

# Etička kultura u poslovanju poduzeća na primjeru HBOR-a

---

**Kovačević, Edita**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:715091>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

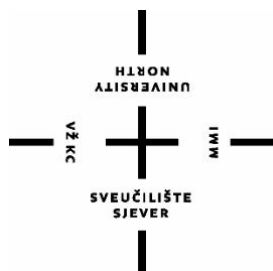


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 372/PE/2021

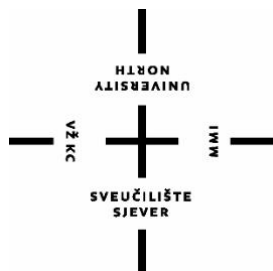
**ETIČKA KULTURA U POSLOVANJU  
PODUZEĆA NA PRIMJERU HBOR-a**

Edita Kovačević

Varaždin, srpanj 2021.



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij: Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 372/PE/2021

**ETIČKA KULTURA POSLOVANJA**  
**PODUZEĆA NA PRIMJERU HBOR-a**

Studentica:  
Edita Kovačević, 1124/336D

Mentorica:  
prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, srpanj 2021.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	Edita Kovačević	MATIČNI BROJ	1124/336D
DATUM	09.07.2021.	KOLEGIJ	Ekonomika poduzetništva
NASLOV RADA	Etička kultura u poslovanju poduzeća na primjeru HBOR-a		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Ethical culture in business operations on the example of HBOR		
MENTOR	prof. dr. sc. Anica Hunjet	ZVANJE	redovita profesorica
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc. dr. sc. Petar Mišević, predsjednik		
	2. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, član		
	3. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica		
	4. doc. dr. sc. Dijana Vuković, zamj. članica		
	5.		

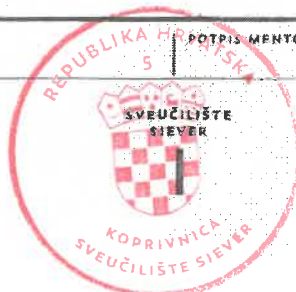
## Zadatak diplomskog rada

BROJ	372/PE/2021
OPIS	<p>Pojava poslovne etike rezultirala je pojavom novog načina poslovanja koji minimizira i otklanja dotadašnja neetična ponašanja u poslovnome svijetu. U svijetu je prisutna sve veća svijest poduzeća o primjenjivosti načela i pravila poslovne etike u svakodnevnom životu. Etičko poslovanje, u ovom slučaju u području bankarstva, na primjeru HBOR-a, sve je više usmjereno ka usklađivanju bankarskih usluga etičnim pitanjima. Etično bankarstvo bavi se zadovoljavanjem potreba. Iz analiziranog Kodeksa ponašanja HBOR-a evidentno je da je HBOR-u stalo do radne atmosfere i okoline, odnosa sa dionicima i trećim stranama te primjeni najviših etičkih standarda.</p> <p>U ovom diplomskom radu prikazat će se:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- teorijsko poimanje etike</li><li>- etički kodeksi i utjecaj na menadžment poslovanja</li><li>- donošenje moralnih odluka i rješavanje etičkih dilema u poslovanju</li><li>- studija slučaja - etika poslovanja na primjeru HBOR-a</li><li>- donijeti zaključak</li></ul>

ZADATAK URUČEN

12.7.2021.

POTPIS MENTORA



*A. Hunjet*

## SAŽETAK

Pojava poslovne etike rezultirala je pojavom novog načina poslovanja koji minimizira i otklanja dotadašnja neetična ponašanja u poslovnome svijetu. Analizom literature dolazi se do saznanja kako je u svijetu prisutna sve veća svijest poduzeća o primjenjivanju načela i pravila poslovne etike u svakodnevnom životu. Etičko poslovanje, u ovom slučaju u području bankarstva, na primjeru HBOR-a, sve je više usmjereno ka usklađivanju bankarskih usluga etičnim pitanjima. Etično bankarstvo bavi se zadovoljavanjem potreba. Iz analiziranog Kodeksa ponašanja HBOR-a evidentno je da je HBOR-u stalo do radne atmosfere i okoline, odnosa sa dionicima i trećim stranama te primjeni najviših etičkih standarda, a na čijem poboljšanju konstantno i radi.

