

# Etika u menadžmentu na primjeru Coca-Cola, HBC, Hrvatska

---

Meseljević, Ankica

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:476096>

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

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

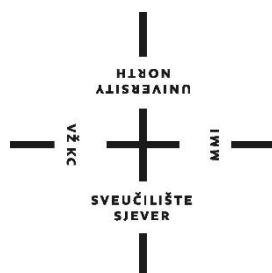


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



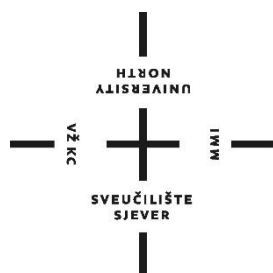
DIPLOMSKI RAD br. 155/PE/2017

**ETIKA U MENADŽMENTU NA PRIMJERU**  
**COCA-COLA HBC, HRVATSKA**

Ankica Mrvelj Meseljević

Varaždin, ožujak 2017.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br. 155/PE/2017

Student:

Ankica Mrvelj Meseljević

Mentor:

doc. dr. sc. Tvrtko Jolić

Varaždin, ožujak 2017.

## SAŽETAK

Kroz ovaj diplomski rad nastojalo se ukazati na važnost integriranja poslovne etike u poslovanje poduzeća u današnjem poslovnom svijetu. Poslovna etika ne predstavlja, po mišljenju mnogih, trošak za poduzeće već glavni faktor uspješnog i održivog budućeg rasta i razvoja poduzeća.

Činjenica je kako danas profit ne predstavlja jedini razlog poslovanja poduzeća, već je cjelokupno djelovanje usmjereno na postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Mnoga svjetska poduzeća su prepoznala važnost integriranja poslovne etike u svoje poslovanje. Nažalost na tržištu Republike Hrvatske stanje je ipak malo drukčije. Naime, iako sve veći broj velikih poduzeća shvaća važnost uvođenja poslovne etike te etičkih načela, vrijednosti i standarda na kojima će temeljiti svoje poslovanje, još uvijek među malim i srednjim poduzećima postoji sumnja i strah od uvođenja poslovne etike u poslovanje.

U ovom diplomskom radu prikazani su i primjeri dobre prakse koji mogu poslužiti ostalima kako je pravilo i etično poslovati u 21. stoljeću, vodeći brigu o svojim zaposlenicima, poslovnim partnerima i investitorima te prije sve vodeći brigu o zaštiti okoliša i zajednici u kojoj poduzeća datiraju. Kao primjere dobre prakse navela bih poduzeća, INA d.d., Hrvatska Lutrija d.d., M SAN grupa, Zagrebačka banka te Coca Cola HBC. Kao promatrano poduzeće odabrala sam Coca-Cola, HBC, Hrvatska, koje već 10 godinu za redom je dobilo certifikat Poslodavac partner, što ukazuje na odgovornost prema zaposlenicima, poslovnima partnerima, no ne treba zanemariti njihovu odgovornost prema okolišu u zajednici u kojoj datiraju.

Ključne riječi: *poslovna etika, vodstvo i etika, menadžerska etika, etički kodeks, suvremeni uvjeti poslovanja*

## SUMMARY

Through this thesis I tried to emphasize the importance of integrating business ethics in companies. Many companies believe that business ethics only creates the cost and they are not aware that a business ethics is most important factor of a successful and sustainable future growth and development of enterprises.

The fact is that today a profit is not the only reason of business. Today's business is focused on achieving a competitive advantage in the market. Many global companies have recognized the importance of integrating business ethics in their business. Unfortunately the Croatian market situation is a little different. Although an increasing number of large companies realize the importance of introducing business ethics and ethical principles, values and standards upon which to base your business, still among SMEs there is suspicion and fear of introducing business ethics in business.

In this thesis I was presented and examples of good practice that can serve others as a rule and ethical business in the 21st century. They are taking care of their employees, business partners and investors, and before all taking care of the environment and the communities in which the company's operate. As examples of good practice I identified these companies: INA d.d. , Hrvatska lutrija d.d., M SAN Group and Zagrebačka banka. As observed company I chose Coca-Cola HBC, Croatia, which indicates a responsibility to employees, business partners, but we should not neglect their responsibility towards the environment and the community in which dating.

*Keywords: business ethics, leadership and ethics, managerial ethics, code of ethics, contemporary business conditions*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	2
1.2. Cilj istraživanja.....	4
1.3. Istraživačka pitanja .....	4
1.4. Metodologije istraživanja .....	5
1.5. Struktura rada .....	5
2. OPĆENITO O POSLOVNOJ ETICI.....	7
2.1. Povijesni razvoj.....	8
2.2. Značenje i primjena .....	8
3. POSLOVNA ETIKA I ETIKA U MENADŽMENTU U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI.....	12
3.1. Razvoj etičnosti poslovanja u Hrvatskoj.....	12
3.2. Etika u Hrvatskoj poslovnoj praksi .....	13
3.2.1. Primjena poslovne etike na primjerima poduzeća .....	14
3.3. Etika u menadžmentu i poslovno okruženje .....	18
3.3.1. Pojam i važnost menadžmenta u implementaciji poslovne etike.....	19
3.3.2. Determinante menadžerske etike.....	22
4. UPRAVLJANJE ETIKOM U PODUZEĆU .....	24
4.1. Uvođenje poslovne etike u poslovanje poduzeća .....	24
4.2. Kriteriji implementacije poslovne etike .....	26
4.3. Vodstvo i etika .....	28
5. O PODUZEĆU Coca – Cola, HBC, Hrvatska .....	30
5.1. O poduzeću .....	30

5.2. Temeljne djelatnosti i proizvodi.....	32
5.3. Poslovna etika u poduzeću Coca – Cola, HBC, Hrvatska.....	34
5.3.1. Temeljne vrijednosti .....	37
5.3.2. Kodeks poslovnog ponašanja .....	38
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	41
6.1. Uzorak, ciljevi i svrha istraživanja.....	41
6.2. Rasprava i interpretacija rezultata istraživačkih pitanja.....	41
7. ZAKLJUČAK .....	49
LITERATURA.....	52

## 1.UVOD

U svjetskoj praksi integracija poslovne etike u poslovanje poduzeća je dobro razvijena te je pridonijela uspješnosti poslovanja poduzeća koja su je implementirale. S time je dan naglasak na nužnost uspostave etičnog upravljanja organizacijom. No, nažalost poslovna praksa u Hrvatskoj još uvijek u određenim područjima zaostaje za svjetskom praksom. Iako u Hrvatskoj postepeno sve više velikih poduzeća prepoznaje važnost uvođenja poslovne etike u svoje poslovanje, nedostatak istog vidljiv je kod malih i srednjih poduzeća zbog straha od posljedica uvođenja.

Nažalost u poslovanju hrvatskih poduzeća još uvijek postoji diskriminacijska politika s obzirom na spol, dob, rasu, religijsku opredijeljenost, pa sukladno tome i zaposlenici su podijeljeni u mogućnosti napredovanja i osobnog razvoja. No, navedeno ne predstavlja najveći problem poslovanja hrvatskih poduzeća. Naime prema mnogim istraživanjima je najveći trn u oku predstavljaju još uvijek korupcija, mito, nepoštovanje zakonskih obveza kao i kršenje etičkih kodeksa.

Svrha svake organizacije jest postizanje ciljeva. Kako bi ti ciljevi uopće bili ostvarivi, postupci i djelovanje svih dionika unutar pojedine organizacije mora se temeljiti na određenim etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Željela bih istaknuti kako će u današnjem poslovnom svijetu dugoročno opstati te imati perspektivu rasta i razvoja jedino one organizacije koje uspiju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti.

U svijetu, a sve više i u Republici Hrvatskoj postoje one organizacije koje mogu poslužiti kao primjeri dobrih praksa u poslovanju kroz brigu o svojim zaposlenicima, održavanju odnosa sa svojim poslovnim partnerima te investitorima, a isto tako i kroz brigu o okolini u kojoj datiraju. Poslovni svijet današnjice je sve više počeo vjerovati u poslovnu etiku i vidio u njoj mogućnost odnosno način na koji bi mogli poboljšati svoje poslovanje ne misleći pritom samo na vlastiti probitak.



## *1.1. Problem i predmet istraživanja*

### Problem istraživanja

Poslovati u današnjem tržišno orijentiranom globalnom gospodarstvu sve je samo ne jednostavno. Nažalost danas su poduzeća isključivo orijentirana na postizanje profita, a o etičnom poslovanju se samo govori. Željela bih naglasiti kako danas postoji nekoliko projekata koji djelotvorno rade na promociji etičkog djelovanja, a to su; Kodeks etike u poslovanju kojeg potpisuje Hrvatska gospodarska komora i UDNP-ova Global Compacta. Iako je do danas već mnogi broj velikih hrvatskih tvrtki preuzeo navedene smjernice, zaista je teško reći koje ih se poduzeće zaista pridržava. Nažalost većina njih pazi samo na svoj imidž, a bavljenje etičkim smjernicama prepuštaju nekom drugom.. Usudila bih se reći kako poslovnu etiku možemo definirati kao poslovanje u skladu s etičkim pravilima, načelima i temeljnim vrijednostima. Također se poslovna etika definira kao skup moralnih načela te normi kojima se nastoje usmjeriti ponašanje aktivnih sudionika u gospodarstvu a ujedno u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima te su usmjerene na dobrobit čovjeka (Gregorić, 2015, str. 8). Poslovnu etiku od čiste razlikuje činjenica kako se kod nje očekuje kako će i poslovni partneri svoj dio obveza odraditi etično u skladu s temeljnim načelima poslovanja. Kroz etično poslovanje smanjuje se mogućnost za aktualno lažno predstavljanje usluga i/ili proizvoda prema potrošačima, zakonodavcima, opskrbljivačima. Isto tako bih željela napomenuti kako je u današnjem poslovanju izričito važno da poduzeća održe svoja obećanja. No, dana nažalost mnoga poduzeća još uvijek nedovoljno primjenjuju načela poslovne etike ili ih primjenjuju samo kada im to odgovara. Također bih voljela istaknuti kako upravo prihvaćanje poslovne etike u poslovanju kreće od samih menadžera u organizacijama, s obzirom da danas, upravo oni služe kao primjer ostalim zaposlenicima. Menadžerska etika uključuje poštenu komunikaciju, pravedna oglašavanja, fer odnose s javnošću, brigu za zaposlene, društvene odgovornosti prema zajednici u kojoj djeluje te prema subjektima s kojima organizacija posluje.

S obzirom na činjenicu kako je u zemljama diljem svijeta etično poslovanje sve više prihvaćeno, nažalost u Hrvatskoj još uvijek mnoge organizacije ne razmišljaju tako.

Naime, u jednoj zemlji koja još uvijek osjeti posljedice financijske krize koja je uzdrmala cijeli gospodarski sustav, organizacijama je najbitnije ostvarivanje profita, te etično poslovanje smatraju dodatnim troškom. No, nažalost, mnoge organizacije nisu ni svjesne kako dugoročno gledano upravo etično poslovanje dovodi do smanjenja troškova u poslovanju, jer kroz svoje pošteno, transparentno i fer poslovanje sa svojim dobavljačima, klijentima te zaposlenima neće dovesti do raznih sudskih sporova, troškova angažiranja odvjetnika, i sl. S druge strane osim smanjenja troškova uzrokovanih lošim poslovanjem, etično poslovanje dovodi do konkurentske prednosti u gospodarskoj grani u kojoj organizacija posluje te samim time i povećanje prihoda. Problem istraživanja ovog diplomskog rada predstavlja činjenica nedovoljne upoznatosti organizacija na području Republike Hrvatske s koristima integriranja etičkog poslovanja te temeljenje vlastitog poslovanja na etičkim načelima i standardima.

#### Predmet istraživanja

Shodno definiranom problemu predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest utvrditi način provođenja etičkog poslovanja u promatranom poduzeću, Coca-Cola, HBC, Hrvatska. Svrha ovako postavljenog predmeta istraživanja jest istaknuti važnost etičkog pristupa i uspostavljanje etičkog kodeksa u poduzećima te njegove posljedice na poslovanje samih poduzeća. Osim toga želi se istaknuti važnost menadžerske etike kao jednog od ključnih čimbenika u što lakšem uvođenju te prihvaćanju etičkog načina poslovanja.

## *1.2. Cilj istraživanja*

Opći cilj ovog završnog rada je ukazati na važnost etike u menadžmentu u poslovanju dočim je primarni cilj istraživanja koje će biti provedeno utvrditi koju ulogu igra etika u menadžmentu u poslovanju kompanije Coca-Cola, HBC, Hrvatska. Kako bi ostvarila primarni cilj, pri izradi ovog završnog rada vodila sam se slijedećim pomoćnim ciljevima:

C1. Utvrditi u kojoj mjeri poduzetništvo, naročito ono veliko, ide pod ruku s etikom u praksi.

C2. Definirati na koji bi se način etičnost mogla odraziti na poslovanje poduzeća.

C3. Definirati kako treba izgledati etični vlasnik/ menadžer kompanije.

C4. Istaknuti važnost etičkog pristupa i uspostavljanja etičkog kodeksa u poduzećima.

C5. Definirati predstavlja li etika danas normu ili je još uvijek stvar izbora.

C6. Utvrditi način provođenja etičkog poslovanja u promatranom poduzeću, Coca-Cola, HBC, Hrvatska.

## *1.3. Istraživačka pitanja*

Pri izradi ovog završnog rada vodila sam se s slijedećim istraživačkim pitanjima:

IP1. Koji je značaj i primjena poslovne etike u poslovanju?

IP2. Na koji način Hrvatska poduzeća primjenjuju poslovnu etiku i korporacijsko društvene odgovornosti?

IP3. Na koje načine se provodi poslovna etika u poduzećima?

IP4. Koliko je važan etički pristup te uspostavljanje etičkog kodeksa u poduzećima?

IP5. Dali danas etika predstavlja normu ili je stvar izbora?

IP6. Na koji način promatrano poduzeće provodi etičko poslovanje koje je u skladu s etičkim vrijednostima, normama i načelima?

#### 1.4. Metodologije istraživanja

Metoda prikupljanja primarnih podataka koja je korištena pri provedbi istraživanja ovog završnog rada jest Intervju. Intervju (engl. *Interview*) se može definirati kao svako prikupljanje podataka putem razgovora, s ciljem da se dobivena obavještenja upotrijebe u naučne svrhe. „Ova metoda se razvila iz medicinske i psihijatrijske prakse, kao i iz prakse policijskih i sudskih istraga u kojima se primjenjuje, ali se u nauci primjenjuje kao adaptirana metoda, lišena svake posebne intencije i ciljeva izuzev saznanja o ljudskim stavovima vrijednim i interesantnim za nauku.“ (Filipović, 2004, str. 104).

Prilikom istraživanja korišten je individualni intervju. Koji se ističe kao najčešće primjenjiva vrsta intervju. Sličan je slobodnom i standardiziranom intervjuu. Primjenjuje se u intervjuiranju samo jednog ispitanika. Korišten je zbog brojnih prednosti u odnosu na grupni intervju, u svrhu dobivanja što kvalitetnijih odgovora.

Intervjui sa ispitanicama proveden je u razdoblju od 01.02.2017. do 10.02.2017.

