupaka i odluka i njihov utjecaj na druge“<sup>14</sup>.

Menadžeri se često susreću s mnogim nedoumicama a koje se tiču etičkog ponašanja, etičke ispravnosti odluka koje donose, odnosa sa zaposlenicima, odnosa sa interesnim skupinama, vrednovanja rada zaposlenika i slično.

Kako bi dobro obavljali svoj posao, za menadžere je ključno da budu sposobni razlikovati ispravno od neispravnoga i vlastito kritičko stajalište postavljati prema pravim i istinskim vrijednostima koje čine temelje etike i etičkog ponašanja.

### 4.2. Vrste menadžerske etike

Menadžerska etika dijeli se na sljedeće tri vrste:

1. Moralna menadžment,
2. Amoralna menadžment i
3. Nemoralna menadžment.

*Moralna menadžment* je onaj koji djeluje i odlučuje temeljem etičkih načela i pravila. Definira ga poslovno ponašanje kada se osim vlastitih interesa uzima u obzir i interes drugih sudionika.

*Amoralna menadžment* nije niti moralna niti nemoralna. Amoralna menadžment može biti nenamjerna ili namjerna, odnosno ne primjenjivati etička načela i pravila zbog nepažljivosti ili ne primjenjivati etička načela svjesno jer se smatra da su opća etička načela primjerenija u drugim područjima života nego poslu.

---

<sup>14</sup> Bahtijerević – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, op.cit.str. 534.

*Nemoralan menadžment* je onaj koji ne primjenjuje etička načela niti u odlučivanju niti u poslovanju. Važno je isključivo donosi li određena odluka novac, bez obzira na posljedice i štete<sup>15</sup>.

#### 4.3. *Pristupi menadžerske etike*

Kako bi menadžeri znali jesu li donijeli etičnu odluku, postupili pravedno i vodili se politikom etike, potrebni su im kriteriji koji proizlaze iz etičkih pristupa.

Najpoznatija su četiri etička pristupa:

1. utilitarni pristup,
2. pristup moralnih prava,
3. pristup pravednosti i
4. individualistički pristup<sup>16</sup>.

**Utilitarni pristup** polazi od toga da su etične one odluke i ponašanje koje donose najveće dobro za najveći broj ljudi. Zalaže se za maksimalan profit, efikasnost poslovanja poduzeća i temeljne vrijednosti poslovanja što su i ciljevi poduzeća. Prema ovom pristupu, da bi se postigla efikasnost potrebno je minimizirati rad, kapital, materijal i troškove a povećati proizvodnost rada, novih tehnologija i slično. Menadžeri i zaposlenici moraju voditi računa da vlastitim interesima ne ugrožavaju ciljeve poduzeća<sup>17</sup>.

**Pristup moralnih prava** polazi od toga da se etične odluke i ponašanje moraju podudarati s temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje utječu. Menadžeri u svom odlučivanju i ponašanju moraju imati u vidu temeljna ljudska prava: pravo na život i sigurnost, pravo na istinu, privatnost, slobodu govora i na slobodu savjesti. Pristup moralnih prava upozorava menadžere kako se moraju ponašati da bi njihove odluke bile etične<sup>18</sup>.

**Pristup pravednosti** polazi od toga da prilikom procjene etičnosti odluka i ponašanja uključi pravednost i nepristranost razdiobe dobiti i troškova između pojedinaca i grupa. Važno je donositi pravedne i etične odluke koje se temelje na jednakosti, poštenom odnosu i nepristranosti<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> ibidem, str. 539.

<sup>16</sup> loc.cit.

<sup>17</sup> loc.cit.

<sup>18</sup> loc.cit.

<sup>19</sup> loc.cit.

**Individualistički pristup** polazi od toga da je ponašanje moralno onda kada promovira osobne interese na dugi rok. Individualno samousmjerenje najvažnije te je potrebno ograničiti eksterne utjecaje koje ga koče<sup>20</sup>.

#### 4.4. *Načela etičnog menadžmenta*

Menadžeri su odgovorni za promicanje etičnog ponašanja i poslovanja unutar poduzeća.

Kako bi uspješno promovirali etično ponašanje u poduzeću, važno je pridržavati se sljedećih etička načela i smjernica:

1. poštivanje zakona,
2. iskazivanje istine,
3. poštivanje drugih ljudi,
4. poštivanje zlatnog pravila,
5. prakticiranje sudjelovanja i
6. pomaganje drugima<sup>21</sup>.

Menadžeri u poduzeću trebali bi biti primjer ostalim zaposlenicima na način da se vode etičkim načelima i vrijednostima te izbjegavaju neetično ponašanje, o čemu će biti riječ u nastavku rada.

#### 4.5. *Neetičko ponašanje*

Poslovanje koje nije u skladu sa pravilima, normama, uvjerenjima i vrijednostima poduzeća, odnosno nije u skladu poslovnom etikom, etičkim kodeksom i organizacijskom kulturom, posljedično može stvoriti velike gubitke za poduzeće.