*Ključne riječi: Poslovna etika, bankarstvo, HBOR, Kodeks ponašanja.*

## **SUMMARY**

The emergence of business ethics has resulted in the emergence of new ways of doing business that minimizes and eliminates unethical behaviors in the business world. The analysis of the literatures has revealed that there is an increasing awareness of companies in the world about applying the principles and rules of business ethics in everyday life. Ethical business, in this case in the field of banking, on the example of HBOR is mostly focused towards harmonizing banking services with ethical issues. Ethical banking deals with meeting their customer's needs. From the analyzed HBOR Code of Conduct, it is evident that HBOR cares about the workin atmosphere and environment, relations with stakeholders and third parties, as well as the application of the highest ethical standards, and on the improvement on which is constantly working.

*Keywords: Business ethics, banking, HBOR, Code of Conduct.*

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	III
SUMMARY .....	IV
1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKO POIMANJE ETIKE .....	4
2.1. Povijesni pregled i teorijski pristupi .....	7
2.2. Razlika između etike i morala.....	12
3. TEORIJSKO RAZMATRANJE POSLOVNE ETIKE.....	14
3.1. Društveno odgovorno poslovanje .....	17
3.2. Etički kodeks .....	20
3.3. Utjecaj etike i društvene odgovornosti na menadžment poslovanja .....	23
4. ETIČKA KULTURA I KLIMA U POSLOVANJU PODUZEĆA.....	27
4.1. Karakteristike i elementi kulture .....	28
4.2. Organizacijska kultura poduzeća i klima .....	30
4.3. Kultura poslovnog ponašanja .....	32
5. ETIČKE DILEME U POSLOVANJU .....	34
5.1. Moralno poslovanje i donošenje moralnih odluka .....	38
5.2. Rješavanje etičkih dilema u poslovanju .....	40
6. STUDIJA SLUČAJA – POSLOVNA ETIKA NA PRIMJERU HBOR-a.....	43
6.1. Općenito o poduzeću.....	43
6.2. Kodeks ponašanja HBOR-a .....	44
ZAKLJUČAK.....	47
LITERATURA .....	49
POPIS TABLICA .....	52



## 1. UVOD

Brojne norme i pravila ponašanja, različiti civilizacijski dometi i etički kodeksi menadžmenta u poslovnoj praksi sve su češćim predmetom proučavanja mnogih etičara, filozofa, stručnjaka i drugih strana. Čovjek danas radi i priprema ono što će biti sutra te ukoliko njegove aktivnosti ulaze u sferu bitnih akcija u svijetu, također će i njegov moral ući u sferu ljudskog djelovanja. S obzirom da veliki broj osoba smatra kako je svrha poslovanja nekog poslovnog subjekta profit, sve se više nameće i potreba definiranja moralne subjektivnosti svake pojedine osobe, ali i uspostava samog moralnog kodeksa profesije i poslovnog subjekta. Polazeći od činjenice da u poslovanju svakog poduzeća rade ljudi koji kao instrumentarij poslovne etike definiraju određene standarde i kodekse moralnog i kulturnog ponašanja, nameće se potreba za proučavanjem i razumijevanjem različitih koncepata poslovne kulture i etike.