Kao metoda za prikupljanje sekundarnih podataka autoru ovog završnog rada poslužila je metoda *desk research*, točnije provede će se pretraživanje sekundarnih izvora proučavanjem različitih baza podataka i literature, te prethodno provedenih relevantnih istraživanja o iskustvima i učinkovitosti strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima u pojedinim poduzećima.

#### 1.5. Struktura rada

Ovaj diplomski rad sastoji se od sedam dijelova.

Uvodni dio ovog diplomskog rada donosi razloge odabira teme, te definiranje problem i predmet istraživanja. U Uvodnom dijelu su također istraživačka pitanja koja su predstavljala vodilju pri izradi samog diplomskog rada i koja su činila temelje provedenog istraživanja s djelatnicama promatranog poduzeća. Osim toga predstavljena je metodologija istraživanja te prikazana struktura rada.

„Općenito o poslovnoj etici“ kao drugo poglavlje ovog diplomskog rada definiran značenje i važnost primjene poslovne etike u današnjem poslovanju kao faktor uspješnosti i

preduvjeta za dugoročni rast i razvoj poduzeća. Osim navedenog dan je uvid u povijesni razvoj etike koji datira još od šezdesetih godina 20. stoljeća.

Treći dio diplomskog rada „Poslovna etika i etika u menadžmentu u Hrvatskoj poslovnoj praksi“ donosi prikaz razvoja etičnosti poslovanja u Hrvatskoj te je kroz primjere iz prakse predstavljena etika u Hrvatskoj poslovnoj praksi. Treći dio ovog diplomskog rada donosi pojam i važnost menadžmenta u implementaciji poslovne etike te profesionalnu etiku, društvenu etiku, osobnu, organizacijsku etika te poslovnu etiku kao determinante menadžerske etike.

U četvrtom dijelu diplomskog rada „Upravljanje etikom u poduzeću“ prikazani su postupci uvođenje poslovne etike u poslovanje poduzeća, definiran kriteriji implementacije poslovne etike u poduzeća te je ukazana važnost odnosa poslovne etike i vodstva.

Peti dio ovog diplomskog rada posvećen je predstavljanju samog poduzeća, Coca-Cola, HBC, Hrvatska te njezinih temeljnih djelatnosti i proizvoda. Prikazana je svjesnost promatranog poduzeća za odgovornosti i zaštitu ljudskoga zdravlja, okoliša i prirodnih bogatstava, s time da zaštita zdravlja i sigurnosti njihovih zaposlenika, potrošača, kupaca i članova zajednica u kojima posluju predstavljaju njihov najvažniji zadatak. Osim navedenog predstavljene su temeljne vrijednosti promatranog poduzeća te važnost i svrha Kodeksa poslovnog ponašanja. U šestom poglavlju pod nazivom „Empirijsko istraživanje“ temeljem intervjua koji su provedeni s dvije djelatnice (N=2) iz Coca-Cola, HBC, Hrvatska i to s: (1) direktoricom Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu HBC Hrvatska te (2) mlađom voditeljicom za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska, nastojalo se utvrditi koju ulogu igra etika u menadžmentu u poslovanju kompanije Coca-Cola, HBC, Hrvatska. U ovom poglavlju kroz deskriptivnu analizu podataka dobivenih provedenim intervjuom i na temelju sekundarnih podataka prikazani su rezultati provedenog istraživanja te zaključna razmatranja .

Osobne stavovi i zaključci na temelju provedenog primarnog i sekundarnog istraživanja provedenog za potrebe izrade ovog diplomskog rada sažeti su u posljednjem dijelu rada.

## 2. OPĆENITO O POSLOVNOJ ETICI

Kako bi se lakše moglo objasniti što je etično ponašanje u poslovanju, potrebno je istaknuti oblike neetičnog ponašanja koji obuhvaćaju (Čehok i Koprek, 1996):

- razne oblike prijevare i obmana u poslovanju,
- oslobađanje pristojbi,
- prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja,
- porezne prijevare,
- mutne kreditne i zajamske prakse.

Također u neetično ponašanje u poslovanju spada:

- zanemarivanje mjera sigurnosti na radu,
- prijetnje neutemeljenim otkazima,
- ponižavajuće postupanje s djelatnicima,
- ugrožavanje zdravlja i života radnika te
- razni oblici uništavanja okoliša.

Svakako treba napomenuti kako nije etički činiti ono što smeta i samom pojedincu kod drugih koji to čine u poslovnom svijetu i trženju te na taj način nanose kako materijalnu tako i moralnu štetu drugima. Neetičko poslovanje za sobom vuče gomilu negativnog rezultata, od kojih se izdvaja rušenje korporativnog ugleda organizacije, a tako i samog pojedinca. Ne treba zanemariti činjenicu kako neetično poslovanje u praksi sa sobom vuče samo negativne posljedice i velike troškove za poduzeća. Upravo navedeno predstavlja jedan od osnovnih razloga zašto se poslodavci posvećuju uvođenju poslovne etike u svoje organizacije. Kako bi se razvilo etičko ponašanje u pojedinim poduzećima, potrebno je probuditi svijest i odgovornost kod dionika (Dujanić, 2003).

## **2.1. Povijesni razvoj**

„Slobodno se može reći kako je 20.stoljeće stoljeće u kojem se razvila nova znanstvena disciplina, točnije poslovna etika. S time da se šezdesetih godina 20.stoljeća javljaju prve naznake poslovne etike te se odnose na neke društvene poslove u gospodarstvu kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajuće uvijete rada i sl.“ (Dujanić, 2003, str. 55).

Razvoj poslovne etike započinje sedamdesetih godina 20. stoljeća u Sjedinjenim Američkim državama kada je održana i prva konferencija po poslovnoj etici, na kojoj je pokrenuta i međunarodna inicijativa poznata pod nazivom „European Business Network“. Kroz „European Business Network“ znanstvenici diljem svijeta razmjenjuju svoje stavove, mišljenja i iskustva vezana za poslovnu etiku. Nadalje devedesetih godina 20. stoljeća etičko ponašanje sve više zauzima važno mjestu u mnogim organizacijama diljem svijeta te se postepeno sve više u organizacijama shvaća njihova važnost i vrijednost za organizaciju kao takvu. Stoga se može reći kako dvadesetih godina dvadesetog stoljeća poslovna etika postaje dio modernog poslovanja poduzeća (Dujanić, 2003, str. 55).

Također bih željela istaknuti kako pojave kao što su ozonske rupe, glad u svijetu, problem propadanja šuma te sve problematičnije istraživanje na području genetike navode sve više na potrebu promišljanja. Danas poslovanje nije isključivo usmjereno na postizanje određene dobiti, već na održavanje konkurentske prednosti na tržištu među mnogobrojnom konkurencijom što organizacije nastoje ostvariti kroz brigu a okoliš te zajednicu u kojoj datira.

## **2.2. Značenje i primjena**

„Poslovna etika se definira kao 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“ (Gregorić, 2015, str. 8). S druge strane poslovna etika se definira kao ponašanje kao poslovanje koje podržava u svojim svakodnevnim poslovima sa svijetom. Vrlo bitno je napraviti razliku između poslovne i čiste etike. Sukladno tome, potrebno je istaknuti kako poslovna etika obuhvaća izvršavanje ciljeva svih dogovorenih strana. Danas u

poduzećima su menadžeri upravo ti pojedinci koji ostalim zaposlenicima služe kao primjer etičnosti a za provođenje poslovne etike zadužen je menadžment poduzeća. Također bih željela istaknuti kako se na etičnost u poslovanju odnosi konkretno izvršavanje preuzetih ciljeva za koje su pojedinci odgovorni, iz razloga što jedino odgovornim poslovanjem uz ispunjavanje svojih dogovora poduzeća mogu ostvariti uspješne i dugoročne poslovne odnose koji su preduvjet uspješnog poslovanja (Gregorić, 2015).

Kao što sam prethodno navela, danas poduzeća ne posluju isključivo radi ostvarivanja određenog profita već je bit poslovanja orijentirana na postizanje konkurentske prednosti. Pritom želim istaknuti kako pojam konkurentske prednosti predstavlja ostvarenje kvalitetnih i čvrstih poslovnih veza kako sa svojim kupaca, tako i poslovnim partnerima, dioničarima a prije svega sa svojim zaposlenicima koji predstavljaju temelj uspješnog poslovanja određenog poduzeća. Kako bi se navedeno postignulo, potrebno je da svi pojedinci unutar organizacije zajedno sa svojim postupcima i djelovanjima budu usklađeni s definiranim etičkim načelima, stavovima te uvjerenjima poduzeća u kojem rade.

Željela bih istaknuti kako na temelju provedenog sekundarnog istraživanja na temu poslovne etike uvidjela sam kao su mnoge svjetske organizacije s vremenom postale svjesne činjenice da u konkurentskoj areni upravo poslovna etika omogućuje rast i razvoj, povećava efikasnost i produktivnost. Također mnoga istraživanja na ovu temu ukazuju kako su pojmovi, poslovna etika i profitabilnost međusobno povezani. Osim toga mnoga poduzeća koja su prihvatila poslovnu etiku te ju integrirala u svoju organizaciju pokazuju bolje rezultate i čvršće poslovne veze.

Shodno činjenici kako je za integraciju poslovne etike u organizaciju zadužen menadžment, upravo je on zadužen za razlike u ponašanju podređenih i cijele organizacije. U poslovanju nije isključeno, bez obzira što menadžment je integrirao etičko poslovanje da će različiti zaposlenici prilikom susreta s etičkom dvojmom različito i reagirati.



Potrebno je napomenuti kako će svaki pojedinac na etičku dilemu reagirati ovisno o vlastitim stavovima, mišljenjima i vrijednostima koje posjeduje kao pojedinac bez obzira na ono što mu nalažu etička načela organizacije u kojoj posluje.

S obzirom na navedeno može se zaključiti kako na etičko i društveno odgovorno poslovanje pojedinog poduzeća djeluju stavovi, norme, uvjerenja te vlastiti etički standardi pojedinca. Pritom ne treba zanemariti organizacijsku kulturu poduzeća koja podrazumijeva određene ceremonije, rituale, simbole, tradicije, povijesti, priče i jezik. Kao vrlo bitne čimbenike koji utječu na etično i društveno odgovorno poslovanje određenog poduzeća istaknula bih sve prisutnije etičke kodekse, definirane sustave nagrađivanja, definirane selekcije u poduzećima, treninge i sl. Na etično i društveno odgovorno poslovanje organizacije ne utječu samo njezini zaposleni i njezina organizacijska kultura već i okolina u kojoj organizacija datira te vanjsko interesne skupine kao što su vlada, zakoni te razne regulative.

Poslovna etika temelji se na filozofskom i ekonomskom konceptualnom ishodištu (Pupovac, Dujanić i Zelenika, 2006):

Filozofsko ishodište dovodi u pitanje može li se poslovna etika metodički utemeljiti kao posebna disciplina i koliko se individualni etički sudovi mogu sagledavati sa motrišta tvrtke

Ekonomsko ishodište u prvi plan stavlja moguću kontradiktornost etičkih zahtjeva u poduzeću s logikom konkurentski orijentiranog gospodarstva.

Željela bih napomenuti kako poslovna etika polazi od pretpostavke da u gospodarstvu treba voditi računa o posljedicama gospodarskih aktivnosti i poslovnih odluka za društvo, okružje i ključne sudionike, a ne smije se isključivo voditi po načelu ekonomske racionalnosti stoga se kao načela poslovne etike izdvajaju načelo solidarnost, pravednost te načelo supsidijarnosti ili podređenosti (Aleksić, 2007):

„1. Načelo solidarnosti koje se temelji na izjednačavanju u korist socijalno slabijih u okviru neke institucije

2. Načelo pravednosti podrazumijeva pravo svakog člana neke organizacije da se prema njemu postupa pravedno. Pritom treba istaknuti kako pravednost u nekoj organizaciji postoji ako su:

- osigurana ili nisu umanjena, odnosno povrijeđena, temeljna prava članova neke zajednice
- ako do socijalne ekonomske nejednakosti dolazi samo kada ona osigurava prednost za sve članove

3. Načelo supsidijarnosti ili podređenosti izražava poželjan odnos cjeline i njezinih dijelova. Ono glasi:

- institucije određene vrste mogu djelovati ili u cilju pomoći preuzeti funkcije pojedinaca ili socijalnih sustava niže razine samo ako njihova snaga nije dovoljna za to;
- bez volje dotičnih pojedinaca ili socijalnih sustava institucije mogu djelovati samo ako je zajedničko dobro ozbiljno ugroženo“

Treba napomenuti kako se poslovna etika može podijeliti na četiri razine (Dujanić, 2003, str.55) :

1. MIKRO razina koja uključuje organizacijske jedinice na najnižem nivou
2. MEZO razina obuhvaća funkcije, odjele i centre odgovornosti unutar poduzeća. Također obuhvaća strategijske poslovne jedinice.
3. MAKRO razina obuhvaća samo poduzeće te korporacijski nivo
4. GLOBALNA razina odnosi se na poduzeća u globalnoj ekonomiji

### 3. POSLOVNA ETIKA I ETIKA U MENADŽMENTU U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI

Hrvatski poslovni svijet još uvijek u 21. stoljeću je u razvojnoj fazi. Vidljivo je kako na tlu Hrvatske nažalost još uvijek dominira tradicionalni stav prema ženama na radnom mjestu. Pritom mislim na činjenicu kako se ne izjednačavaju prava žena s pravima muškaraca na radnom mjestu, te prilike za razvoj i uspjeh na radnom mjestu između muškaraca i žena u Republici Hrvatskoj još uvijek su drastične.

#### *3.1. Razvoj etičnosti poslovanja u Hrvatskoj*

Nažalost Republika Hrvatska je još uvijek spada u zemlje s niskom razinom etičnosti. Kao „kočnice“ razvoju etičnosti poslovanja navela bih još uvijek vrlo aktualnu i prisutnu korupcija. Smatram kako je u Republici Hrvatskoj potrebno gospodarstvo dovesti na razinu etičnog ponašanja i korporativnog upravljanja prema primjerima svjetske prakse. Činjenica je ukoliko će se poticati organizacije da usvoje i kao takve se pridržavaju etičkih kodeksa dovest će se do uspješnijeg etički utemeljenog ponašanja svih poslovnih subjekata u Hrvatskoj i ostalih poslovnih subjekata.

„Istraživanje UNICEF-a iz 2003. godine o društvenoj odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj pokazalo je da je na uzorku od 100 poslovnih organizacija, čak 99% bilo uključeno u neki oblik "davanja". Doniralo je 94%, sponzoriralo 73%, a 29% poslovnih organizacija je bilo u nekom obliku društvenog partnerstva. Nalazi drugog neovisnog istraživanja iz 2004. godine ukazuju na tri dominantna područja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj – ulaganja u tehnologiju i sustave upravljanja koji pogoduju zaštiti okoliša, ulaganja u razvoj ljudskih potencijala (posebice edukaciju) te ulaganja u lokalni društveni razvoj donacijama lokalnim udrugama građana i javnim ustanovama, naročito radi skrbi za djecu, bolesne i nemoćne“ (Aleksić, 2007).

Posljednjih godina vidljiv je napredak u povećanju svijesti mala i srednja poduzeća o važnosti poslovne etike kao ključa ostvarivanja konkurentne prednosti.