Često se u poduzećima događa da su zakoni nedovoljno dobro definirani ili uopće ne postoje za određene situacije ili postupke. Neetičko ponašanje može biti nesvjesno zbog donošenja krivih odluka, nedostatka znanja, nejasnih ciljeva, neodgovornosti na određenim pozicijama ili slično, no ponekad menadžeri svjesno primjenjuju neetičko ponašanje jer jedino na takav način mogu ostvariti uspjeh, koji je u konačnici kratkoročan.

---

<sup>20</sup> loc.cit.

<sup>21</sup> Bahtijerević – Šiber, F., Sikavica, P. i N. Pološki Vokić, op.cit.str. 554.



Neki od oblika neetičkog ponašanja jesu sljedeći:

- prijevare,
- obmane,
- krivotvorenje službenih isprava,
- oslobađanje pristojbi,
- neplaćanje usluga i darova,
- zastrašivanje,
- podmićivanje unutar i izvan organizacije,
- izbjegavanje plaćanja poreza,
- prisvajanje sredstava bez odobrenja vlasnika,
- kršenje intelektualnog prava,
- otplaćivanje zajmova i kredita na mutan način,
- prouzrokovanje lažnog stečaja,
- krađa informacija,
- kupovanje poslovnih tajni konkurenata,
- prijetnje,
- ponižavanje,
- oduzimanje slobode,
- ugrožavanje zaposlenika,
- uništavanje okoliša i slično<sup>22</sup>.

Zbog neetičkog ponašanja u poslovanju, dolazi do kriza u poduzećima. Vodeći se etikom isključivog uspjeha, krše zakone i zakonske obveze, neovisno o posljedicama takvog ponašanja. Takve informacije brzo postanu dostupne javnosti, pa takvo poduzeće interesno – utjecajne skupine zaobilaze.

---

<sup>22</sup> Ljubetić, I., *Poslovna i menadžerska etika*, Gospić, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 2015., dostupno na: <https://dabar.srce.hr/taxonomy/institucijski-repozitoriji>, pristupljeno (28.08.2021.).

## **5. Poslovna i menadžerska etika u poslovanju poduzeća „Zagrebačka pivovara d.o.o.“**

U nastavku rada na konkretnom primjeru istražiti će se poslovna i menadžerska etika poduzeća “Zagrebačka pivovara d.o.o.” te donijeti zaključak posluju li društveno odgovorno i na koji način.

### *5.1. Osnovni podaci o poduzeću „Zagrebačka pivovara d.o.o.“*

Zagrebačka pivovara utemeljena je 1892. godine, a danas je jedna od najvećih tvrtki u Hrvatskoj i vodeći proizvođač piva na domaćem tržištu. Prva tvornica otvorena je 12. srpnja 1893. godine, a danas je sastavni dio najvećih zagrebačkih znamenitosti. U jako kratkom roku razvila u najuspješniju hrvatsku pivovaru.

Od 2012. godine u vlasništvu je Molsona Coorsa, vodeće pivarske industrije u svijetu. Svoj napredak temelji na jasno postavljenoj strategiji poslovanja koja je u skladu s načelima održivog razvoja.

Misija je oduševljavati ljubitelje piva diljem svijeta, dok je vizija biti izbor broj 1 za potrošače i kupce.

Glavni brendovi jesu: Ožujsko, Ožujsko rezano, Ožujsko Amber, Tomislav, Ožujsko Bazga, Ožujsko Limun, Ožujsko Grejp, Božićno pivo, Ožujsko Cool, Beck's, Corona, Hoegaarden, Leffe Blond, Leffe Brune, Lowenbrau, Miller Genuine Draft, Nikšičko pivo, Staropramen i Stella Artois.

Posljednjih godina bilježe stalan rast proizvodnje i udjela na tržištu čime se svrstala među najprofitabilnije tvrtke u Hrvatskoj<sup>23</sup>.

### *5.2. Poslovna i menadžerska etika u poduzeću „Zagrebačka pivovara d.o.o.“*

Unutar korporacije vođeni su činjenicom da mogu biti drugačiji i uspješniji u izazovnom okruženju vodeći se svojim vrijednostima:

---

<sup>23</sup>Zagrebačka pivovara, dostupno na: <https://zagrebackapivovara.hr/zagrebacka-pivovara/>,(pristupljeno: 20.8.2021.).

1. Ljudi su uvijek na prvom mjestu – cijeni se i poštuje različitost jer prihvaćanje raznolikosti ključno je za suradnju i kulturu tima;
2. Odvažnost i odlučnost – zaposlenici i menadžeri odlikuju inovativnošću, brzinom i izravnošću;
3. Preuzimanje odgovornosti – obveze u poslovanju izvršavaju se na vrijeme i odgovorno, a greške su prilika za učenje;
4. Učenje svakog dana – uvijek traže načine kako rasti i pomažu jedni drugima u razvoju;
5. Slaviti zajedno – svjesni važnosti priznavanja i slavljenja vlastitog uspjeha<sup>24</sup>.