U skladu s navedenim može se reći kako je poslovnu etiku moguće doživjeti i primijeniti na različite načine. Naime, suvremeno poslovanje donijelo je sa sobom i potrebu za upoznavanjem kulturnih sredina, a multikulturalnost i globalizacija predstavljaju fenomene koji traže novi pristup poslovanju. Tako, europski civilizacijski kontekst treba predstavljati osnovu na kojoj treba graditi razumijevanje i poštovanje spram drugim sredinama. Sama kompleksnost problematike ovoga rada, odnosno proučavanja poslovne etike u kontekstu poslovanja poduzeća, potaknula je autoricu rada na pronalazak relevantnih informacija o etičnosti u kontekstu suvremenog poslovanja.

Kako bi ovaj diplomski rad bilo što jednostavnije napisati, definirani su i ciljevi koje se želi ostvariti tijekom pisanja rada, a to su:

1. Definirati glavne aspekte poslovne etike i kulture stvaranja moralne poduzetničke klime
2. Ukazati na metode i principe etičnog ponašanja i kodeksa
3. Definirati poslovnu etiku na primjeru banke

Prilikom izrade ovog diplomskog rada, autorica se ponajviše oslanjala na stručnu, znanstvenu i relevantnu literaturu koja se dotiče područja poduzetništva, etike, društvenog odgovornog poslovanja te morala. Dakle, u obradi prikupljenih podataka korištena je povijesna metoda, kojom su propitana i ocijenjena dosadašnja istraživanja, objavljena u znanstvenim i stručnim literaturama domaćih i stranih autora iz područja poslovne etike, poduzetništva i društveno odgovornog poslovanja. Posebice je korištena deskriptivna metoda kako bi se što bolje ustvrdila razlika, odnosno granica između etike i morala te načela poslovnog ponašanja i donošenja odluke.

Ovaj rad je strukturiran tako da, uz Uvod i Zaključak, sadrži pet poglavlja. U svakome se poglavlju nastoji promišljati o pojedinoj temi, a koje se gledaju kao zasebne ili povezane teme. Drugo poglavlje Teorijsko poimanje etike započinje razmatranjem učenja etike i etičnog djelovanja s povijesnog i znanstvenog aspekta te se objašnjavaju etička učenja, pristupi i podijele, ali se ukazuje i na razliku između etike i morala, s obzirom da se radi o dva iznimno slična pojma. U trećem poglavlju, Teorijsko razmatranje poslovne etike, koje se odnosi na područje poslovne etike kao znanstvene discipline, nastoji se staviti fokus na poslovnu etiku i društveno odgovorno poslovanje, koje je usko povezano sa poslovnom etikom. Posebna pažnja je posvećena etičkom kodeksu i menadžerskim alatima i mjerama, koji u poslovnoj praksi imaju doprinos etičkom ponašanju i donošenju etičkih odluka. S tog aspekta nastoji se i sagledati utjecaj etike i društveno odgovornog poslovanja na menadžment poslovanja. U četvrtom poglavlju, Etička kultura i klima u poslovanju poduzeća, odnosi se na proučavanje srži poslovne kulture, pri čemu se detaljno razmatraju njezini temeljni elementi poslovne kulture. Također, nastoje se razmatrati i razlike između poslovne kulture i klime te se definira i sami utjecaj nacionalne kulture na poslovne odnose i rezultate, kao i samu motivaciju. U petom poglavlju, Etičke dileme u poslovanju, objašnjavaju se principi, standardi i norme moralnog ponašanja u poslovnoj praksi te rješavanje etičkih dilema. Šesto poglavlje bavi se prikazom poslovne etike na primjeru HBOR-a, odnosno Hrvatske banke za obnovu i razvitak, pri čemu su

dane temeljne informacije o banci, a nakon čega je analiziran i njezini Kodeks ponašanja koji određuje etičko djelovanje zaposlenika banke, ali i same banke.

U skladu sa svime navedenim, svrha ovog diplomskog rada je razjasniti pojam poslovne etike i ukazati na njezinu važnost u poslovnoj praksi te analizirati poslovnu etiku na primjeru poduzeća, u ovom slučaju Hrvatske banke za obnovu i razvoj.