No, nažalost s druge strane, zamjetan je i negativan trend u pogledu nekih drugih aspekata poslovne etike kao što su korupcija, mito, razni oblici diskriminacije prilikom

zapošljavanja, povrede prava potrošača, nepoštovanje zakonskih obveza kao i kršenje etičkih kodeksa. S poslovnog aspekta najveći trnu u oku svakako je korumpiranost u hrvatskom sustavu. Treba napomenuti kako je Hrvatska svrstana na 69. mjesto na popisu od 163 zemalja prema Transparency International Hrvatska, s indeksom percipirane korumpiranosti (CPI) u iznosu od 3.4. Kao najkorumpiraniji sektor u Republici Hrvatskoj ističe se zakonodavni sustav. Činjenica je kako postoji nedovoljna edukacija općenito o poslovnoj etici, koja je kao predmet uključena na svega nekoliko hrvatskih fakulteta. Također ne postoji, kao drugdje u svijetu, veliki broj specijaliziranih institucija za poslovnu etiku, koje predstavljaju stup oslonac u pogledu etičnog djelovanja u gospodarstvu neke zemlje (Aleksić, 2007).

### *3.2. Etika u Hrvatskoj poslovnoj praksi*

Danas još uvijek hrvatska poslovna praksa zaostaje za svjetskom poslovnom praksom za koju se može reći da ima dobro razvijenu primjenu poslovne etike. Iako se sve više i više govori o važnosti etičkog poslovanja u Republici Hrvatskoj, mnoga poduzeća još uvijek nisu prepoznala važnost integriranja poslovne etike u svoje organizacije te prednosti koje uvođenje poslovne etike i poslovanje u skladu s etičkim načelima i vrijednostima donosi sa sobom. Istaknula bih kako Nacionalno vijeće za konkurentnost kao najproblematičnije čimbenike poslovanja u Hrvatskoj navodi lošu radnu i poslovnu etiku, što je vidljivo i kod malih i srednjih poduzeća koja u maloj mjeri imaju razvijeni sustav upravljanja poslovnom etikom, za razliku od velikih poduzeća hrvatskog gospodarstva koja su prihvatila svjetske trendove i uvidjela da njihova uspješnost ovisi i o komponiranju poslovne etičnosti u svakodnevno poslovanje (Gregorić, 2015).

Prema Tipurić i sur. (2008) u Hrvatskoj su se pod utjecajem želje ulaska u Europsku uniju i utjecajem međunarodne zajednice počela primjenjivati načela korporativnog upravljanja počela primjenjivati pod utjecajem. Sukladno izmjenama u Zakonu o trgovačkim društvima, Hrvatska postaje jedna od država koje uspješno provode korporativna načela te su prvi puta definirani odnosi unutar upravljačkih i izvršnih struktura u korporacijama, ali je i uspostavljen mehanizam nadzora uspješnosti poslovanja.

Kao prva koja je u skladu sa zakonodavstvom Europske unije započela aktivnosti za izgradnju sustava etičkih normi za poslovanje u Republici Hrvatskoj bila je Hrvatska gospodarska komora (HGK) koja je 2005. godine donijela etički kodeks poslovanja. Na temelju donesenog kodeksa definirane su osnovne smjernice etičkoga ponašanja poslovnih subjekata u okviru hrvatskoga gospodarstva. Kroz određivanje etičkih kriterija nastoji se pridonijeti transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj s poslovnom sredinom u kojoj djeluju. Željela bih napomenuti kako cilj donošenje kodeksa predstavlja uređenje poslovanja unutar pojedinih djelatnosti kao i ispunjenje ugovornih obveza, pridržavanje dobrih poslovnih obveza te poštovanje fer načela konkurencije. Točnije kroz uvođenje i primjenu etičkih kodeksa u poduzeća isto prihvaća poslovanje u skladu s društvenom odgovornošću.

Trenutno stanje potpisnika etičkoga kodeksa Hrvatske gospodarske komore, na dan 17.2.2017. godine je 1026 poduzeća, odnosno poslovnih subjekata, koji su se svojim potpisom obvezali primjenjivati Kodeks u svakodnevnom poslovanju. <sup>1</sup>

### 3.2.1. Primjena poslovne etike na primjerima poduzeća

Kao primjeri poduzeća koja primjenjuju poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost izdvajaju se (Gregorić, 2015, str.10-11):

#### Hrvatska lutrija i društveno dogovorno poslovanje

Hrvatska Lutrija kao članica Udruženja europskih lutrija (The European Lotteries) i Udruženja lutrija svijeta (World Lottery Association) pridržava se standarda koja oba navedena udruženja određuju standarde odgovornog priređivanja igara na sreću. Potrebno je napomenuti kako državne lutrijske organizacije su posvetile punu pažnju utvrđivanju standarda te imaju za cilj uspostavu programa odgovornog priređivanja igara na sreću i programa "odgovornog igranja" kako bi se umanjio rizik za sve dijelove društva, a posebno za osjetljive skupine.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tvrtke potpisnice kodeksa etike u poslovanju. Navedeno prema: <http://arhiva.hgk.hr/potpisnice/>, (16.2.2017.)

<sup>2</sup> Primjena društveno odgovornog priređivanja u praksi Hrvatske Lutrije. Navedeno prema: <https://www.lutrija.hr/cms/PrimjenaDOP-aUHL>, (16.2.2017.)

2010. godine uveden je Kodeksa ponašanja u Hrvatsku lutriju s kojim su postavljeni jasni standardi poslovnog ponašanja koji se zasnivaju na visokim etičkim načelima. U promatranom poduzeću se pridržavaju transparentnost u poslovanju te poštivanju zakone, pravila i vrijednosti kao najvažnije preduvjete odgovornog postupanja. Također bih napomenula kako se u Hrvatskoj lutriji oslanjaju na pozitivnu korporativnu kulturu i osobni integritet svojih zaposlenika, igrača kao i poslovnih partnera.<sup>3</sup>

Značajnu ulogu u poslovanju Hrvatske lutrije imaju zaposlenici koji kroz svoj rada promoviraju društveno odgovornog priređivanja igara na sreću u zajednici. Osim toga sukladno kodeksu poslovnog ponašanja zaposlenici su dužni pružati igračima ispravne, precizne i pravovremene informacije koje moraju biti vidljive na prodajnim mjestima što je i u skladu sa strategijom tržišnog komuniciranja Hrvatske Lutrije koja se temelji na odgovornosti prema igračima i na odgovornosti prema široj društvenoj zajednici.<sup>4</sup>

#### INA-Industrija nafte d.d.

Činjenica je kako INA – Industrija nafte d.d. ima velik utjecaj na hrvatsko društvo i gospodarstvo, a time i veliku odgovornost. Promatrano poduzeće svoju odgovornost iskazuje i brigom za zaposlenike i njihov društveni i poslovni razvoj. Potrebno je napomenuti kako su pokrenuli niz projekata i aktivnosti usmjerenih na ulaganje u postojeće zaposlenike. U INI d.d. su također svjesni važnosti pridobivanja mladih, visokokvalificiranih i talentiranih zaposlenika zbog čega su pokrenuli i projekt ‘Growww’ kojim ih žele privući u svoju kompaniju. U povodu obilježavanja Europske godine volontiranja INA je pokrenula projekt korporativnog volontiranja zaposlenika u lokalnoj zajednici te su Inini djelatnici volontirali u slijedećim gradovima: Zagrebu, Rijeci i Sisku. Pritom treba istaknuti kako se u svojim sponzorsko-donatorskim aktivnostima prije svega rukovode kriterijem visokog stupnja korisnosti projekata za širu zajednicu i potrebe društva (Buljan, 2011).

---

<sup>3</sup> Kodeks ponašanja. Navedeno prema: <https://www.lutrija.hr/cms/KodeksPonasanja02>, (17.2.2016.)

<sup>4</sup> Primjena društveno odgovornog priređivanja u praksi Hrvatske Lutrije. Navedeno prema: <https://www.lutrija.hr/cms/PrimjenaDOP-aUHL>, (16.2.2017.)

U promatranom poduzeću iskazuju i kontinuirano ulažu u brigu o svojim zaposlenicima. Početkom 2012. Uprava promatranog poduzeća usvojila je novu Politiku zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša za INA Grupu, u kojoj je istaknuto opredjeljenje za doprinos održivom razvoju kroz odgovorno djelovanje i socijalnu osjetljivost, uzimajući u obzir utjecaj njihovog svakodnevnog poslovanja na okoliš te sigurnost i zdravlje ljudi. Pred kraj 2012. godine stupio je na snagu novi Etički kodeks, koji određuje osnovne vrijednosti te načela ponašanja menadžmenta i radnika INA Grupe u pogledu njihovog odnosa prema radu, suradnicima i poslovnim partnerima, kao i prema javnosti. Etički kodeks temelji se poštivanju temeljnih ljudskih prava kao i etičkih načela integriteta, poštenja, povjerenja, poštovanja, humanosti te odgovornosti. Kodeks obvezuje sve radnike kao i članove Uprave te izvršne direktore poslovati u skladu s etičkim načelima i vrijednostima definiranim u etičkom kodeksu.<sup>5</sup>

Potrebno je napomenuti kako su u poduzeće INA d.d. prepoznali važnost uočavanja potreba lokalnih zajednica te pružanja podrške humanitarnim, kulturnim, edukacijskim, ekološkim, sportskim, zdravstvenim i znanstvenim projektima kroz razne donacije i sponzorstva. Pritom se pri odabiru projekta vode stupnjem korisnosti istog za širu zajednicu. S druge strane program donacija poduzeća INA d.d. usmjeren je na dobrobit djece i mladeži te osoba s posebnim potrebama (Gregorić, 2015).

Osim navedenih željela bi istaknuti i poduzeće M SAN Grupa, koji je distributer informatičke opreme i softvera. U promatranom poduzeću, etičko i društveno odgovorno poslovanje se najčešće pokazuje na sljedeće načine:

1. plaćanje dobavljačima u roku (redovito plaćanje faktura, poštivanje dogovora,..)
2. prema djelatnicima (redovna isplata plaća, poštivanje ljudskih prava i jednakosti itd.),
3. odnos prema zajednici kroz donacije i sponzorstva,
4. prikupljanje otpada elektroničkog u vlastitim tvrtkama grupacije, ali i kod svih uključenih dionika,...

---

<sup>5</sup> Kodeks INA Grupe. Navedeno prema:

[http://www.ina.hr/UserDocsImages/arhiva/HR\\_I1\\_Eticki\\_kodeks\\_INA\\_Grupe.pdf](http://www.ina.hr/UserDocsImages/arhiva/HR_I1_Eticki_kodeks_INA_Grupe.pdf), (17.2.2017.)

2010. godine M SAN Grupa donirala je Udruzi "Krijesnica" 4 LCD televizora i DVD-a za potrebe dječjeg odjela za onkologiju bolnice u Splitu. Prema riječima Gordane Beuković, specijalist za komunikacije iz M SAN Grupe „Pružanje odgovarajuće skrbi djeci oboljelih od malignih bolesti jedan je od prioriteta u društvu, osobito kada statistike pokazuju trend povećanja broja oboljelih od tumora u dječjoj dobi. Kronična i po život ugrožavajuća bolest postavlja velike, ponekad i nepremostive zahtjeve pred djecu i njihove roditelje te iziskuje iznimne napore u prilagodbi na novu životnu situaciju.<sup>6</sup>

Sustavni pristup upravljanja okolišem temelji se na četiri uporišta: etičkom, gospodarskom, pravnom i komercijalnom.

a) Etičko – kao ljudska bića dužni smo brinuti se o svijetu u kojem živimo i predati ga njihovoj djeci i unucima u dobrom stanju; njihova briga mora biti usmjerena na svijet kao cjelinu, njegovu vodu, zemlju, zrak, prirodna bogatstva, bilje, životinje i ljude, te njihove međusobne odnose.

b) Gospodarsko – očuvanjem prirodnih bogatstava, smanjenjem proizvodnje otpada, racionalnim trošenjem energije, kao i drugim aktivnostima u očuvanju prirodnog okoliša, također se smanjuju troškovi poslovanja.

c) Pravno – mnoge državne uprave u svijetu, propisale su zakone i pravilnike kojima se reguliraju načini kojima život i poslovanje utječe na prirodni okoliš; utvrđene su granice dopuštenih utjecaja i nepoštivanje tih ograničenja izlaže organizaciju kaznama koje će se također nepovoljno odraziti i na ugled organizacije; stoga im je potreban sustav koji će osigurati da ne prelaze dogovorene granice.

d) Komercijalno – sve više poslovnih organizacija se trudi odnositi odgovorno prema prirodnom okolišu pa to očekuju i od svojih dobavljača i partnera; bez dokaza o postojanju sustavne brige o utjecajima na okoliš organizacija će se naći u situaciji da sve teže pronalazi partnere voljne poslovati s njom; s druge strane, nove tržišne mogućnosti

---

<sup>6</sup> Tvrtka M SAN Grupa d.d. predala donaciju Udruzi za pomoć djeci i obiteljima suočenim s malignim bolestima "Krijesnica" - 11.06.2010. Navedeno prema: <http://www.huoj.hr/index.php?opt=news&act=mlist&id=3144&lang=hr>, 14.6.2010., (7.3.2017.)



otvaraju se organizacijama koje su u stanju pokazati sustavu dobru praksu u upravljanju okolišem.

„M San grupacija, nakon uspješne akvizicije PP Valpova te investiranja u proizvodnju hrane u susjednoj Bosni i Hercegovini, nastavlja s investiranjem u poljoprivredno-prehrambeni sektor. Uz ostvareni godišnji prihod od oko dvije milijarde kuna promatrano poduzeće postalo je jedna od najuspješnijih hrvatskih kompanija koja upravo ulaganjem u poljoprivredu preuzima i društvenu odgovornost unapređenja šire društvene zajednice. Preljevanje viška kapitala ostvarenog u IT industriji u proizvodnju hrane na svjetskom tržištu uobičajena je praksa, što je u hrvatskoj započela upravo M SAN Grupa“ (Šantoši, 2010).