Poslovanje Zagrebačke pivovare, vodećeg proizvođača piva u Republici Hrvatskoj, vođeno je jasnim i dosljednim kodeksom poslovnog ponašanja<sup>25</sup>. Kodeks je vodič u donošenju odluka u svakodnevnom radu ili u situacijama težih okolnosti. Sve dionike, od zaposlenika, menadžera, direktora, svih suradnika i dobavljača, poziva se da ga pomno čitaju te u njemu potraže savjete pri obavljanju svakodnevnih zadataka, rukovodeći se dobrom procjenom i zdravim razumom.

Načela Kodeksa odnose se na sve dionike Molson Coorsa, na sve njezine podružnice i filijale diljem svijeta. Izbjegava se suradnja sa dobavljačima i partnerima koji se bave praksama koje krše načela kodeksa.

Unutar njega dostupne su smjernice koje se odnose na:

- Djelovanje s integritetom tijekom svakodnevnih poslovnih odluka i aktivnosti;
- Vlastite zaštite, zaštite brenda i ugleda poduzeća;
- Razumijevanje zakona, propisa i standarda koji se primjenjuju na poslovanje i načina kako ih se pridržavati;
- Važnosti izražavanja vlastitog mišljenja, te
- Kontakte za savjete i smjernice za dodatna pitanja i sumnje<sup>26</sup>.

U nastavku slijedi prikaz naslovnice Kodeksa poslovnog ponašanja Molsona Coorsa, čija je primjena obvezna za sve dionike Molson Coorsa, njezine podružnice i filijale diljem svijeta.

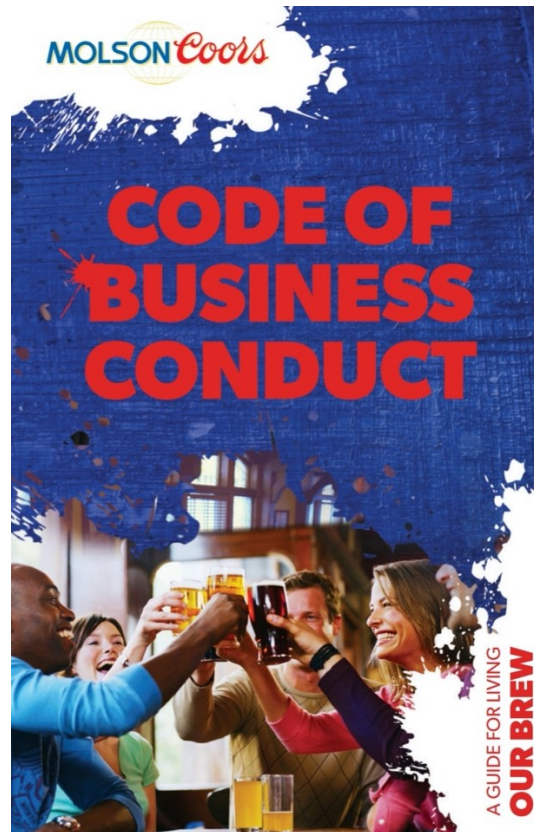
---

<sup>24</sup> loc.cit.

<sup>25</sup> loc.cit.

<sup>26</sup> loc.cit.

**Slika 1.** Kodeks poslovnog ponašanja Molsona Coorsa



Izvor: <https://www.molsoncoors.com/sites/molsonco/files/2020-02/CodeofBusinessConductEN.pdf>

Osim Kodeksa poslovnog ponašanja, Zagrebačka pivovara potpisala je i kodeks odgovornog marketinškog komuniciranja proizvođača piva<sup>27</sup>. Osnovne smjernice ovog kodeksa odnose se na ponašanje u marketinškim aktivnostima, poput reklamnog materijala, izjava u medijima i sl. Definirana su načela iz domene zakona, iskrenosti, poštenja i dobrih poslovnih odnosa te postupci i sankcije koje se poduzimaju u slučaju njegova kršenja<sup>28</sup>.

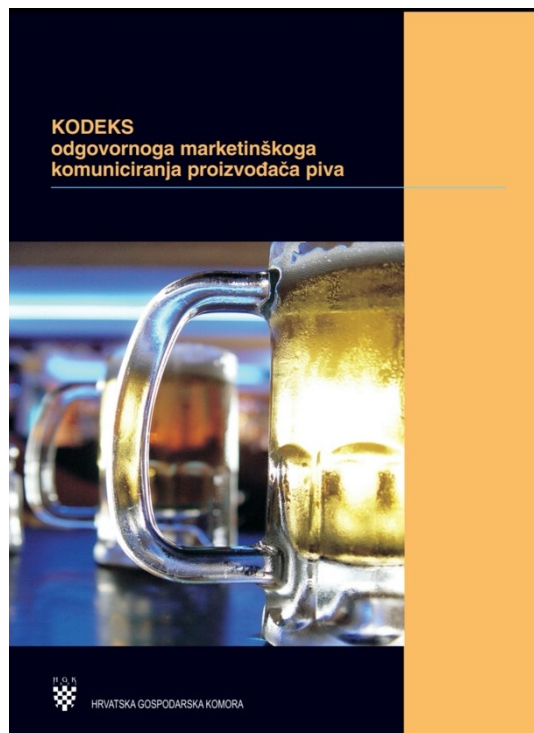
U nastavku slijedi prikaz naslovnice Kodeks odgovornog marketinškog komuniciranja proizvođača piva.