## 2. TEORIJSKO POIMANJE ETIKE

U svojoj prirodi, čovjek nerijetko i svakodnevno nastoji i pokušava pronaći opravdanje za svoje aktivnosti i donesene odluke. S obzirom da se čovjeka može promatrati kao misaono biće, može se reći kako se on kao takav konstantno nalazi u potrebi za traženjem razloga, koji će mu na određeni način ukazati na to jesu li njegove aktivnosti i ponašanje bili opravdani ili ne. Drugim riječima, je li čovjek smio učiniti to što je učinio ili ne. Pokušavajući svoje ponašanje i aktivnosti razmotriti i s drugih aspekata, čovjek se često susreće sa pitanjima što činiti, kako živjeti, kako se ponašati te razlučivanjem dobrog od lošeg.

Naime, za utemeljenje etike kao znanstvene discipline, veoma je pridonijela Platonova podjela znanja na teorijsko i praktično djelovanje, a kasnije i na teorijsko, praktično i poetično područje, pri čemu je bit teorijskog znanja fundamentalno, praktičnog da se život čovjeka u zajednici učini boljim, a poetičnog stvaranje poštenoga i moralnoga odnosa u okolini (Vujić, Ivaniš & Bojić, 2016).

Tijekom svojeg života, čovjek se nastoji truditi održavati i uvećavati svoju privatnu imovinu, ne nanoseći pritom štetu drugima i ne koristeći nemoralne postupke, već isključivo poštenu rad i moralna sredstva, što posebno ističe Aristotel. Naime, Aristotelova etika, zajedno s politikom i ekonomikom, sačinjava dio njegove praktične primjene filozofije (čovjekovo djelovanje dijeli na razumski, nerazumski i etički dio), zbog čega etika kao nauka o dobru u njegovoj teoriji poprima oblik nauka o najvećemu dobru, ali i dobrom. Ona, dakle, nije znanje, već djelovanje te ne polazi od apstraktnih principa, već iskustva postupanja, odnosno djelovanja. S druge strane, cilj etike je dati odgovore na pitanja kakav bi čovjek trebao biti, a ne što bi trebalo činiti. S jedne strane, Aristotel se suprotstavlja sofistima i njihovom učenju, dok s druge strane se naslanja na Platona. Etika je, dakle, nauka o najvišem dobru kojem sve teži i kojem se teži radi njega samoga, a sam Aristotel u potrazi za tim

dobrom kreće od apstraktnih principa, koje bi takvo dobro trebalo zadovoljiti, a to su (Shields, 2007.):

- Traži se zbog sebe samoga
- Druge stvari žele se zbog njega
- Ne želi ga se zbog drugih stvari
- Ono je potpuno (*teleion*) u smislu da se traži radi sebe samoga
- Ono je samodostatno (*autarkes*), u smislu da je njegova prisutnost dovoljna da životu ne nedostaje ništa.

Ono što je osobito značajno za Aristotelovo tumačenje etike jest da ju je on nastojao definirati s aspekta vrlina i potrage za srećom, zbog čega je upravo i upotrebljavao objektivni pojam sreće, koji se sastoji u zadovoljavanju određenih kriterija, koji nisu definirani željama subjekta. No, kod objektivnog pojma sreće Aristotel je tumačio da se ona odnosi na sreću za koju pojedinac može reći da ju ima. Aristotel je, također, raspravljao i o stvarima koje ljudi često pogrešno smatraju srećom, a kao što su bogatstvo, čast i razni užitci. Novac je samo sredstvo, čast ovisi o drugim ljudima, a užitci su često veoma kompleksni za definirati. Tako, primjetno je da se u pozadini njegova tumačenja etike, nalazi teorija psihologije te da za Aristotela sva živa bića imaju dušu, ali da među njima postoji sama hijerarhija, počevši od najnižih biljaka (koje imaju samo vegetativnost), preko životinja (koje imaju i percepciju), do ljudskih bića (koja se odlikuju razumom). Aristotel je kritizirao hedoniste, navodeći da oni traže isključivo užitak i zanemaruju da su i razumna bića te je naglašavao da sam užitak nije loš, ali da nije niti najviše dobro (Shields, 2007.). Povezanost etike i čovjekove prirode u Aristotelovu tumačenju veoma se jasno vidi iz temeljne postavke da je ono što je dobro za čovjeka definirano onime što je čovjek po svojoj prirodi. Aristotel, dakle, s pravom smatra da za vrlinu, odnosno da bi se bilo dobrim ili moralnim, nije dostatno ili primjereno biti vrsnim teorijskim stručnjakom ili ekspertom etičke struke, već je vrlinu potrebno prakticirati u svakodnevnome životu, kako bi se na vidjelu moglo vidjeti kakav je tko čovjek (Kangrga, 2004.).