Također kao vrlo uspješno poduzeće koje je u svoje poslovanje integriralo poslovnu etiku i društveno odgovorno poslovanje već dugi niz godina, navela bih i Zagrebačku banku. Upravo Zagrebačka banka nosi titulu tvrtke začetnice društvene odgovornosti u poslovanju u Republici Hrvatskoj što opravdava kroz svoje osnovne poslovne aktivnosti, kroz ulaganja u zajednicu i partnerstva kao i brigu i skrb o zaposlenicima te edukaciju. Kada je riječ o brizi za okoliš Banka je još 1995., prva u hrvatskoj bankarskoj praksi uvela ekološke klauzule u ugovorima o dugoročnim investicijskim kreditima. Tu ne staje briga promatranog poduzeća za okoliš, naime 1998. razvija se koncept realizacije ekoloških projekata, kao oblika direktne financijske pomoći projektima očuvanja krajobrazne raznolikosti. Od tada do danas realizirano je osam velikih projekata, kojima se na različite načine pomoglo realizaciji i promociji ekoloških projekata. Kada je riječ o zaposlenicima, upravo broj njenih zaposlenih čini ju jednim od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, a potrebno je istaknuti kako na tržištu rada ima titulu jednog od najpoželjnijeg poslodavaca. Također ima i titulu vrhunskog poslodavca u 2012., odnosno certifikat Top Employers Europe 2012 koju joj je dodijelio Međunarodni neovisni Institut CRF (*The Corporate Research Foundation*). Također u Zagrebačkoj banci kontinuirano njeguju odgovoran odnos prema klijentima, koji se očituje kroz brigu za zaštitu klijenata i davanju točnih informacija o kvaliteti usluga Banke. Značajan je i odgovoran odnos prema investiranju a koji se posebno očituje kroz brojne kreditne aranžmane vezane uz infrastrukturu, gdje se kroz partnerstvo s državom ostvaruju dugoročni pozitivni efekti na zajednicu, kroz

kreiranje novih radnih mjesta. Osim navedenog Zagrebačka banka slovi kao jedan od glavnih partnera civilnog sektora. Kao naj prepoznatljiviji primjer izdvaja Natječaj za dodjelu donacija, putem kojeg na transparentan i objektivan način pružaju financijsku pomoć vrijednim projektima udruga i javnih ustanova. Upravo je navedeni projekt, Natječaj za dodjelu donacija potaknuo brojne tvrtke da po sličnom principu organiziraju dodjele donacija.<sup>7</sup>

### **3.3. Etika u menadžmentu i poslovno okruženje**

Željela bih istaknuti kako suvremeni pristup etiku promatra kao sustav načela i vrijednosti koji se odnosi na moralne sudove, obveze i dužnosti te procjenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja. S druge strane menadžment etiku promatra kao način uspostavljanja standarda u odnosu na ono što je dobro i što je loše u vođenju i donošenju odluka. Pritom svakako treba istaknuti kako su upravo menadžeri ljudi rođeni u određenom okruženju te se vode određenom filozofijom morala. Upravo im ta filozofija morala pomaže pri određivanju osobnih ciljeva, prepoznavanja dobrih od loših odluka te procjeni kvalitete određenog smjera djelovanja a sve u svrhu etičnog poslovanja (Dujanić, 2003).

#### **3.3.1. Pojam i važnost menadžmenta u implementaciji poslovne etike**

Do danas su menadžment mnogi znanstvenici definirali na razne načine. Za menadžment se može reći kako predstavlja proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa (Kreitner, 1989, str.102). S druge strane autori kao što su Koontz i Weirich definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve radeći zajedno u grupama.

---

<sup>7</sup> Društvena odgovornost u Zagrebačkoj banci. Navedeno prema: <http://www.dop.hr/?p=1199>, 21.1.2013., (6.3.2017.)

Sukladno navedenim definicijama menadžmenta proizlaze neke bitne karakteristike menadžmenta, kao što su (Škrtić, 2008, str.153):

- ostvarenje ciljeva poduzeća
- ravnoteža efikasnost i efektivnosti
- rad s drugima i pomoću drugih
- utjecaj okoline
- racionalno korištenje ograničenih resursa

Menadžeri se pri donošenju odluka vezanih za organizaciju najčešće vode etičkim standardima koji su u skladu s organizacijskim ciljevima efikasnosti. Također pri odlučivanju pažnju posvećuju moralno pravnom pristupu pri kojem odluka najbolje podržava prava ljudi na koje utječe. Uz sve navedeno menadžeri pri donošenju etičkih odluka i rješavanju etičkih dilema vode se temeljnim standardima jednakosti, nepristranosti i poštenja. Pritom na odluke menadžera utječe niz čimbenika od kojih se izdvajaju:

- individualne karakteristike menadžera
- strukturne varijable
- organizacijska kultura

Sastavni dio poslovne etike predstavlja menadžerska etika. Standardi ponašanja te moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju pri obavljanju svoga posla čine menadžersku etiku.

Osim navedenog čine ju temeljne vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju prilikom donošenja odluka, prosudbi ispravnosti postupaka i odluka, u čemu se upravo i ogleda važnost menadžmenta u implementaciji poslovne etike (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki -Vokić, 2008). Upravo su menadžeri ti koji imaju glavnu ulogu u promicanju i osiguravanju etičkog ponašanja u poduzeću.

Ovisno o činjenici koliko su menadžeri etični prema zaposlenicima, upravo toliko će i zaposlenici biti etični prema poduzeću, njegovim klijentima te potrošačima. Ukoliko u

pojedinoj organizaciji djeluju etični menadžeri oni će dovesti i do zapošljavanja etičnih ljudi, koji će se pridržavati uspostavljenih vrijednosti i standarda, a ne pravila. Etični menadžeri u poduzećima nagrađuju etičko ponašanje te ga postepeno ugrađuju u programe obrazovanja i usavršavanja zaposlenika (Sikavica i sur., 2008).

S obzirom na činjenicu kako su menadžeri pojedinci koji služe kao primjer drugim zaposlenicima u svom poslovanju, trebali bi se u svom poslovanju voditi temeljnim etičkim načelima i vrijednostima te izbjegavati promicanje onoga za što su uvjereni da je nekorisno ili čak štetno, „gaženja“ svoje riječi i /ili obećanja, prodavati namirnice ili drugu robu za koju zna da je istekao rok trajanja ili sadrži štetne tvari za ljudski organizam. Također menadžeri u svom poslovanju trebaju izbjegavati služiti se tuđim vlasništvom, krivotvoriti ili imitirati tuđe zaštitne znakove, čak i kad nisu zaštićeni, ali su u duljoj uporabi. Osim navedenog protiv svih etičkih načela je primanje darova visoke vrijednosti radi pružanja protupravnih usluga kao i krivotvorenje službenih isprava (Dujanić, 2003).

Ukoliko se gleda sa stajališta menadžmenta u organizacijama, uspostavljanje standarda prema kojima se definira što je loše a što dobro u poslovanju predstavlja poslovnu etiku. Sukladno tome, menadžment prilikom svakog donošenja odluka uzima u obzir različite uspostavljene vrijednosti i norme. Pritom se te vrijednosti i norme mogu podijeliti u dvije osnovne grupe (Buble, 2006):

- a) Tradicionalne vrijednosti i norme koje se temelje na očuvanju i zaštiti slobode svih članova društva, njegovanju osobne odgovornosti te favoriziranju institucije koja ohrabruje i osobnu odgovornost svakog pojedinca. Osim navedenog tradicionalne vrijednosti i norme teže njegovanju duha institucije koje ohrabruju proizvodnju dobara i/ili usluga te ekonomsko zdravlje.
- b) Društvene vrijednosti i norme obuhvaćaju čuvanje i podupiranje dostojanstva svih ljudi, pošteno odnošenje prema ostalima te njihovo tretiranje kao cilja a ne kao sredstva. Također se kroz društvene vrijednosti i norme nastoji razviti smisao za sudjelovanje i pripadanje te težiti pravednoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći.

### 3.3.2. Determinante menadžerske etike

„Determinante menadžerske etike predstavljaju profesionalna etika, društvena etika, osobna, organizacijska etika te poslovna etika prikazane na Slici 3.(Sikavica i sur. 2008):

#### 1. Profesionalna etika

Profesionalnu etiku čine standardi koji određuju kako se zaposlenici nekog poduzeća trebaju ponašati u obavljanju aktivnosti povezanih sa poslom, odnosno temelji profesionalnog ponašanja.

#### 2. Društvena etika

Kroz razne zakone, načela, vrijednosti te norme na kojima se temelji način ponašanja i međusobno djelovanje članova i društva dolazi do samog razvoja pojedinog društva.

#### 3. Osobna etika

Načela, norme, vrijednosti i stavovi koji čine osobnu etiku predstavljaju čimbenike na kojima pojedinac živi svoj osobni život. Pojedinac ih stječe kroz kućni odgoj, društvene institucije te društvo u kojem se kreće. Željela bih istaknuti kako upravo etična osoba predstavlja temelj etičnog menadžmenta.

#### 4. Organizacijska etika

Kroz organizacijsku etiku definira se željeni i očekivani način ponašanja zaposlenika kao i nadređenih u poduzećima. kroz organizacijsku etiku definirani su načini kako se trebaju ponašati kada naiđu na određene etičke dileme. Pritom treba naglasiti kako organizacijska etika predstavlja smjernice i uvjerenja kroz koje određena poduzeća i manageri sagledavaju vlastitu odgovornost prema svojim dionicima.

#### 5. Poslovna etika

Poštenu konkurenciju, pošteno i transparentno poslovanje, pošteno oglašavanje i poslovnu komunikaciju obuhvaća poslovna etika. poslovna etika definira odlučivanje u gospodarstvu, poslovne veze i odnose s društvenim okruženjem te daje prijedloge za etički racionalno djelovanje „

Slika 3. Determinante menadžerske etike



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

## 4. UPRAVLJANJE ETIKOM U PODUZEĆU

### 4.1. Uvođenje poslovne etike u poslovanje poduzeća

Kako bi uopće došlo do uvođenja poslovne etike u pojedino poduzeće potrebno je ostaviti slijedeće pretpostavke (Sikavica i sur., 2008):

- shvatiti važnosti etike u poslovanju i njene dobrobiti
- u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika sve češće uključivanje etičkih kriterija
- formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta
- povezivanje upravljanja etikom sa drugim aktivnostima i zadaćama menadžera
- formiranje među funkcijskih timova za razvoj i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom
- jasno definiranje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od zaposlenika
- kontinuirano razvijanje svijesti i senzibilitet za etičke probleme
- pronalazak etičkog menadžera te sastavljanje etičkog odbora
- kontinuirano provođenje analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičkog ponašanja

Danas su menadžeri su sve svjesniji kako je etika u poslovanju neizostavna. Sukladno činjenici kako etičko poslovanje donosi konkurentskoj prednosti poduzeća, daje moralan smjer kretanja, menadžeri su svjesniji kako se etika i etično poslovanje višestruko isplati. Željela bih napomenuti kako se stvaranje dobrog imidža, ostvarivanje rasta i važnost zaposlenika ujedno i snižavanje troškova etičnih propusta može ostvariti kroz etično poslovanje i uvođenje etički programa u poduzeća.

Shodno navedenom kako bi se poboljšala etička klima pojedinog poduzeća, voditelji poduzimaju slijedeće mjere (Buble, 2006):

- uvođenje etičkog kodeksa
- kontinuirani etički treninzi
- formiranje etičkih struktura
- vođenje prema primjerima dobrih praksa

Kako bi se uopće poslovna etika mogla uspješno implementirati u pojedinu organizaciju potrebno je postepeno razviti svijest svih pojedinaca koji ju čine. Kako bi se upravo postigla svijesti o važnosti etičkog djelovanja kod zaposlenika, potrebno je da poduzeća implementiraju etičke programe i treninge. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012).

Potrebno je napomenuti kako se procedura definiranja etičkih programa i kodeksa u poduzeća koja još nemaju integriranu poslovnu etiku ili poduzeća kojima je imidž ugrožen sastoji se od pet koraka (Judge i Sager, 1996):

- 1) Prvi korak obuhvaća analiziranje stanja u poduzeću i pripremu izlaganje izvještaja. Kako bi se navedeno uspješno napravilo potrebno je unajmiti nezavisnog stručnjaka
- 2) Nakon napravljene analize stanja poduzeća potrebno je izraditi potpuno novu etičku politiku koja mora postati obvezujuća kako za sve zaposlenike tako i za voditelje odjela, članove Uprave, te izvršne direktore
- 3) Nakon uspostave novog etičkog programa, kako bi se shvatila njegova važnost i namjera, potrebno je obučiti i upoznati sve uključene dionike
- 4) Osim navedenog potrebno je naučiti zaposlenike kako podnijeti žalbu te ih kontinuirano ohrabrivati da prijavljuju neetično poslovanje
- 5) Omogućiti dionicima otvorenu liniju za žalbe zaposlenika te zaposliti službenika za etiku s punim radnim vremenom, koji će biti zadužen za nadgledanje svih podnijetih žalbi. Osim nadgledanja zaprimljenih žalbi, isti će provoditi kontinuirane obuke iz etike i osuvremenjivati etičku politiku poduzeća.



## **4.2. Kriteriji implementacije poslovne etike**

Treba napomenuti kako temelje uspješnih poduzeća čine tri osnovna vrijednost, implementacija i upravljanje. Prije svega potrebno je odrediti temeljne vrijednosti kojima će poduzeća težiti u svom poslovanju. Osim navedenog tu je i osiguranje podrške vodstva i implementiranje kriterija poslovne etike, koji obuhvaćaju (Vig, 2014):

- isticanje vrijednosti i misije poduzeća,
- uspostavljanje kodeksa etike i pravilnog etičnog ponašanja,
- uvođenje programa etičke edukacije i treninga,
- postavljanje etičkih povjerenika i etičkog odbora,
- provjera etičnosti kandidata prilikom zapošljavanja
- uspostavljanje linija za rješavanje etičkih dilema i prijavu neetičkih radnji
- komuniciranje etičkih vrijednosti unutar poduzeća
- praćenje i kontrola provedbe etičkih standarda

Vrijednosti i misija pojedinog poduzeća moraju biti u potpunosti usklađene sa svim dimenzijama organizacijske kulture. Kao vodeća načela u poslovanju ističu se vrijednosti koje se ujedno i nalaze u središtu identiteta samog poduzeća, dok misija poslovanja predstavlja razlog postojanja poduzeća. Ne treba zaboraviti koliko je bitno uspostavljanje etičkog kodeksa kojim se definiraju formalne izjave koje opisuju što poduzeće očekuje od svojih zaposlenika. Također se kroz etički kodeks definiraju vrijednosti i načela, te daju smjernice kojih se treba pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka. Pritom treba naglasiti kako svaki etički kodeks treba sadržavati naslovnu stranu, uvodnu riječ menadžera, sadržaj, uvod, temeljne vrijednosti poduzeća, organizacijske obveze, očekivanja i pravila ponašanja, zaposlenici, politički angažman te rješenje povrede kodeksa (Vujić i sur., 2012).

Također je potrebno napomenuti kako kodeks može biti formiran na više načina (Vig, 2014):

- kodeks temeljen na zadovoljstvu vanjskih sudionika
- kodeks temeljen na pravilima
- kodeks temeljen na vrijednostima
- kodeks temeljen na zaštiti vrhovnog menadžmenta

Prilikom implementacije etike u poduzeće, potrebno je i uvođenje programa etičke edukacije i treninga. Pritom se etičkim treningom smatra dio procesa socijalizacije, koja može odigrati važnu ulogu u stvaranju i održavanju etičkog okruženja. Pri implementaciji poslovne etike u poduzeću nužno je postaviti etičke povjerenika koji su osobe koje poštuju pravne i etičke standarde i odgovorni su za upravljanje etičke i pravne usklađenosti poduzeća (Vujić i sur., 2012). Potrebno je napomenuti kako poduzeća prilikom traženja kandidata trebaju težiti zapošljavanju ljudi koji se uklapaju u sadašnji sustav poduzeća, te nastoje zaposliti i raditi sa onim ljudima koji dijele njihova uvjerenja i vrijednosti. Sukladno tome samo poduzeće treba birati zaposlenike prema temeljnim vrijednostima poduzeća. U praksi se etičke dileme mogu prijaviti uvođenjem linija, točnije službe telefonske pomoći putem koje zaposlenici prijavljuju probleme te traže savjete. Kako bi uvedene linije imale svoju svrhu i bile učinkovite potrebno im je osigurati potporu vrhovnog menadžmenta. Kao vrlo bitno treba istaknuti kako su praćenja i kontrole vrlo bitne kako bi se otkrila neetička ponašanja i nepoštivanje etičkih standarda u poduzeću. Osim toga praćenje i kontrola služe za procjenu učinkovitosti etičkog programa (Vig, 2014).