---

<sup>27</sup> loc.cit.

<sup>28</sup> loc.cit.

## Slika 2. Kodeks odgovornog marketinškog komuniciranja proizvođača piva



Izvor: <https://www.hgk.hr/documents/kodekspivara2010t57860848318e0.pdf>

### 5.2.1. Poslovna etika Zagrebačke pivovare d.o.o.

Poslovnom etikom Zagrebačke pivovare nastoji se osigurati etičko poslovno okruženje. Kao što je i prethodno navedeno, kako bi bili drugačiji i uspješniji u izazovnim okruženjima, obavezno je ponašanje u skladu sa vrijednostima korporacije te načelima kodeksa poslovnog ponašanja.

Od svakog zaposlenika očekuje se da svoje ciljeve ostvaruje u skladu sa ranije definiranim vrijednostima i kodeksom te je svatko odgovoran za njihovo razumijevanje i pridržavanje, kao i pridržavanje zakona i pravilnika koji se odnose na radne aktivnosti. Od svih zaposlenika očekuje se da slobodno izražavaju vlastita mišljenja te postavljaju pitanja uvijek kada nisu sigurni što trebaju učiniti ili sumnjaju da bi netko mogao učiniti ili je učinio nešto što nije u skladu sa pravilima i vrijednostima korporacije.

Sva potvrđena kršenja kodeksa mogu rezultirati pokretanjem disciplinskog postupka, a što može imati za posljedicu i prestanak radnog odnosa.

Za prijavljivanje potencijalnih problema i pogrešaka, mogu se izravno obratiti svom rukovoditelju ili predstavniku odjela za ljudske resurse ili kontaktirati liniju za etiku i usklađenost. Linija za etiku i usklađenost središnje je mjesto za primanje povjerljivih i

anonimnih pitanja i prijava putem telefona. Administrira ju neovisna tvrtka kako bi osigurali anonimnu komunikaciju.

Na stranici [www.molsoncoorshelpline.ethicspoint.com](http://www.molsoncoorshelpline.ethicspoint.com) nalaze se dodatne informacije o liniji za pomoć, te je moguć postaviti pitanje ili prijaviti problem putem Interneta.

Zdravlje i sigurnost zaposlenika jedan je od važnijih prioriteta. Kontinuirano se radi na izgradnji kulture koja na svim razinama organizacije uspostavlja odgovornost za sigurnost. Vodi se računa o svim pravilima i procedurama o zaštiti zdravlja, sigurnosti i okoliša te se poduzimaju potrebne mjere ukoliko je došlo do situacije koja bi mogla prekršiti ta pravila ili uzrokovati ozljedu drugih osoba.

Ne tolerira se nasilje, prijetnje nasiljem ili bilo kakvim zlostavljanjem, te je strogo zabranjeno nošenje oružja do najviše moguće mjere.

Zabranjen je rad pod utjecajem nedopuštenih opojnih sredstava, alkohola, kanabisa ili zloupotrebe lijekova dostupnih na recept ili u slobodnoj prodaji. Obaveza svih zaposlenika je pravovremeno prijaviti nezgode, incidente, nepridržavanje propisa, nasilje, prijetnje nasiljem, uznemiravanje i sve ostale situacije koje bi mogle predstavljati opasnost po zdravlje, sigurnost i dobrobit ljudi i radnog okruženja.

Prihvatanje različitosti od izrazite je važnosti za suradnju i kulturu tima. Unutar radnog okruženja ne tolerira se diskriminacija u smislu rase, spola, nacionalnog podrijetla, dobi, vjeroispovijesti, invaliditeta, seksualne orijentacije, rodnog identiteta, statusa branitelja ili bračnog stanja.

Osobni podaci svih dionika prikupljaju se, čuvaju i upotrebljavaju isključivo za opravdane poslovne svrhe te ih se štiti od potencijalnih gubitaka, zloupotrebe ili otkrivanja. Treće strane koje prikupljaju, čuvaju ili obrađuju osobne podatke u ime korporacije, kao i svi poslovni partneri, također su obvezni pridržavati se tih preduvjeta. Svako sudjelovanje u političkoj kampanji osobna je odluka pojedinca, no takva aktivnost mora se obaviti u vlastito vrijeme i vlastito ime. Imovina tvrtke (primjerice uređaj za fotokopiranje, telefon ili vrijeme) ne smiju se upotrebljavati za političke aktivnosti i kampanje te je zabranjeno vršiti pritisak i utjecati na suradnike kako bi oni sudjelovali u političkom događanju ili aktivnosti.