Zanimljivo je što je i sam Kant, s obzirom na predmet i metodu etike, filozofski pokušao doprijeti do same biti etike kao nauke, na isti način kao i sam Aristotel, no time je ipak naznačen samo okvir za pristupom specifičnom predmetu etike, odnosno na upućivanje na metodu koja odgovara predmetu. Riječ je, dakle, o specifičnom načinu pristupanja određenom predmetu i njegovu primjerenosti, što jasno ukazuje na uzajamnu i međusobnu povezanost.

Razumijevajući Kantov pristup tumačenju etike, primjetno je da je Kant veoma temeljito za svoje poimanje moralnog aspekta etike, odredio sam predmet etike te ga eksplicira veoma simplificirano i sukladno tradiciji, a istovremeno je podižući na transcendentalno-kritičnu razinu, odnosno preobraćajući je u samome temelju tako da time zacrtava mogućnost i nužnost otvaranja svijeta (Kangrga, 2004.). Prema Kantu, jedini predmeti praktičnog uma, koji podrazumijevaju kritičko istraživanje same biti ili mogućnosti etičko-moralne sfere jesu objekti dobra i zla. On pod pojmom nekog predmeta praktičnog uma misli na predodžbu nekog objekta kao mogućega učinka pomoću slobode, odnosno odnosu volje prema samoj radnji ili djelovanju (Kant, 1974.). Volja, prema Kantu, mora prema moralnoj zakonitosti, proizvesti svoj moralni predmet, da bi ga se uopće moglo promatrati kao predmet etike. Drugim riječima, Kant ispituje mogućnosti moralnih pozicija s osnovnim pitanjem – može li čisti um biti ujedno i samim razlogom volje, kao motiv i princip čovjekova djelovanja, odnosno postupanja. Kao takva, ona ne predstavlja znanje, nego djelovanje koje ne polazi od apstraktnih principa, nego iskustva stečenog iz prethodnog djelovanja.

## 2.1. Povijesni pregled i teorijski pristupi

Gotovo tisućama godinama, ljudi su razvijali svojevrzne standarde, pravila i etičke kodekse za ponašanje društva, ali i samog pojedinca. Kao filozofska disciplina, etika ispituje ciljeve i smisao moralnog htijenja te vrednovanje samog moralnog postupanja, odnosno ponašanja. U vrijeme stare Grčke, a kasnije i Rimskog, Turskog i Austro-Ugarskog Carstva, brojne poslovne i građanske dužnosti i aktivnosti bile su regulirane. Tek krajem 16. stoljeća, kada je došlo do porasta i velikog razvoja trgovine, trgovci u Europi i Aziji počeli su biti upoznati sa običajima i vrijednostima drugih naroda. Naime, razvojem civilizacije došlo je do rasta i potrebe za etičkim poslovanjem, koje bi bilo pogodno za razvoj kapitalističke ideologije (Velasquez, 1998.). Kao znanost, etika se bavi proučavanjem moralnog ponašanja ljudi, pri čemu moralno ne znači nužno i dobro ponašanje, već vladanje ponašanjem koji nastaje kao moralni odabir pojedinca.