### **4.3. Vodstvo i etika**

Liderima se smatraju pojedinci koji utječu na druge ljude, točnije oni koji ih vode. Pritom lideri imaju ogromnu odgovornost i teret etičke odgovornosti. Upravo etičnost nalaže da se prema svojim zaposlenima i poslovnim partnerima ponašaju s dostojanstvom i poštovanjem. Lider trebaju uvažavati interese, potrebe i savjest sljedbenika te se odnositi prema osobama kao jedinstvenim bićima jer upravo ono što promoviraju lideri ugrađeno je i u vrijednosti organizacije. Stoga je logično da vođe igraju glavnu ulogu u uspostavljanju etičnosti organizacije. Prema tome u kontekstu vođenja etika se odnosi na ulogu koju vođe imaju u društvu, što rade te kako nešto rade (Ćorić i Jelavić, 2009.)

Kroz stoljeća politika nudi brojne loše primjere vodstva u određenim državama pa i religijskih vođa poput Jima i Tammya Faye Bakker, poslovnih ljudi poput Enronova Jeffa Skillinga te vođe kampanje Parmalat, Tanzia. Vrlo često dolazi do sukobljavanja mišljenja oko stvarnih heroja morala, primjerice povijesnih ličnosti Lincolna ili Martina L. Kinga, u Americi se njihova imena gotovo uvijek spominju u tom kontekstu i u kontekstu pozitivnog etičkog utjecaja na promjene. Upravo tu se postavlja pitanje je li ispravno razmišljati o vodstvu kroz prizmu dobrog i lošeg vodstva? (Ćorić i Jelavić, 2009.). Unutar menadžmenta, može se reći kako je vodstvo najspominjaniji ali ujedno i najslabije shvaćen koncept. Mnogo menadžera danas još uvijek vjeruje u hipotezu da motivacija zaposlenika tvrtki dolazi isključivo zbog monetarnih razloga. No danas su sve više zastupljenije i prihvaćenije nisko troškovne ili bez troškovne strategije motivacije zaposlenika (Ćorić i Jelavić, 2009.).

Upravo su etika i povjerenju temelji autentičnog vodstva. Autentični (istinski) vođe znaju tko su, u što vjeruju i što cijene te djeluju otvoreno i iskreno na osnovi tih uvjerenja. Kroz dijeljenje informacija, poticanje otvorene komunikacije te držanje svojih ideala autentično vođe grade povjerenje te im ljudi počinju vjerovati. Za autentično vodstvo se može reći kako je suvremeni model vodstva koji s vremenom stječe sve veću popularnost.

Autentično vodstvo proizlazi iz pozitivnih psiholoških kapaciteta i visoko razvijenog organizacijskog sadržaja, čija upotreba dovodi do povećanja samosvjesnosti i

samoregulacije te povećava mogućnost osobnog razvoja. Ovaj stil vodstva se sastoji od četiri ključna faktora (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, str.423-424).:

- samosvjesnost
- uravnotežena obrada
- transparentnost odnosa
- unutarnja moralna perspektiva

Činjenica je kako tvrtke danas postoje kako bi ostvarile što više profita uz što manje troškova. U novije vrijeme poslodavci sve više shvaćaju važnost korporacijskog zdravlja, koje se revitalizira putem etičnosti poslovanja sa zaposlenicima, klijentima i sveopćom javnosti kroz proizvodnju, uvijete na poslu te strateške odluke. U Republici Hrvatskoj još uvijek postoji malo organizacija s jakom korporativnom kulturom, osobito među neprivatiziranim poduzećima, pa su i proizvodnost, učinkovitost rada te odnos prema troškovima sukladni takvom stanju. Sukladno tome postoje tri kategorije menadžera s obzirom na etika i moralna načela u poslovanju (Ćorić i Jelavić, 2009):

- Moralni menadžeri – koji se drže visokih moralnih standarda, kako u vlastitom ponašanju tako i usvojim očekivanjima prema načinu poslovanja. Služe kao primjer etičnog poslovanja te smatraju da je etičnost dio vodstva
- Nemoralni menadžeri - su oni koji se aktivno opiru etičkom ponašanju u poslovanju i uporno ignoriraju etička načela prilikom donošenja odluka. Pritom treba napomenuti kako legalne standarde smatraju preprekama koje treba zaobići, a svoje interese ostvaruju.
- Amoralni menadžeri – kod amoralnih menadžera razlikuju se svjesno i nesvjesno amoralni menadžeri. S jedne strane svjesno amoralni vjeruju da posao i etika ne idu zajedno jer u poslu vladaju drukčija pravila nego u ostalim područjima života. Dok s druge strane nesvjesno amoralni menadžer ne pridaje previše pozornosti etici u poslovanju i t zbog nemarnosti te nepažnje.

## 5. O PODUZEĆU Coca – Cola, HBC, Hrvatska

### 5.1. O poduzeću

Coca-Cola, HBC, Hrvatska je ovlaštena punionica tvrtke The Coca-Cola Company te jedna od najvećih tvrtki u industriji bezalkoholnih napitaka u državi. Promatrano poduzeće je proizvođač i distributer kvalitetnih marki koje zadovoljavaju potrebe potrošača od oko 4 i pol milijuna stanovnika. Također je potrebno napomenuti kako u svom poslovanju kontinuirano rade na inovacijama.<sup>8</sup> S radom u Republici Hrvatskoj Coca-Cola, HBC, Hrvatska započinje s radom 1968. godine. Sjedište tvrtke je u Zagrebu, a posluju s dvije punionice diljem zemlje. Također distribuiraju proizvode preko svojih šest skladišta i distribucijskih centara. Cilj Coca - Cole je da svojim kupcima budu najpoželjniji dobavljač i provode programe kako bi poduprli više od 31.000 kupaca koji prodaju njihove proizvode potrošačima.<sup>9</sup>

Promatrano poduzeće se nalazi u većinskom vlasništvu matične tvrtke, Skupine Coca-Cola Hellenic, koja djeluje u 28 zemalja, a čije se sjedište nalazi u Atlanti, Sjedinjene Amerike Države, te tvrtka kotira na njujorškoj burzi. U 2016. godini Coca-Cola, HBC, Hrvatska obilježila je četrdeset i osam godina postojanja i rada u Hrvatskoj. Danas je Coca-Cola HBC Hrvatska društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, prodaju i distribuciju bezalkoholnih pića (OIB: 00228269289), s temeljnim kapitalom od 233 429 400 HRK.<sup>10</sup>

Zbog sve veće složenosti današnjeg tržišta, Coca-Cola, HBC Hrvatska prilagođava svoj poslovni pristup kako bi zadovoljila okolnosti i uvjete koji se neprestano mijenjaju iz sekunde u sekundu. Njihov moto "Izvršnost u cijelom poslovanju" (*Excellence across the board*) usredotočen je na razvijanje najboljih trgovačkih i distribucijskih kapaciteta, kao i na dinamično upravljanje financijskim resursima. U poslovanju ovog promatranog

---

<sup>8</sup> O nama. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/>, (15.2.2017.)

<sup>9</sup> Izvješće o održivosti – 2011. godina. Navedeno prema: [www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854](http://www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854), (15.2.2017.)

<sup>10</sup> Izvješće o održivosti – 2011. godina. Navedeno prema [www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854](http://www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854), (15.2.2017.)

poduzeća ljudi su najvrjednija imovina. Coca-Cola, HBC Hrvatska zapošljava oko 700 ljudi i njihov poslovni uspjeh izravni je rezultat njihove stručnosti, strasti i predanosti.<sup>11</sup>

„Vizija promatranog poduzeća, Coca-Cola, HBC, Hrvatska jest neupitno biti najbolji na svakome tržištu na kojemu se natječu, a to nastoje ostvariti kroz<sup>12</sup>:

- kontinuirano usavršavanjem svih svojih zaposlenika
- postizanjem i održavanjem partnerskog odnosa s kupcima
- kontinuiranim traganjem za prilika koje omogućuju napredak
- izvrsnošću kad je riječ o fizičkoj i cjenovnoj dostupnosti, prihvatljivosti i promociji proizvoda“

S druge strane viziju promatranog poduzeća čini kontinuirano osvježavanje svoje potrošače te biti partnerom svojim kupcima kao i nagraditi svoje dionike te obogatiti živote zajednica u kojima datiraju.<sup>13</sup>

Budući da se suočavaju sa sve više izazova na području održivosti, usredotočeni su na pitanja koja su prioritetna za njihovo poslovanje i za njihove dionike, a to su:

1. očuvanje vodnih resursa
2. očuvanje energije i klime
3. upravljanje ambalažnim otpadom i recikliranje
4. zdravlje potrošača
5. razvoj ljudi
6. suradnja s dobavljačima
7. ulaganja u zajednice
8. Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda

---

<sup>11</sup> Naša tvrtka. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/>, (15.2.2017.)

<sup>12</sup> Izvješće o održivosti – 2011. godina. Navedeno prema: [www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854](http://www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854), (15.2.2017.)

<sup>13</sup> Ibid

## **5.2. Temeljne djelatnosti i proizvodi**

Coca-Cola, HBC, Hrvatska spada među najveće proizvođače, prodavače te distributere bezalkoholnih napitaka. Među najprodavanijim napitcima ističu se Coca-Cola, Coca-Cola Zero, Fanta i Sprite. U svom asortimanu osim gaziranih imaju i bogatu ponudu negaziranih napitaka i vode. Željela bih napomenuti kako gazirana pića čine važan dio kategorije koja se neprestano širi. Upravo na taj način svojim vjernim potrošačima pružaju užitek i zadovoljstvo.<sup>14</sup>

„Kronološki prikaz proizvodnje promatranog poduzeća kroz razdoblje od 1968.-2008. godine<sup>15</sup>:

- 1991. pojavljuje se novi napitak na hrvatskom tržištu – Fanta.
- 1994. na tržište dolazi Coca-Cola Light.
- 1996. u Solinu se otvaraju proizvodne linije za proizvodnju negaziranih voćnih sokova u kartonskoj ambalaži.
- 1999. u Solinu se otvaraju proizvodne linije za negazirane voćne sokove u nepovratnoj staklenoj ambalaži.
- 2000. voćni sokovi Cappy preuzimaju vodeću poziciju na hrvatskom tržištu u kategoriji voćnih sokova i nektara, a na tržištu se pojavljuje i Schweppes.
- 2001. stiže novi okus Fante – Fanta Exotic, uz već postojeće okuse Fanta Orange i Fanta Lemon.
- 2002. voćni sokovi Cappy pune se i u kartonskim pakiranjima od pola litre. Fanta Lemon se pojavljuje kao novi okus i mijenja ime u Fanta Ledeni limun. U asortiman voćnih sokova Cappy uvodi se Cappy Plus.
- 2003. na tržištu se pojavljuju novi napitci: Burn, Fanta Fananas, Powerade i novi Nestea.

---

<sup>14</sup> Proizvodi i robne marke. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Productsandbrands/>, (15.2.2017)

<sup>15</sup> Povijest proizvodnje. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/History/> (15.2.2017.)

- 2004. u punionici Gotalovec nastaje nova marka Bistra, prirodna izvorska voda u dvije varijante – prirodna i mineralna voda. Obitelj Fanta dobiva novi okus – Fanta Shokata. Osim u staklenim bocama i u 1,5-litrenim PET bocama, Schweppes Tonic Water i Schweppes Bitter Lemon pakiraju se i u praktičnim PET bocama od 0,5 l.
- 2005. u svibnju, Coca-Cola HBC Hrvatska uvodi u svoj asortiman Cappy Tempo i potpuno novu kategoriju bezalkoholnih napitaka koji su rađeni od voća i obogaćeni su vitaminima. Cappy Tempo dolazi i s okusom naranče, jabuke i kruške, a na tržištu se pojavljuje i novi Cappy Tempo multivitamin. Ledeni čaj Nestea puni se u novom pakiranju, na primjer u plastičnim bocama od 1,5 l, a dolazi s okusom breskve, limuna i crnog ribiza.
- 2006. uvodi se ledeni čaj Nestea s okusom naranče.
- 2007. 15. ožujka Coca-Cola na hrvatsko tržište uvodi Coca-Colu Zero, napitak s pravim okusom Coca-Cole, bez šećera i gotovo bez kalorija. Koncept Fanta World (svakih nekoliko mjeseci okusi se rotiraju unutar koncepta Fanta World i svaki okus predstavlja državu): Fanta World: Jamaica – jabuka, limeta, i Fanta World: Thailand – mango.
- 2008. Coca-Cola uvodi pet novih proizvoda u svoj asortiman: Bistru Emotion, Cappy Bio Time (ananas/crni ribiz, šljiva i jabuka, grejp, borovnica i nar), Nestea Vitao (zeleni čaj i bijeli čaj), ledenu kavu illy (caffè, cappuccino i latte macchiato) te Fantu Brazil (novi okus u okviru koncepta Fanta World).“



### **5.3. Poslovna etika u poduzeću Coca – Cola, HBC, Hrvatska**

Coca-Cola, HBC, Hrvatska svjesna je svoje odgovornosti za zaštitu ljudskoga zdravlja, okoliša i prirodnih bogatstava. Zaštita zdravlja i sigurnosti njihovih zaposlenika, potrošača, kupaca i članova zajednica u kojima poslujemo njihov je najvažniji zadatak. Uvijek upravljaju svojim pogonima i posluju u skladu sa svim zakonima, propisima i dozvolama kojima se uređuje zaštita okoliša i koji su na snazi. U situacijama kada takvih zakona i propisa nema, postavljaju vlastite odgovarajuće visoke standarde. U svim svojim poslovima uzimaju u obzir utjecaj svojih poslovnih odluka na okoliš i pritom nastoje podupirati okolišnu održivost i biološku raznolikost.

Također je potrebno napomenuti kako se ne upuštaju u kakve nezakonite i nedopuštene aktivnosti kojima je cilj prikupljanje podataka o konkurenciji. Što uključuje krađu, ometanje posjeda, prisluškivanje fizičkom prisutnošću i s pomoću prislušnih uređaja, računalne provale, narušavanje privatnosti, podmićivanje, namjerno pogrešno prikazivanje podataka, prisilu, špijunažu i prijetnje. Coca-Cola HBC, Hrvatska se natječe pravedno i poštuje sve zakone o zaštiti tržišnoga natjecanja diljem svijeta koji su na snazi. Tvrtka poštuje privatnost svih svojih zaposlenika, poslovnih partnera i potrošača. S osobnim podacima postupaju odgovorno i u skladu sa svim zakonima o zaštiti privatnosti koji su na snazi.

U promatranom poduzeću poslovnu politiku načela društveno odgovornoga poslovanja provodi upravljački tim. Treba napomenuti kako je društveno odgovorno poslovanje promatranog poduzeća jedan je od ključnih pokazatelja učinaka, ali i uspješnosti tvrtke. Smatra se dijelom poslovne politike koja se provodi u poduzeću u suglasju s matičnom tvrtkom skupinom Coca-Cola Hellenic.