Proizvodi pivovare proizvode se i pakiraju u skladu s najvišim standardima sigurnosti hrane i uz upotrebu kvalitetnih proizvodnih materijala te se redovito provode provjere kako bi zajamčili kvalitetu i dosljednost.

Unutar korporacije promiče se pošteno tržišno natjecanje te ponašanje na pošten, pravedan i objektivan način u odnosima s kupcima, dobavljačima i konkurentima.

Potiče se ne razgovarati s konkurentima o povjerljivim komercijalnim podacima, poput cijene ili strategije, posebice kada sudjeluju na sastancima trgovinskih udruženja. Zabranjeni su bilo kakvi pisani sporazumi i verbalni dogovori. Svi dogovori s drugim subjektima iz industrije pića koji obuhvaćaju proizvodnju ili prodaju proizvoda na određenom tržištu, moraju biti skladu sa zakonom o tržišnom natjecanju.

Darovi i reprezentacija mogu se upotrijebiti samo na dopušten način, kako bi se ojačali poslovni odnosi i kako bi se kupcima i dobavljačima zahvalilo na suradnji. Ne smiju se davati niti primati darovi u zamjenu za poslovnu uslugu ili izravno utjecanje na poslovnu odluku.

Strogo je zabranjeno neetično ponašanje poput primanja i davanja mita te svi drugi koruptivni postupci zbog štete koju takvi mogu uzrokovati.

Poslovni partneri i dobavljači moraju se tretirati pravedno i s integritetom na način da se izabiru oni koji na najbolji način ispunjavaju potrebe na temelju kriterija kao što su kvaliteta, usluga i cijena, izbjegavajući sukobe interesa.

U slobodno vrijeme dozvoljen je rad za druge, pod uvjetom da isti nije u sukobu s obavezama u pivovari. Vanjski rad ne smije oduzimati previše vremena i energije kako ne bi negativno utjecao na sposobnosti učinkovitog obavljanja posla u pivovari, a resursi i oprema ne smiju se bez dopuštenja upotrebljavati za vanjske aktivnosti..

Tijekom objavljivanja na društvenim mrežama, bez obzira na to upotrebljavaju li se osobno ili u sklopu poslovnih aktivnosti, obavezno je pridržavati se smjernica iz Globalnog pravilnika o društvenim mrežama kako bi ih se upotrijebilo na pravilan način. Pravilnik se odnosi i na dobavljače, distributere i oglašivačke agencije, koji djeluju u ime korporacije.

Zaposlene se redovito potiče na odgovorno ponašanje, jer se ponašanje pojedinca odražava pozitivno ili negativno i na sam ugled brenda.

Jedan od slogana korporacije je „*Izvan tvrtke, ti si Tvrtka*”, kao podsjetnik da je ponašanje pojedinca odraz cjelokupne korporacije Molson Coorsa<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Kodeks poslovnog ponašanja, <https://www.molsoncoors.com/sites/molsonco/files/2020-02/CodeofBusinessConductEN.pdf>, (pristupljeno 13.9.2021.).

### *5.2.2. Menadžerska etika Zagrebačke pivovare d.o.o.*

Menadžeri Zagrebačke pivovare imaju značajne odgovornosti u promicanju pozitivnog radnog okruženja u kojem se svi zaposlenici osjećaju sigurno i cijenjeno te mogu raditi u svom najboljem izdanju.

U donošenju odluka i procijeni ispravnosti postupaka, menadžment primjenjuje temeljne vrijednosti korporacije i globalni Kodeks poslovnog ponašanja.

Obavezni su njegovati radno okruženje u kojemu su prihvatljivi isključivo zakoniti, etični i odgovorni oblici ponašanja. Potiču jasno komuniciranje te međusobno razumijevanje i povjerenje, slušaju podređene, razmatraju sva njihovih pitanja i nedoumica te izravnim razgovorom pokušavaju riješiti problem u njihovoj nadležnosti.

Vode brigu o svim zaposlenicima, podupiru zaposlenike u etičkom ponašanju, protive se kršenju načela kodeksa i zakona od strane svojih zaposlenika, kažnjavaju ih za neetičko ponašanje, dostupni su u svakom trenutku zaposlenicima kako bi mogli zatražiti savjet o novonastaloj situaciji ili kako bi mogli prijaviti sumnje u vezi događaja ili situacije. Ne toleriraju nasilničko ponašanje, uznemiravanje ili diskriminaciju na radnom mjestu te se nikad ne osvećuju (niti dopuštaju osvećivanje) prema onima koji izraze zabrinutost ili sudjeluju u istrazi.

Ne diskriminiraju zaposlenike u smislu rase, spola, nacionalnog podrijetla, dobi, vjeroispovijesti, invaliditeta, seksualne orijentacije, rodnog identiteta, statusa branitelja ili bračnog stanja.