Sukladno navedenom, društvene znanosti poput antropologije, psihologije, pedagogije, sociologije i druge, također se bave čovjekovim ponašanjem. No, u tim znanostima se često koristi pojam ljudskog ponašanja ili vladanja, pri čemu se misli na različite čovjekove aktivnosti poput govora, prehrane, stila odijevanja, pisanja, umjetničkog izražavanja i drugo, dok se s druge strane, u etici pod tim pojmom ne misli na svaki oblik čovjekova ponašanja, već isključivo na njegov slobodan odabir da se ponaša na određeni način. Kao takva, etika proučava postojeću moralnu praksu čovjeka i pokušava pronaći adekvatne smjernice za moguće poboljšanje takve prakse, a upravo je to bilo povodom brojnih filozofa da proučavaju etiku te prema tome, svaki etičar ne treba nužno biti moralisti u kontekstu praktične reforme čovjekova morala, ali svaki moralist i etičar moraju svojom praksom ponašanja željeti uspostaviti i neke etične vrijednosti.

Etiku je moguće promatrati s praktičnog i filozofskog aspekta. S filozofskog aspekta, smatra se da je činiti dobro dužnost čovjeka i njegova temeljna norma

djelovanja, a najbolji primjer takvog učenja etike je Kantovo učenje, koji je smatrao da shvaćanje dobra proizlazi iz čovjekovih umnih dužnosti i njegove volje da pravedno djeluje. Prema njemu, na volju ne mogu utjecati vanjski čimbenici ili viši razlozi kao što su užitak, sreća i uroda, već je ona autonomna i kao takva propisuje znakove sama po sebi (Babić, 1986.). Prema Kantu, moralno djelovanje zasniva se na samokontroli jer svaki pojedinac ima apriorni zakon koji mu naređuje kako da se ponaša. Takvo Kantovo razmišljanje pogodovalo je i rezultiralo razvoju moralnih vrijednosti etike, koje je promicao i sam Max Scheler, smatrajući da se čovjekovo djelovanje treba promatrati s gledišta materijalnih vrijednosti. On je isticao da čovjek ne djeluje isključivo logikom uma, već i srca te da je ljubav osnovni način prihvaćanja vrijednosti (Babić, 1986.).

Naravno, današnjim teorijskim pravcima etike uvelike je pridonijelo i Sokratovo učenje, prema kojemu se vrlinu može naučiti jer ona proizlazi iz znanja te je njegovo temeljno pitanje bilo kako dobro živjeti, a ne kako reagirati u određenoj situaciji. U skladu s njegovim učenjem, njegov učenik Platon smatrao je da bi državom trebali vladati oni koji prepoznaju najviše dobro i koji ostvaruju mudrost, pravednost, hrabrost i umjetnost te predstavljaju moralni autoritet, na temelju kojega imaju pravo reći i prosuditi što je za narod dobro. Platon je svoje učenje etike povezivao s učenjem u idealnoj državi. Sam Aristotel nije se slagao sa Sokratovim učenjem da vrlina proizlazi iz znanja, jer je smatrao da je znanje samo po sebi vrlina. Također, proučavanjem etike bavio se i kineski filozof Konfucije, koji je primijetio da poštenju uz mudrost, dobrotu, vjernost i iskrenost, kao trajnim vrijednostima, pripadaju i etički principi. Nastavno na njega, gotovo 2.000 godina kasnije, Mahatma Ghandi istaknuo je šest osobnih i društvenih grijeha (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2016.):

1. Bogatstvo bez rada
2. Uživanje bez savjesti
3. Mudrost bez karaktera
4. Trgovina bez morala
5. Znanost bez istine



## 6. Kult bez žrtvi.

Ghandi je suzdržavanje od nasilja podigao na razinu etičkog načela, a u svojem radu i djelovanju posebno isticao kako etika nije povezana s osjećajima, jer osjećaji nerijetko odstupaju od etičnog te je isto kod primjene zakona, koji mogu odstupati od etičkih načela ili činiti što društvo smatra prihvatljivim.