Želim istaknuti kako je Coca-Cola, HBC, Hrvatska već dugi niz godina posjeduje titulu predvodnik u društvenome izvješćivanju i izvješćivanju o održivosti u Hrvatskoj. Prvo socijalno izvješće na temelju smjernica proizišlih iz najboljih svjetskih praksa okupljenih u Globalnoj inicijativi za izvješćivanje (GRI) objavili su 2003. godine. Što ujedno predstavlja prvi pokušaj objave takvog izvješća u Republici Hrvatskoj.

Svoju poslovnu praksu su 2007. godine uskladili s najboljim svjetskim praksama kroz izvješće o održivosti sukladno novim GRI smjernicama. U svom poslovanju teže održati predanost dvogodišnjemu izvješćivanju o obvezama i postignućima u području održivosti, ali i stalno pratiti najbolju praksu u tome području i primjerom uvoditi nove međunarodne prakse u Republici Hrvatskoj. Promatrano poduzeće objavljuje izvješće o napretku u provedbi Svjetskoga sporazuma (<http://unglobalcompact.undp.hr/>). U ovome izvješću prvi put su primijenili komplementarnu metodologiju koja proizlazi iz razumijevanja Svjetskoga sporazuma i GRI smjernica kao uzajamno dopunjujućih dijelova iste cjeline.<sup>16</sup>

Gđa. Hudeček, znanstvena savjetnica iz Instituta za hrvatski jezik i jezikoslovlje, gđa. Matković, dugogodišnja voditeljica lektora i redaktora u Večernjemu listu te gosp. Ćutuk, rukovoditelj odnosa s javnošću Coca-Cole, HBC, Hrvatska pripremili su jezični priručnik promatranog poduzeća. Jezični priručnik Coca-Cole HBC Hrvatska je poslovni priručnik kojemu je osnovni cilj podizanje razine jezične kulture u komunikaciji unutar tvrtke Coca-Cola, HBC, Hrvatska i izvan nje, tj. u međusobnoj poslovnoj komunikaciji Coca-Colinih zaposlenika i komunikaciji zaposlenika s dionicima, kupcima i potrošačima. Jezični priručnik Coca-Cole, HBC, Hrvatska dio je toga trogodišnjeg projekta. „Isti broji 272 te je potrebno napomenuti kako se od dva dijela<sup>17</sup>:

- klasičnoga priručnika u kojemu se daju osnovna pravila hrvatskoga standardnog jezika i pravila primjerene poslovne komunikacije
- rječnika u kojemu se abecednim redom nude rješenja za strane i domaće riječi, izraze i pojmove s kojima se zaposlenici Coca-Cole HBC Hrvatska i mnogih drugih tvrtka susreću u svakodnevnome radu“

„Izradom jezičnog priručnika postignute su slijedeće društvene koristi- unutar tvrtke<sup>18</sup>:

---

<sup>16</sup> Izvješće o održivosti, Coca-Cola, HBC, Hrvatska. Navedeno prema: [www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854](http://www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854), (20.2.2017.)

<sup>17</sup> Jezični priručnik Coca-Cole HBC Hrvatska – hrvatski jezik u poslovnoj komunikaciji. Navedeno prema: [http://hrpsor.hr/admin/js/tinyMCE/plugins/filemanager/uploads/4.konferencija/8\\_jezini\\_prirunik\\_prezentacij\\_a.pdf](http://hrpsor.hr/admin/js/tinyMCE/plugins/filemanager/uploads/4.konferencija/8_jezini_prirunik_prezentacij_a.pdf), (20.2.2017.)

<sup>18</sup> Jezični priručnik Coca-Cole HBC Hrvatska – hrvatski jezik u poslovnoj komunikaciji. Navedeno prema: [http://hrpsor.hr/admin/js/tinyMCE/plugins/filemanager/uploads/4.konferencija/8\\_jezini\\_prirunik\\_prezentacij\\_a.pdf](http://hrpsor.hr/admin/js/tinyMCE/plugins/filemanager/uploads/4.konferencija/8_jezini_prirunik_prezentacij_a.pdf), (20.2.2017.)

- standardizirana i uređena komunikacija tvrtke
- nova sistematizacija / četvero razinski organizacijski sustav
- usklađeni nazivi svih radnih mjesta s hrvatskim jezičnim standardom
- uspostavljen učinkovit sustav provjere svih dokumenata i građe
- unaprijeđen sustav provjere promidžbenih materijala i audiovizualnih poruka
- uređeni i standardizirani napisi na naljepnicama svih proizvoda
- aktivan doprinos zaposlenika iz svih odjela i organizacijskih cjelina“

Osim koristi unutar tvrtke jezičnim priručnikom postignute su koristi izvan tvrtke:

- dio službene nastavne literature na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu i Veleučilištu Vern
- prisutan u knjižnicama u Zagrebu, Osijeku, Varaždinu, Rijeci i Splitu
- uvršten u fond knjiga fakulteta u cijeloj Hrvatskoj
- veliko zanimanje brojnih tvrtka, vodećih obrazovnih ustanova i fakulteta, državnih ustanova na svim razinama i pojedinaca
- pokroviteljstvo vodećih hrvatskih medija

Jezični priručnik Coca-Cole HBC Hrvatska osvojio je 12. travnja 2013. godine Grand PRix Hrvatske udruge za odnose s javnošću. Projekt je nagrađen u kategoriji velikih tvrtka, a nagradu mu je dodijelilo povjerenstvo koje čine stručnjaci iz različitih dijelova poslovne zajednice u Hrvatskoj.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Izvještaj o društveno odgovornom djelovanju, 2013. godine. Navedeno prema: [http://www.huoj.hr/files/File/Vijesti\\_HUOJ/IZBORI\\_2014/Izvjestaj\\_o\\_drustveno\\_odgovornom\\_djelovanju\\_HUOJ\\_a\\_2013.pdf](http://www.huoj.hr/files/File/Vijesti_HUOJ/IZBORI_2014/Izvjestaj_o_drustveno_odgovornom_djelovanju_HUOJ_a_2013.pdf), (20.2.2017.)

### 5.3.1. Temeljne vrijednosti

Šest je temeljnih vrijednosti na kojima počiva poslovanje Skupine Coca-Cole Hellenic. Na njima se zasnivaju svi njihovi postupci i oni oblikuju njihovu poslovnu svakodnevicu. „Od njih sve polazi:

- 1) Izvornost: postupaju pošteno i čine ono što je ispravno, a ne samo ono što je lako.
- 2) Izvrsnost: nastoje zadiviti u kratkome roku i s mnogo žara.
- 3) Učenje: pažljivo slušaju i po prirodi su znatiželjni, što ih potiče na stjecanje novih znanja.
- 4) Briga za svoje zaposlenike: vjeruju u svoje zaposlenike, ulažu u njihov razvoj i daju im ovlasti.
- 5) Jedinstvo u nastupu: vjeruju u snagu zajedničkoga rada i davanja vlastita doprinosa u svakoj prilici.
- 6) Osvajanje kupaca: njihovi su kupci u središtu poslovanja i svega što rade“

Coca-Cola, HBC, Hrvatska slovi za etičnu poslovnu organizaciju koja se u svom poslovanju vodi međunarodno priznati načelima ljudskih prava sadržana te s deset načela inicijative UN-a Global Compact.<sup>20</sup>

Njihove temeljne vrijednosti odražavaju predanost stvaranju okruženja u kojem će svi zaposlenici imati priliku ostvariti svoj puni potencijal u ispunjavanju izazovnih poslovnih ciljeva. U Coca-Cola, HBC, Hrvatska se pridržavaju politike da je diskriminacija u bilo kojem aspektu zapošljavanja i rada na temelju rase, vjere, boje kože, etničkog ili nacionalnog podrijetla, dobi, invaliditeta, spolnog opredjeljenja, političkog mišljenja, spola ili bračnog stanja zabranjena. Na snazi je promicanje jednakih mogućnosti u svim aspektima poslovanja, zapošljavanja, naknada i povlastica, obuke, promaknuća, premještaja i raskida radnog odnosa, sa svim ćemo pojedincima postupati pravično, sukladno njihovim mogućnostima ispunjavanja obveza i standarda njihove uloge.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Politika ljudskih prava, interni materijali poduzeća, (20.2.2017.)

<sup>21</sup> Politika ljudskih prava, interni materijali poduzeća, (20.2.2017.)

U Coca-Cola, HBC, Hrvatska zdravlje, sigurnost i dobrobit zaposlenika od najveće su važnosti. Politika je tvrtke Coca-Cola HBC, Hrvatska da uvjeti rada u svim pogonima moraju biti u potpunosti usklađeni s lokalnim zakonima vezanim uz područje zaštite zdravlja i sigurnosti. To uključuje poduzimanje svih prihvatljivih i praktičnih mjera u osiguravanju sigurnog radnog okruženja u svim pogonima. Pritom treba naglasiti da su predani razvoju najviših standarda profesionalnog zdravlja i sigurnosti. U tu svrhu na svim područjima na kojima posluju implementiraju OHSAS 18000<sup>22</sup>. Promatrano poduzeće nastoji ostvariti pozitivno radno okruženje, što se očituje i naglašava jednom od najvažnijih temeljnih vrijednosti, odnosno tretiranjem svakog pojedinca otvoreno, iskreno i s poštovanjem. Sukladno tome, u promatranom poduzeću svi zaposlenici imaju pravo očekivati da će se na radnom mjestu njihovo dostojanstvo u potpunosti poštivati. U poslovanju prihvaćaju kulturnu i individualnu raznolikost.<sup>23</sup>

### **5.3.2. Kodeks poslovnog ponašanja**

Kodeks poslovnoga ponašanja koji se primjenjuje u Coca-Coli, HBC, Hrvatska te daje smjernice za održavanje pravnih i etičkih standarda koji štite imovinu i ugled Coca-Cole, HBC, Hrvatska. Kodeks se odnosi na sve dionike poduzeća, kao i direktore i zaposlenike bez obzira na njihovo radno mjesto, točnije svi moraju poštovati Kodeks i pridržavati se smjernica navedenih u njemu. Željela bih napomenuti kako je svaki zaposlenik dobio je svoj primjerak Kodeksa nakon radionice za nove zaposlenike u Coca-Coli, HBC, Hrvatska, a prihvaćanje smjernica potvrdio je svojim potpisom. U promatranom poduzeću za kršenje Kodeksa se provode stegovne mjere u skladu s prirodom i pojedinostima određene povrede.

Potrebno je napomenuti kako se u Coca-Cola, HBC, Hrvatska svaka dva tjedna elektroničkim putem šalju obavijesti o pojedinim područjima Kodeksa, koji služe kao

---

<sup>22</sup> OHSAS 18001 predstavlja standard koji definira zahtjeve za sistem upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu. Cilj standarda jeste da se uspostavi kontrola nad rizicima koje nose štetnosti i opasnosti, a samim tim i sigurnosni kontinuitet poslovanja organizacije

<sup>23</sup> Politika ljudskih prava, interni materijali poduzeća, (20.2.2017.)

podsjetnik svim zaposlenicima kako se treba ponašati u određenim situacijama. „Kodeks obuhvaća sljedeća područja<sup>24</sup>:

- sukob interesa
- financijsku evidenciju
- mogućnosti tvrtke i korištenje njezinom imovinom
- pravično poslovanje
- suradnju s vlastima
- zaštitu podataka
- zaštitu okoliša
- sigurnost na radu“

Kodeks poslovnoga ponašanja matične tvrtke i unutrašnji pravilnici promatranog poduzeća predviđaju jasne i nedvosmislene mjere u slučaju kršenja pravila ponašanja ili discipline. Nužan je preduvjet disciplinskih ili s njima povezanih mjera objektivnost i obuhvaćanje svih područja u kojima može doći do kršenja radne discipline.

„U slučaju da postoji sumnja na zlostavljanje na radnome mjestu ili potreba za zaštitom „zviždača“ tvrtka je imenovala povjerenike koji posreduju. Pritom postojeći pravilnici promatranog poduzeća jasno pokazuju i određuju tko je uključen u kojemu slučaju te koji su mu zadaci, a cilj je postizanje najvišega stupnja jasnoće. Kada je riječ o ozbiljnim slučajevima krajnja je mjera pokretanje sudskoga postupka. Kodeksom su definirane smjernice za prijavu sumnjivih radnji kao i otvaranja pitanja u promatranom poduzeću

Pritom se zaposlenici mogu obratiti:

- svojim savjetnicima za primjenu Kodeksa
- svojem glavnom direktoru

---

<sup>24</sup> Izvješće o održivosti, Coca-Cola, HBC, Hrvatska. Navedeno prema: [www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854](http://www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854), (20.2.2017.)

- direktoru svojega odjela
- direktoru Odjela za pravne poslove za svoju zemlju
- direktoru područnoga Odjela za pravne poslove
- glavnomu savjetniku za sukladnost s propisima Skupine Coca-Cola Hellenic financijska, računovodstvena i revizijska pitanja potrebno je prijaviti nadzorniku Skupine Coca-Cola Hellenic, rukovoditelju Službe za unutrašnji nadzor ili predsjedniku Odbora za unutrašnji nadzor Skupine Coca-Cola Hellenic
- sumnju u ozbiljna kršenja Kodeksa, poput radnja u koje su uključene visoke razine uprave, znatna financijska sredstva, lažni financijski iskazi ili navodne kriminalne radnje, treba odmah prijaviti glavnomu pravnom savjetniku, glavnomu financijskom direktoru Skupine Coca-Cola Hellenic ili rukovoditelju Službe za unutrašnji nadzor Skupine Coca-Cola Hellenic
- zaposlenici također mogu pisati i na e-adresu za tvrtkine zviždače: [code.ofbusinessconduct@cchellenic.com](mailto:code.ofbusinessconduct@cchellenic.com).“

Coca-Cola, HBC, Hrvatska i u 2015. godini, desetom godinu zaredom, je primila priznanje certifikat Poslodavac partner koje se dodjeljuje tvrtkama koje imaju izvrsno razrađene prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Promatrano poduzeće posjeduje certifikat za Hrvatsku, Bosnu i Hercegovinu i Sloveniju. Coca-Cola, HBC, nositelj je certifikata u Hrvatskoj od 2006., u Bosni i Hercegovini od 2007. te je od 2015. godine prva tvrtka u Sloveniji koja je zadovoljila visoke standarde certifikata. Kako bi pojedina tvrtka zadovoljila standarde certifikata, mora imati prema postavljenim kriterijima najmanje 75% ukupnih mogućih bodova, ali i najmanje 70% bodova u svakome od pet ocjenjivanih područja: strategija, politika zapošljavanja i odabir zaposlenika, rad, motivacija i nagrađivanje, usavršavanje i razvoj te odnos prema zaposlenicima.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Coca-Cola HBC nositelj prestižnoga certifikata za izvrsnost u ljudskim potencijalima u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji. Navedeno prema: <https://lider.media/znanja/coca-cola-hbc-nositelj-prestiznoga-certifikata-za-izvrsnost-u-ljudskim-potencijalima-u-hrvatskoj/>, 25.9.2015., (20.2.2017.)

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 6.1. Uzorak, ciljevi i svrha istraživanja

Intervjui su provedeni s dvije djelatnice (N=2) iz Coca-Cola, HBC, Hrvatska i to s:

(1) direktoricom Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu HBC Hrvatska,

(2) mlađom voditeljicom za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska,

Primarni cilj istraživanja jest utvrditi koju ulogu igra etika u menadžmentu u poslovanju kompanije Coca-Cola, HBC, Hrvatska.