Zabranjeno im je neetično ponašanje poput bilo kakvih prijevара, krivotvorenja službenih isprava, podmićivanje unutar i izvan organizacije, kršenje intelektualnog prava, prouzrokovanje lažnog stečaja, kupovanje poslovnih tajni konkurenata, prijetnje, ponižavanje, oduzimanje slobode, ugrožavanje zaposlenika, uništavanje okoliša i sličnih oblika neetičnog ponašanja.

Potpuno, precizno i pravovremeno vode knjige i dokumentaciju za svoje područje odgovornosti koje obuhvaćaju planiranja, evidenciju radnog vremena, izvješća o troškovima, zapise o proizvodnji i kvaliteti te financijska izvješća. Pridržavaju se svih postupaka interne kontrole i u potpunosti surađivati s internim i vanjskim revizorima.

Odgovorni su za zaštitu povjerljivih informacije, uključujući poslovne tajne, intelektualne imovine, podatke o kadrovskim i organizacijskim promjenama, prognoze prodaje, strategije cijena, marketinške planovi i strategije inovacija ili spajanja jer svako njihovo dijeljenje šteti zaštiti tržišnog natjecanja, narušava ugled ili negativno utječe na



financijske rezultate. O povjerljivim podacima ne razgovaraju ni sa zaposlenicima unutar tvrtke osim ako im isti ti podaci nisu potrebni zbog zadataka koje odrađuju.

Sve troškove precizno evidentiraju i sprječavaju neevidentirane financije za bilo koju namjenu ili unošenje netočnih stavki u knjige ili financijsku evidenciju. Pridržavaju se međunarodnih zakona koji se odnose na uvoz i izvoz proizvoda i propisa o zaštiti okoliša.

Štite fizičku i financijsku imovinu od šteta, krađe, rasipanja ili neprimjerene upotrebe. Osobna upotreba imovine kao što su telefoni, računala i pisači dopuštena je sve dok god ne utječe na radne zadatke koje obavljaju.

Istražuju sve moguće oblike pružanja podrške zajednici u obliku sponzoriranja lokalnih i nacionalnih organizacija, pomoći za oporavak od katastrofe, donacija proizvoda i volonterskog rada zaposlenika<sup>30</sup>.

Svjesni da proizvod koji nude je alkoholno piće čija zlouporaba može imati štetne posljedice, u svim svojim komercijalnim aktivnostima promiču odgovornu konzumaciju i upozoravaju na štetne oblike konzumacije alkohola poput maloljetničke konzumacije alkohola, nezakonite i prekomjerne konzumacija ili vožnju pod utjecajem alkohola i slično.

U skladu sa Kodeksom odgovornog marketinškog komuniciranja proizvođača piva, vode računa da je sva marketinška komunikacija u skladu sa hrvatskim propisima, kulturom i običajima. Prilikom sastavljanja i objavljivanja reklamnih poruka o pivu, vode računa da nijedna reklama ne upućuje na maloljetnike niti prikazuje maloljetnike u konzumaciji piva, ne povezuje se sa činom vožnje niti sa lokacijama koje su potencijalno pogibeljne, ne pripisuje svojstva sprječavanja, tretiranja ili liječenja ljudskih bolesti, ne stvara zbrku u pogledu prirode i količine alkohola, ne stvara dojam da konzumiranje piva povećava mentalne sposobnosti ili fizičke aktivnosti te u konačnici ne potiče na neodgovorno ponašanje i zloupotrebu alkohola<sup>31</sup>.

Društveno odgovorno poslovanje prepoznali su kao ključan čimbenik pozitivne promjene u poslovanju, dugoročni doprinos uspjehu i daljnjem rastu.

---

<sup>30</sup> loc.cit.

<sup>31</sup> Kodeks odgovornog marketinškog komuniciranja proizvođača piva, dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/kodekspivara2010t57860848318e0.pdf>, (pristupljeno 8.9.2021.).

Kako bi opravdali da su društveno odgovorni i održivi u svom poslovanju, redovito objavljuju *Izvešće o Društvenoj odgovornosti poslovanja* u kojemu javnost izvještavaju o:

- *Ulaganju u nove tehnologije* - ulažu se značajna sredstva u tehnička rješenja kako bi se osigurala ekološki djelotvornija proizvodnja, zaštita prirode i prirodnih resursa, optimalna potrošnja sirovina, manja potrošnja energenata, sprečavanje onečišćenja tla, vode i zraka te time i sprečavanje ugrožavanja zaposlenika, okolnog stanovništva i šire zajednice a planirana su i daljnja buduća ulaganja koja će doprinosti općoj dobrobiti društva;
- *Zaposlenicima* - izdvajaju se značajna sredstva u edukaciju zaposlenika, potiče se kultura razvoja kompetencija i imaju razvijene sustave upravljanja karijerom. Zaposlenici godišnje barem jednom sudjeluju na treninzima a gotovo većina ih ima definiran svoj individualni plan razvoja;
- *Suradnji i partnerstvu sa zajednicom* – podržava se niz kulturnih, sportskih i nevladinih institucija, s ciljem unapređenja kvalitete života u cjelokupnoj zajednici;
- *Politici zaštite okoliša i sigurnosti na radu* - posluju u skladu sa svim primjenjivim ekološkim i sigurnosnim standardima, pri čemu i poboljšavaju sustavi upravljanja, s ciljem uspostavljanja sigurnih radnih uvjeta i minimalnog utjecaja na okoliš. Posljednjih godina povećan je broj investicija u poslovanje Zagrebačke pivovare pa je postignut ekonomičniji rad, smanjenje potrošnje energije i smanjenje ekološkog opterećenja okoliša;
- *Gospodarenju otpadom* - razvijaju i poboljšavaju svoje poslovanje i tehnologije za smanjenje otpada i drugih vrsta onečišćenja, smanjuju zdravstvene i sigurnosne rizike, a otpad odlažu sigurno i odgovorno;
- *Gospodarenju vodom i otpadnim vodama* - uvijek nastoje pokušati pronaći rješenja za što manju potrošnju vode i smanjenje onečišćenja otpadnih voda. Integracijom vodoopskrbnog sustava u Zagrebačkoj pivovari, smanjili su potrošnju pitke vode i proizvodnju otpadnih voda;
- *Kvaliteti* – Neprestano ulažu u najnovije tehnologije proizvodnje te implementaciju sustava upravljanja kvalitetom kako bi se ostvarili značajni rezultati u postizanju trajne kvalitete proizvoda i procesa;
- *Odgovornom odnosu prema alkoholu* – posvećeni su odgovornom pružanju proizvoda u svim pogledima. Osuđuje se i upozorava na bilo kakav oblik

pretjeranog konzumiranja alkohola ili maloljetničkog i neodgovornog konzumiranja alkohola;

- *Odgovornoj maloprodaji* - potiču otvorenu komunikaciju i povratne informacije. U suradnji s agencijama za istraživanje zadovoljstva kupaca Zagrebačkom pivovarom, istražuju mogućnosti za trajno unaprjeđenje zadovoljstva uslugom i suradnjom<sup>32</sup>.

Da na odgovarajući način vode računa o odgovornom poslovanju, govori to da su prošloj godini svrstani u top 5 poslodavaca partnera u Hrvatskoj, a od vodeće konzultantske kuće *SELECTIO* dobili su certifikat za ostvarene najviše rezultate u razvijenosti sustava ljudskih potencijala. Time potvrđuju kvalitetu rada i brige o zaposlenicima<sup>33</sup>.

Obzirom na pandemiju koronavirusa, prilagodili su se novonastalim uvjetima te svim zaposlenicima omogućili zaštitu zdravlja i sigurne uvjete rada (primjerice, omogućili su korištenje kompanijskih automobila kako bi se smanjilo korištenje javnog prijevoza, organizirali obroke unutar poduzeća kako bi se smanjio rizik širenja zaraze i slično)<sup>34</sup>. Brza prilagodba ne bi bila moguća bez dobro razvijenog sustava upravljanja ljudskim potencijalima.

Na temelju svega navedenog, menadžment Zagrebačke pivovare može se usko povezati sa teorijom moralnog menadžmenta. Djeluju i odlučuju temeljem etičkih načela i pravila, a u svom postupanju i donošenju odluka, osim vlastitih interesa uzimaju u obzir i interes svih ostalih dionika Zagrebačke pivovare, cjelokupne korporacije i društva u kojemu djeluju. Primjenom načela kodeksa poslovnog ponašanja, poštuju i temeljna načela etičnog menadžmenta.

---

<sup>32</sup> Kodeks poslovnog ponašanja, <https://www.molsoncoors.com/sites/molsonco/files/2020-02/CodeofBusinessConductEN.pdf>, (pristupljeno 13.9.2021.)

<sup>33</sup> *Top 5 poslodavaca partnera za 2020. godinu*, dostupno na: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/objavljeno-top-5-poslodavaca-partnera-za-2020-133617>, (pristupljeno 13.9.2021.).

<sup>34</sup> loc.cit.

## 6. Zaključak

Poslovanje prema etičkim načelima ključ je sigurnosti i budućnost razvoja, a u konačnici i boljih financijskih rezultata. Poslovna etika sustav je temeljnih vrijednosti i pravila ponašanja poslovanja poduzeća. Menadžerska etika dio je poslovne etike jer se naglasak stavlja na menadžere koji imaju ključnu ulogu u vođenju poslovanja. Menadžeri poduzeća zaduženi su za stvaranje zdravog radnog okruženja, promicanje pravilnog etično ponašanje, jačanje komunikacije i povjerenja na svim razinama.

Poslovna i menadžerska etika pridonose rastu i razvoju poduzeća koja ih primjenjuju, što je i vidljivo i na primjeru poduzeća „Zagrebačka pivovara d.o.o.“. Provode razne akcije koje su u skladu sa etičkim načelima i koje su dovele do toga da su prepoznati kao društveno odgovorna tvrtka. Zagrebačka pivovara svrstana je u top 5 poslodavaca partnera u Hrvatskoj te su dobili priznanje na temelju ocjene razvijenosti praksi upravljanja zaposlenicima. Osim navedenog, Zagrebačka pivovara 2020. godine dobila je i priznanje za pokazano kvalitetno upravljanje ljudskim resursima i brigu o zaposlenicima tijekom pandemije koronavirusa.