Svrha empirijskog istraživanja je provedenom analizom podataka doći do informacija koje su postavljene na početku istraživačkog procesa kao ciljevi. U ovom završnom radu odlučila sam se za deskriptivnu analizu podataka dobivenih provedenim intervjuom i na temelju sekundarnih podataka. Deskriptivna analiza se sastoji u pretvaranju podataka u oblik koji će olakšati njihovo razumijevanje i tumačenje. Točnije, deskriptivna analiza podataka se može definirati kao svrstavanje podataka s ciljem da se dobije opisna informacija.

### 6.2. Rasprava i interpretacija rezultata istraživačkih pitanja

#### **Direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu HBC Hrvatska**

Od svibnja 2014. godine djeluje na pozicije direktorice Odjela za ljudske potencijale za Coca-Colu HBC Hrvatska i Coca-Colu HBC B-H Sarajevo. U Coca-Coli je zaposlena od početka svoje karijere, a u više od šest godina operativno je i upravljački radila u gotovo svim područjima upravljanja ljudskim potencijalima i zadovoljstvom zaposlenika. Na sadašnjem radnom mjestu zadužena je za upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, zadržavanje postojećih dobrih praksa tvrtke na tom području, unapređenje sustava nagrađivanja zaposlenika, upravljanje talentiranim zaposlenicima te razvoj njihovih karijera u Coca-Colinu međunarodnome sustavu.



Prema riječima direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska može se uvidjeti kako primjećuje pozitivan napredak kad je riječ o etici i poduzetništvu na hrvatskom tržištu.

Direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska navodi kako u Hrvatskoj se o etici sve više i više govori, no u praksi to je potpuno drukčija stvar, te je vidljivo kako se primjenjuje vrlo rijetko. No, unatoč tome ističe kako na hrvatskom tržištu postoji nekoliko inozemnih poduzeća koja su se istaknula kao dobar poslodavac u odnosu prema svojim zaposlenicima, od samih uvjeta rada, plaće i sl. koja zasigurno mogu poslužiti kao primjer dobre prakse. Na pitanje „*Zašto bi se poduzetnici uopće držali etičnosti u poslovanju ako to nije u njihovu korist?*“ direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska ističe kako ona poduzeća koja imaju razvijenu etičku kulturu ostvaruju mnogo bolje rezultate te ono još bitnije imaju višestruko lojalnije zaposlenike Također navodi kako vrlo važan čimbenik poslovne neuspješnosti predstavlja nelojalnost zaposlenika. Prema riječima direktorice Odjela za ljudske resurse integracija poslovne etike u poslovanje poduzećima omogućuje komparativnu prednost, te je bitan čimbenik konkurentnosti, dobrog poslovanja te se u svakom slučaju isplati. Iz svog iskustva direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska ističe kako je zaposlenicima vrlo bitna pohvala i priznanje za obavljeni rad te kako im je na listi prioriteta prije plaće njihov sigurnost i briga za osobne potrebe.

Direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska navodi kako etičnošću poslodavac stvara lojalne djelatnike i povjerenje. Također ističe kako upravo etično poslovanje dovodi do smanjenje troškova poduzeća koje ga provodi. Jer etičnošću se stvara povjerenje, a ukoliko nema povjerenja dolazi do postavljanja kamera, osiguranja, u najgorim slučajevima troškova odvjetnika, sudova i sl. Direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska ističe kako danas sve više uspješnih organizacija manje zbog filantropije, a više zbog računice imaju posebne odjele i mehanizme provjeravanja i implementiranja etike u poslovanju, točnije kadrove koji se time bave i slično. Također navodi kako bi uvođenje etičkih standarda trebalo biti u interesu svake tvrtke pa tako i Hrvatske kao cjeline.

Na pitanje: „*Po Vašem mišljenju kako treba izgledati etični vlasnik/ menadžer kompanije?*“ direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska navodi kako bi etičnog menadžera prije svega trebalo karakterizirati poštenje, integritet, karakter te etičnost kao četiri najvažnije osobine. Također prema mišljenju direktorice Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska etička načela s vlasničke je teže primjenjivati u vrijeme krize, iz razloga što su i financijska sredstva ograničena. Što potvrđuje i činjenica kako u vrijeme krize mnoge organizacije ponajprije srežu troškove ulaganja u ljude i njihove edukacije.

S druge strane direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska navodi kako kada organizacije dotaknu dno, prisiljeni su raditi reforme što svakako može biti dobra prilika za izgradnju novog sustava vrijednosti. No, prema riječima direktorice Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska nameće se pitanje koliko su poslodavci otvoreni i spremni a to, te koliko su sposobni dugoročno gledati? U svom poslovanju direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Cola, HBC, Hrvatska vodi se sljedećim načelima:

- 1) uvažavanje ljudskih prava i dostojanstva osobe,
- 2) kompetentnost,
- 3) profesionalna i zdravstvena odgovornost te
- 4) integritet znanosti i struke.

Pritom u svom poslovanju poštuje temeljna prava svojih zaposlenika, i nastoji stvoriti otvoreno, optimalno i pozitivno radno okruženje. Također napominje kako su politike poduzeća u kojem radi sastavni dio politike o ljudskim pravima i jednakim prilikama te se uredno primjenjuju i sastavni su dio programa upravljanja. U svom poslovanju se obvezala pružiti optimalno radno okruženje u kojem se prema svim zaposlenicima odnosi na pravedan i jednak način. Također zagovornica je antidiskriminacije te nastoji da se svim zaposlenicima pruže jednake prilike i pravedno postupanje. Direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu, HBC, Hrvatska ističe kako i svom poslovanju poštuje prava zaposlenika na slobodu udruživanja, pritom misleći na pristupanje sindikatu, odnosno da se uključe u kolektivne pregovore.

Također napominje kako u svom poslovanju se savjetuje s zaposlenicima, nastoji oslušivati njihove potrebe, želje te sukladno navedenom na određeni način ih integrira u proces odlučivanja.

### **Mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska**

Mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska ističe kako je poslovna etika pitanje standarda i kvalitete iz kojeg proizlazi povjerenje, što je po njenom mišljenju najvažniji čimbenik današnjeg poslovanja. Navodi kako bi cilj poslovanja svakog poduzeća trebao biti u suglasnosti s lokalnim zakonima i kodeksima ponašanja te organizacije. Navedeno ističe kao dobar put ka izgradnji i očuvanju dobre reputacije. Etičkim kodeksom poduzeća definirali su temeljne vrijednosti poduzeća: izvornost, zajedništvo, izvrsnost, brigu za naše ljude, učenje te ostvarivanje uspjeha u zajedništvu s kupcima. Kodeksom je utvrđena predanost tvrtke poslovanju u skladu s njezinim vrijednostima, svim zakonima na snazi i propisima te standardima industrije.

Također mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska ističe kako Kodeks daje upute o tome što se očekuje od svakoga od nas i upućuje na druge politike i smjernice tvrtke. Mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska navodi kako se kodeks odnosi na svaku osobu koji radi za tvrtku bilo gdje u svijetu, bez obzira na to gdje se nalazi i koje je njezino radno mjesto i položaj u hijerarhiji. Pritom napominje kako to uključuje sve zaposlenike, voditelje, članove Upravnoga odbora i direktore tvrtke. Kada se govori o vrijednostima prema riječima mlađe voditeljice za obrazovanje i razvoj kadrova Coca-Cola HBC, Hrvatska ima četiri vrijednosti, a to su integritet, poštovanje, hrabrost i transparentnost. No, isto tako prema njenim riječima najvažnije je kako se te vrijednosti primjenjuju u organizaciji te kako ih se stavlja u funkciju i kako one pomažu u donošenju strateških i dnevnih odluka. Navodi kako se mogu donijeti odluke koje su zakonski sasvim ispravne, a potežu etička pitanja. Kao primjer navodi etičnost u poslovanju odjela zaduženog za marketing u promatranom poduzeću.

Naime, prema riječima mlađe voditeljice za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Cola, HBC, Hrvatska dobar primjer su poruke u reklamama. Ističe kako ukoliko organizacija želi poštovati svoje potrošače i imati integritet svaka tvrdnja u reklami mora biti podržana znanstvenim činjenicama, a to u promatranom poduzeću poštuju. Iako rade na mnogim tržištima, na brojnim od njih, zakonodavci ne traže toliko visok standard, no mlađe voditeljica navodi kako ga oni u Coca-Coli, HBC, Hrvatska primjenjuju jednako na svakom tržištu, čak i ako zakon to ne traži. Kao glavni faktor utjecaja na etično ponašanje i etičko odlučivanje mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u promatranom poduzeću navodi ponašanje menadžera. Također ističe kako na etično ponašanje zaposlenika u poduzeću ovise isključivo o svakom pojedincu ponaosob, njegovim stavovima, uvjerenjima, o njegovom vlastitom moralu, a i o samom poduzeću, pritom misleći na organizacijsku kulturu koja uključuje razne običaje, tradicije, rituale, ceremonije, jezik i sl.

Po mišljenju mlađe voditeljice za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Cola, HBC-Hrvatska naj ne etičnijim smatra laganje publici, to je neprilično za organizacije, vlade, za sve. Također navodi kako u organizaciji i njenoj profesiji najteže pitanje je ono višeg menadžmenta. Ističe kako su oni moćni ljudi koji su umreženi i imaju utjecaj. Stoga im izazov u poslovanju postavlja činjenica suzbijanja dvostrukih standarda. Na pitanje „*Vi radite u velikoj kompaniji, šta u praksi znači gradnja i poštovanje poslovne etike?*“, mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Cola, HBC-Hrvatska ističe kako je to sistem koji se gradi polagano i s vremenom.

Pritom navodeći kako imaju integrirane treninge usklađivanja koje polaze svi njihovi zaposlenici diljem svijeta. Također su svojim zaposlenicima dostupni od 0-24h i tako sedam dana u tjednu temeljem telefonskih linija.

Također u promatranom poduzeću prema riječima mlađe voditeljice za obrazovanje i razvoj kadrova redovito provode kontrole temeljem kojih se provjerava suglasnost s lokalnim zakonima, potrebama poslovnih partnera, klijenta te zaposlenika.

U svom poslovanju prema riječima mlađe voditeljice za obrazovanje i razvoj kadrova usmjerena je na neprekidno poboljšavanje zdravoga i sigurnoga radnog okružja, što uključuje nastojanja da se smanje rizici od nesreća i ozljeda, a zdravstveno osiguranje učini dostupnim svim zaposlenicima, uz nepostojanje tolerancije prema diskriminaciji. Mlađa voditeljica obrazovanja i razvoja kadrova u promatranom poduzeću navodi kako u cilju poboljšavanja uvjeta i pravodobnog odgovaranja na potrebe i pitanja svojih zaposlenika, redovito provode istraživanja njihova zadovoljstva na temelju kojih provode aktivnosti za povećanje zadovoljstva zaposlenika. Prema njenim riječima u svom poslovanju ponosni su na poticanje unutrašnjih promaknuća, obrazovanja, priznanja, postignuća, izazova i odgovornosti, a također i na pružanje dodatnih pogodnosti za njihove zaposlenike. Mlađa voditeljica obrazovanja i razvoja kadrova u Coca-Cola, HBC, Hrvatska ističe kako u svom poslovanju svakom zaposleniku nizom razvojnih aktivnosti nastoji dati priliku za ostvarivanje punoga profesionalnog potencijala i postizanje najboljih rezultata te im s druge strane omogućiti vrhunske uvjete za uspješno napredovanje u profesionalnoj djelatnosti.

### **Zaključna razmatranja**

Temeljem provedenog intervjua s dvije djelatnice iz poduzeća Coca-Cola, HBC, Hrvatska uviđam kakao je promatrano poduzeće svjesno važnosti uvođenja i provođenja poslovne etike u svom poslovanju. Naime prema riječima sugovornica, usudila bih se zaključiti kako poduzeće Coca-Cola, HBC, Hrvatska bez zadržke može poslužiti kao primjer dobre prakse ostalima u poslovnom svijetu.

U Coca-Cola, HBC, Hrvatska, svjesni su da integriranje poslovne etike u poslovanje samog poduzeća ne predstavlja troška već dobrobit za zaposlenike, samo društvo a ujedno i zajednicu u kojoj datiraju. Naime ističu, kako su svjesni da danas na konkurentnom tržištu koje podliježe turbulentnim promjenama, za opstanak i održivi razvoj nije dovoljno smo ostvarivanje profita, već stvaranje održive konkurentske prednosti. Sukladno tome, kontinuirano ulažu u razvoj i zadovoljstvo svojih zaposlenika, jer su svjesni da jedino zadovoljan, motiviran zaposlenik koji je svjestan da organizacija u kojoj radi cijeni njegov rad i trud a njegovo mišljenje se cijeni, može biti efikasan radnik

koji će pridonijeti poboljšanju samog poslovanja poduzeća. U Coca-Cola, HBC, Hrvatska ne toleriraju diskriminaciju te sve svoje djelatnike jednako tretiraju jednako, te svi imaju bez obzira na rasu, spol, dob priliku za napredovanje i osobni rast. U promatranom poduzeću je na snazi promicanje jednakih mogućnosti u svim aspektima poslovanja, zapošljavanja, naknada i povlastica, obuke, promaknuća, premještaja i raskida radnog odnosa. Sa svim svojim zaposlenicima postupaju pravično, sukladno njihovim mogućnostima ispunjavanja obveza i standarda njihove uloge. Osim brige za zaposlenike u Coca-Cola, HBC, Hrvatska posebnu pažnju posvećuju njegovanju odnosa sa svojim poslovnim partnerima i investitorima, kroz fer odnose te transparentno poslovanje, bez davanja lažnih nada i obećanja za koja su svjesni da ih možda u jednom trenutku neće moći ispuniti. Uz brigu za zaposlenike i poslovne partnere, Coca-Cola, HBC, Hrvatska osvećena je brizi za okoliš. Coca-Cola, HBC, Hrvatska odlučna je u nastojanju da odgovorno pristupa svim svojim poslovnim aktivnostima, vodeći računa o utjecaju na okoliš i poštivanju načela održivosti. Smatramo da je zaštita okoliša odgovornost svakoga čovjeka i svi su zaposlenici odgovorni za uspješnost tvrtke u ovome području.

Promatrano poduzeće teži kontinuiranom napretku u smislu primjene standarda zaštite okoliša te usporedo s razvojem poslovanja, tvrtka nastoji smanjiti negativan utjecaj na okoliš i na taj način ispuniti očekivanja svojih dionika što je definirano i u njihovom internom dokumentu Politika o zaštite okoliša.

Prema riječima direktorice Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu HBC Hrvatska etičnog menadžera karakterizirat poštenje, integritet, karakter te etičnost. Također ističe kako etička načela s vlasničke je teže primjenjivati u vrijeme krize, iz razloga što su i financijska sredstva ograničena. Što potvrđuje i činjenica kako u vrijeme krize mnoge organizacije ponajprije srežu troškove ulaganja u ljude i njihove edukacije. Direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Cola, HBC, Hrvatska navodi kako se u svom poslovanju vodi slijedećim načelima, uvažavanje ljudskih prava i dostojanstva osobe, kompetentnost, profesionalna i zdravstvena odgovornost te integritet znanosti i struke.

Kroz razgovor s mlađom voditeljicom za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska uvidjela sam kako ističe važnost formiranja etičkih kodeksa u poduzećima jer

se kroz njih definiraju temeljne vrijednosti poduzeća te se utvrđuje predanost tvrtke poslovanju u skladu s njezinim vrijednostima, svim zakonima na snazi i propisima te standardima industrije. Također mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska ističe kako Kodeks daje upute o tome što se očekuje od svakoga od nas i upućuje na druge politike i smjernice tvrtke te su na taj način svi dionici upoznati sa stavovima, normama i načelima poslovanja određenog poduzeća. Također bih željela napomenuti kako se mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska u svom poslovanju teži kontinuiranom poboljšavanju zdravoga i sigurnoga radnog okružja, što uključuje nastojanja da se smanje rizici od nesreća i ozljeda, a zdravstveno osiguranje učini dostupnim svim zaposlenicima, uz nepostojanje tolerancije prema diskriminaciji. Također ističe važnost uvođenja etičko kodeksa

Osim navedenog u svom poslovanju potiču primjenu jezične prakse u poslovnoj komunikaciji, koje je nadraslo granice poduzeća i obogatilo nacionalno gospodarstvo. Navedeno ukazuje na izvrstan pokazatelj društvene odgovornosti koja predstavlja ključ vodeće tržišne pozicije i uspjeha poduzeća.

## 7. ZAKLJUČAK

U današnjem poslovanju treba kontinuirano imati na umu da je čovjek složen psihološki sustav koji zahtjeva mnoge instrumente podizanja motivacije. Nužno je poznavati, uz motivacijske teorije, i složenost zaposlenika kao individua te i okolnosti koje ih okružuju.

Coca-Cola, HBC, Hrvatska kao jedan od vodećih proizvođača, prodavača i distributera gaziranih i negaziranih napitaka te vode zahvaljujući svojim zadovoljnim i lojalnim zaposlenicima već dugi niz godina kontinuirano uveseljava te zadovoljava potrebe svojih potrošača. Uz brigu za svoje zaposlene te potrošača, njeguju fer i transparentan odnos sa svojim poslovnim partnerima, pritom ni u jednom pogledu zanemarujući važnost očuvanja okoliša i okoline u kojoj datiraju. Smatram kako svoj poslovni uspjeh temelje na svjesnosti kako profit ne predstavlja ključni čimbenik poslovanja, već postizanje i očuvanje konkurentske prednosti.

Već 10-u godinu za redom su dobitnici Certifikata Poslodavac Partner, što ukazuje kako stalno nastoje unapređivati poslovanje u skladu s najboljim praksama društveno odgovornoga poslovanja, zadržavajući pritom visoke standarde i kvalitetu u upravljanju ljudskim potencijalima. S obzirom na navedeno smatram kako poduzeće Coca-Cola, HBC, Hrvatska bez zadržke može poslužiti kao *benchmarking* svim ostalim poduzećima te ukazati na izvrsnost u provođenju etičnog poslovanja od brige za zajednicu u kojoj datiraju, svoje kupce, poslovne partnere, te najbitnije svoje zaposlenike, a samim time i ostvarivanju konkurentske prednosti na tržištu.

Direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Cola, HBC, Hrvatska navodi kako se u svom poslovanju vodi sljedećim načelima: 1) uvažavanje ljudskih prava i dostojanstva osobe, 2) kompetentnost, 3) profesionalna i zdravstvena odgovornost te 4) integritet znanosti i struke. Pritom navodeći kako etičkog menadžera upravo karakterizirati poštenje, integritet, karakter te etičnost kao četiri najvažnije osobine.

S druge strane mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u promatranom poduzeću u svom poslovanju svakom zaposleniku nastoji nizom razvojnih aktivnosti dati priliku za ostvarivanje punoga profesionalnog potencijala i postizanje najboljih rezultata te im s druge strane omogućiti vrhunske uvjete za uspješno napredovanje u



profesionalnoj djelatnosti. Također ističe kako etično ponašanje zaposlenika u poduzeću ovisi isključivo o svakom pojedincu ponaosob, njegovim stavovima, uvjerenjima, o njegovom vlastitom moralu, a i o samom poduzeću, pritom misleći na organizacijsku kulturu koja uključuje razne običaje, tradicije, rituale, ceremonije, jezik i sl. No, veliku ulogu u poticanju i prihvaćanju poslovanja temeljenog na etičkim standardima, normama i vrijednostima imaju upravo menadžeri.

Na temelju provedenog primarnog istraživanja, kroz intervjua s dvije djelatnice iz poduzeća Coca-Cola, HBC, Hrvatska uviđam kako je promatrano poduzeće svjesno važnosti uvođenja i provođenja poslovne etike u svom poslovanju. Mišljenja sam kako promatrano poduzeće, Coca-Cola, HBC, Hrvatska bez zadržke može poslužiti kao primjer dobre prakse ostalima u poslovnom svijetu.

## INTERVJU

Sanja Jovanović, direktorica Odjela za ljudske resurse za Coca-Colu HBC Hrvatska

1. Prema Vašem mišljenju koliko poduzetništvo, naročito veliko, ide pod ruku s etikom u praksi?
2. Zašto bi se poduzetnici uopće držali etičnosti u poslovanju ako to nije u njihovu korist?
3. Na koji način bi se etičnost mogla odraziti na poslovanje poduzeća?
4. Po Vašem mišljenju kako treba izgledati etični vlasnik/ menadžer kompanije?
5. Iz Vašeg iskustva dali je etička načela, i s vlasničke i sa zaposleničke strane lakše ili teže primjenjivati u krizi?
6. Koja su temeljna načela kojima se vodite u poslovanju?
7. Kako upravljate etikom na svom položaju?

Marina Jurić, mlađa voditeljica za obrazovanje i razvoj kadrova u Coca-Coli, HBC, Hrvatska

1. Za početak, koje su ključne stvari kada govorimo o poslovnoj etici? Predstavlja li ona danas normu ili je još stvar izbora?
2. Što je definirano kroz Vaš etički kodeks poduzeća?
3. Možete li mi objasniti primjenu etike kroz rad nekog odjela?
4. Prema Vašem mišljenju koji su faktori utjecaja na etično ponašanje i etičko odlučivanje?
5. Po Vašem mišljenju u kojim situacijama ili području se događaju etičke problematične situacije?
6. Vi radite u velikoj kompaniji, što u praksi znači gradnja i poštovanje poslovne etike?
7. Kako upravljate etikom na svom položaju?

## LITERATURA

### Knjige:

1. Buble M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija – nakladništvo d.o.o.
2. Čehok, I., Koprek, I., (1996). Etika, priručnik jedne discipline. Zagreb: Školska knjiga
3. Pupovac, D., Dujanić, M., Zelenika, R.(2006). Etika za menadžere. Rijeka: Veleučilište u Rijeci
4. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F.; Pološki -Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb:Školska knjiga
5. Škrtić, M.(2008). Osnove poduzetništva i menadžmenta, 2. izdanje. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
6. Tipurić, D. i sur. (2008) Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
7. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.(2012). Poslovna etika i multikultura. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

### Internet izvori:

1. Baloban, S. (n.d.). Etika i poduzetničko gospodarstvo. Navedeno prema: <http://hrcak.srce.hr/file/56789>, (3.12.2016.)
2. Buljan, L.(2011). Dobri primjeri velikih domaćih kompanija. Navedeno prema: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/dobri-primjeri-velikih-domacih-kompanija-187296>, 27.9.2011., (17.2.2017.)

3. Coca-Cola HBC nositelj prestižnoga certifikata za izvrsnost u ljudskim potencijalima u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji. Navedeno prema: <https://lider.media/znanja/coca-cola-hbc-nositelj-prestiznoga-certifikata-za-izvrsnost-u-ljudskim-potencijalima-u-hrvatskoj/>, 25.9.2015., (20.2.2017.)
4. Društvena odgovornost u Zagrebačkoj banci. Navedeno prema: <http://www.dop.hr/?p=1199>, 21.1.2013., (6.3.2017.)
5. Društveno odgovorno priređivanje. Navedeno prema: <https://www.lutrija.hr/cms/DrustvenoOdgovornoPriredivanje01>, (16.2.2017.)
6. Hruška, D. (2005.), Razina koncentracije vlasništva u hrvatskim korporacijama – što je najveći problem korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, tekst uz izlaganje. Navedeno prema: <http://www.map.hr/dokumenti/9%20-%20Domagoj%20Hruska.doc>, (16.2.2017.)
7. Izvješće o održivosti – 2011. godina. Navedeno prema: [www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854](http://www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854), (15.2.2017.)
8. Izvješće o održivosti, Coca-Cola, HBC, Hrvatska. Navedeno prema: [www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854](http://www.coca-colahellenic.hr/Download.aspx?ResourceId=124854), (20.2.2017.)
9. Izvještaj o društveno odgovornom djelovanju, 2013. godine. Navedeno prema: [http://www.huoj.hr/files/File/Vijesti\\_HUOJ/IZBORI\\_2014/Izvjestaj\\_o\\_drustveno\\_odgovornom\\_djelovanju\\_HUOJ\\_a\\_2013.pdf](http://www.huoj.hr/files/File/Vijesti_HUOJ/IZBORI_2014/Izvjestaj_o_drustveno_odgovornom_djelovanju_HUOJ_a_2013.pdf), (20.2.2017.)
10. Jezični priručnik Coca-Cole HBC Hrvatska – hrvatski jezik u poslovnoj komunikaciji. Navedeno prema: [http://hrpsor.hr/admin/js/tinymce/plugins/filemanager/uploads/4.konferencija/8\\_jezini\\_prirunik\\_prezentacija.pdf](http://hrpsor.hr/admin/js/tinymce/plugins/filemanager/uploads/4.konferencija/8_jezini_prirunik_prezentacija.pdf), (20.2.2017.)
11. Kodeks INA Grupe. Navedeno prema: [http://www.ina.hr/UserDocsImages/arhiva/HR\\_I1\\_Eticki\\_kodeks\\_INA\\_Grupe.pdf](http://www.ina.hr/UserDocsImages/arhiva/HR_I1_Eticki_kodeks_INA_Grupe.pdf), (17.2.2017.)
12. Kodeks ponašanja. Navedeno prema: <https://www.lutrija.hr/cms/KodeksPonasanja02>, (16.2.2017.)

13. Naša tvrtka. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/>, (15.2.2017.)
14. O nama. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/>, (15.2.2017.)
15. Povijest proizvodnje. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/History/> (15.2.2017.)
16. Primjena društveno odgovornog priređivanja u praksi Hrvatske Lutrije. Navedeno prema: <https://www.lutrija.hr/cms/PrimjenaDOP-aUHL>, (16.2.2017.)
17. Prodajni asortiman. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Aboutus/>, (15.2.2017.)
18. Proizvodi i robne marke. Navedeno prema: <http://www.coca-colahellenic.hr/Productsandbrands/>, (15.2.2017.)
19. Pupovac, D., (2006.), Etika za menadžere. Navedeno prema: <http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871>, (3.12.2016.)
20. Šantoši, D. (2010). Više od 100 mil. kuna zarađenih u IT-u završit će u poljoprivredi. Navedeno prema: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/vise-od-100-mil-kuna-zaradenih-u-it-u-zavrsit-ce-u-poljoprivredi-163871>, (6.3.2017.)
21. Tvrtka M SAN Grupa d.d. predala donaciju Udruzi za pomoć djeci i obiteljima suočenim s malignim bolestima "Krijesnica" - 11.06.2010. Navedeno prema: <http://www.huoj.hr/index.php?opt=news&act=mlist&id=3144&lang=hr>, 14.6.2010., (7.3.2017.)
22. Tvrtke potpisnice kodeksa etike u poslovanju. Navedeno prema: <http://arhiva.hgk.hr/potpisnice/>, (16.2.2017)
23. Vuković, L. (n.d.) ZANIMLJIVE KOLUMNE: Nužnost etičkog poslovanja. Navedeno prema: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic>, (3.12.2016.)

## Stručno – znanstveni članci

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5. Navedeno prema: <http://web.efzg.hr/dok/OIM/Poslovna%20etika.pdf>, (3.12.2016)
1. Avolio, B., Walumbwa, F.O., Weber, T.(2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions, Management Department Faculty Publications,
2. Bežovan, G. (2002). Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, Revija za sociologiju, Vol. 33, br. 1-2, str. 17-32
3. Ćorić, M., Jelavić, I.(2009). Etika u poslovanju- Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. Obnov.život, 2009, 64,3,393-404. Navedeno prema: [www.hrcak.srce.hr/file/64598](http://www.hrcak.srce.hr/file/64598), (19.2.2017.)
4. Dujanić, M. (2003) Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Zbornik radova – Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, str. 53-63
5. Gregorić, M.(2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. Navedeno prema: [www.hrcak.srce.hr/file/220133](http://www.hrcak.srce.hr/file/220133), (16.2.2017.)
6. Judge, P.C., Sager. I. (1996), Ethics for Hire, Business Week
7. Vig, S.(2014). Developing ethical organisation: Values, implementation and governance. Economic and Social Development, 6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity, Book of Proceedings / Jadranka Bendekovic, Marina Klacmer Calopa and Davor Filipovic (ur.). - Varaždin, Hrvatska : Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia , 2014. 681-690 (ISBN: 978-953-6125-10-4).

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA ANKICA MESELJEVIĆ

MATIČNI BROJ 0282/336D

NASLOV RADA ETIKA U MENADŽMENTU NA PRIMJERU COCA-COLA HBC, HRVATSKA.

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU ETHICS IN MANAGEMENT IN THE CASE OF COCA-COLA HBC, CROATIA

KOLEGIJ POSLOVNA ETIKA

MENTOR doc. dr. sc. TVRTKO JOLIĆ

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr. sc. Petar Kurečić, predsjednik
2. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, član
3. doc. dr. sc. TVRTKO JOLIĆ, mentor
4. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, zamjenski član

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 155/PE/2017

OPIS

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada jest utvrditi način provođenja etičkog poslovanja u promatranom poduzeću, Coca-Cola, HBC, Hrvatska. Svrha ovako postavljenog predmeta istraživanja jest istaknuti važnost etičkog pristupa i uspostavljanje etičkog kodeksa u poduzećima te njegove posljedice na poslovanje samih poduzeća. Osim toga želi se istaknuti važnost menadžerske etike kao jednog od ključnih čimbenika u što lakšem uvođenju te prihvaćanju etičkog načina poslovanja.

Opći cilj ovog završnog rada je ukazati na važnost etike u menadžmentu u poslovanju čiji je primarni cilj istraživanja koje će biti provedeno, utvrditi koju ulogu igra etika u menadžmentu u poslovanju kompanije Coca-Cola, HBC, Hrvatska.

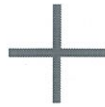
U VARAŽDINU, DANA

27.03.2017.

POTPIS MENTORA

DIR 01 PE



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ANKICA MESEYERIC pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica diplomskog rada pod naslovom ETIKA U MENADŽMENTU NA PRIMJERU COCA-COLA HBC, HRVATSKE da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

A. Meseyeric

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ANKICA MESEYERIC neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom ETIKA U MENADŽMENTU NA PRIMJERU COCA-COLA HBC, HRVATSKE čija sam autorica.

Student/ica:

A. Meseyeric

(vlastoručni potpis)