Na osnovi javno dostupnih informacija, zaključujem kako su u Zagrebačkoj pivovari svjesni važnosti provođenja poslovne i menadžerske etike u svom poslovanju te da ju primjenjuju na odgovarajući način. Djeluju i odlučuju temeljem etičkih načela i pravila, a u svom postupanju i donošenju odluka, osim vlastitih interesa uzimaju u obzir i interes svih ostalih dionika Zagrebačke pivovare, cjelokupne korporacije i društva koje ih okružuje. Izvrstan su primjer dobre prakse primjene poslovne i menadžerske etike u poslovanju poduzeća.

## Literatura

### Knjige

1. Bahtijerović – Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, 2008.
2. Bebek, B., Kolumbić, A., *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2003.
3. Blanchard, K. i V. N. Peale, Zagreb, *Moć etičnog poslovanja*, 2017.
4. Buble, M. *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija, 2006.
5. Buble, M., *Poslovno vođenje*, Zagreb, M. E. P. d.o.o. , 2011.
6. Krkač, K., *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007.
7. Sikavica, P., Bahtijarević–Šiber, F. i Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment*, Zagreb, 2008.
8. Vujić V., Ivaniš M. i Bojić B., *Poslovna etika i multikultura*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012.

### Internetske stranice

1. Hrvatska gospodarska komora, dostupno na: <https://dop.hgk.hr/>
2. Molson Coors, dostupno na: <https://www.molsoncoors.com/>
3. Lider Media, dostupno na: <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/objavljeno-top-5-poslodavaca-partnera-za-2020-133617>
4. Zagrebačka pivovara, dostupno na: <https://zagrebackapivovara.hr/>

### Znanstveni i stručni časopisi

1. Aleksić A., *Poslovna etika-element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007.; Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41349](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41349)
2. Bozanić A, *O etici poslovanja i poduzetništva "business ethics"*, Crkva u svijetu: Crkva u svijetu, Vol. 33 No. 4, 1998.; Dostupno na:

- [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=78672](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=78672)
3. Devčić, A., *Poslovna i menadžerska etika*, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, 2015., Dostupno na:  
<https://dabar.srce.hr/islandora/object/vsmti%3A24>
  4. Vidanec, D., *Uvod u etiku poslovanja (priručnik)*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011.
  5. Dujanić M., *Poslovna etika u funkciji managementa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska; Dostupno na:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=152321](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=152321)
  6. Jović D., *Zaposlenici kao temelj društvene odgovornosti tvrtke*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Vol. 2 No. 1, 2012.; Dostupno na:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=130717](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=130717)
  7. Jurković Majić O. i Martinovi M., *Etički izazovi globalnom marketingu*, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, Hrvatska; Dostupno na:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=54320](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=54320)
  8. Ljubetić I., *Poslovna i menadžerska etika*, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću, 2015., Dostupno na:  
<https://dabar.srce.hr/islandora/object/velegs%3A8>
  9. Kesić, A., *Menadžerska etika*, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, 2019, Dostupno na:  
<https://dabar.srce.hr/islandora/object/ossst%3A445>
  10. Pupavac, D., *Etika za menadžere*, Veleučilište u Rijeci, 2006., Dostupno na:  
<https://www.bib.irb.hr/327271>

## **Popis slika**

**Slika 1.** Kodeks poslovnog ponašanja Molsona Coorsa

**Slika 2.** Kodeks odgovornog marketinškog komuniciranja proizvođača piva

## Sažetak

Završni rad definira pojmove etika, poslovna i menadžerska etika, navodi razloge važnosti njihove primjene u poslovanju poduzeća, definira pristupe, načela i vrste neetičkog ponašanja te moguća rješenja za sprječavanje istih. Posebno poglavlje odnosi se na primjenu poslovne i menadžerske etike u poduzeću Zagrebačka pivovara d.o.o.

Cilj rada je prikazati utjecaj i važnost poslovne i menadžerske etike na poslovanje kako bi organizacije mogle dugoročno poslovati u zdravom okruženju za sve dionike.

*Ključne riječi: etika, etičko ponašanje, poslovna etika, menadžerska etika, etički kodeks, Zagrebačka pivovara.*



## **Summary**

The final work defines the concepts ethics, business and managerial ethics, explaining the reasons for the importance of their application in business enterprises, defines approaches, principles and types of unethical behavior and possible solutions to prevent them. A special chapter refers to the application of business and managerial ethics in the company Zagrebačka pivovara d.o.o.

The aim is to show the influence and importance of business and managerial ethics in business to enable it to operate in the long term a healthy environment for all stakeholders.

*Keywords: ethics, ethical behavior, business ethics, managerial ethics, code of ethics, Zagreb Brewery.*