Nadalje, s obzirom da se čovjek svakodnevno susreće sa brojnim dilemama i problemom što je etično, a što nije, jasno je da nešto što se jednoj osobi čini kao etično, drugoj može učiniti kao neetično. Zbog toga je potrebno da postoje neki opće prihvaćeni kriteriji, kako bi se moglo ocijeniti što je etično ili ne. U skladu s time, postoji ukupno četiri pristupa etici (Daft, 2008):

1. Utilitaristički pristup
2. Individualistički pristup
3. Pristup prava
4. Pristup pravde.

Utilitaristički pristup razvijen je od strane Bentha i Millsa još u 19. stoljeću, prema kojemu se odluke pojedinca donose na osnovu konačnog ishoda, bilo da je riječ o pozitivnim ili negativnim posljedicama (Schefczyk, 2021). Prema takvom pristupu, donositelj odluke treba sagledati sve moguće opcije i zasebno ocijeniti svaku, kako bi mogao razlučiti onu koja donosi najviše dobroga za najveći broj ljudi, odnosno većinu. Cilj takvog pristupa je suočavanje sa posljedicama, odnosno minimiziranje loših i maksimiziranje pozitivnih učinaka, što ga ujedno čini i najčešće korištenim pristupom u poslovnim praksama, a kriteriji koje današnji svijet smatra dobrima jesu povećanje učinkovitosti za što veći broj ljudi te bolje profitabilnost i produktivnost. Prema utilitarističkom pristupu, kako navodi Daft, poduzeće može ostvariti maksimalnu korist za najveći broj ljudi, kroz ostvarenje profita, pri čemu maksimalizacija profita osigurava sva potrebna sredstva za djelatnike unutar poduzeća, ali i eksternu okolinu.

Individualistički pristup, premda na prvu zvuči kao sebičan, ističe djelovanje, odnosno moralnu odluku ista promiče najbolje interese nekog pojedinca i pojedinac za svaku tu odluku treba vidjeti je li ona loša ili dobra za njega. Kod ovog pristupa je iznimno važno da pojedinac uvijek nastoji sagledati dugoročni ishod, kako bi izvukao maksimalnu korist. Iako ovakav pristup isprva može zvučati pomalo sebično, kada bi se svi ljudi ponašali upravo onako kako žele da se drugi ponašaju prema njima, promicanje opće dobrobiti i maksimizacija pozitivnih ishoda i učinaka donesenih odluka bilo bi neupitno.

Pristup prava ističe kako pojedinci imaju temeljna prava i slobode, koje je potrebno poštovati i koje se ne smiju ugroziti. No, da bi se moglo donijeti etičnu odluku, nužno je da osobe ne dolaze u konflikt s drugim temeljnim pravima drugih osoba. Taj kriterij se prije svega odnosi na prava čovjeka, čije poštivanje ne smije biti upitno ni u kojem trenutku. Tu je ponajviše riječ o pravu na život, pravu na sigurnost, pravo na istinu i privatnost, pravo na slobodu govora i savjesti, pravo na slobodan govor i izražavanje, pravo na slobodan izbor i osobni pristanak te pravedan odnos, neotuđivost i nedodirljivost privatnog vlasništva.

Konačno, pristup pravde, temeljen na pristupu jednakosti, pravednosti i nepristranosti, promiče pravo kroz uspostavu regulativa i pravila, koje bi trebalo osigurati pravednu raspodjelu benefita, odnosno koristi. Međutim, u poslovnoj praksi, takav kriterij se ispostavlja najmanje poštivanim, zbog toga što visoki profit zna biti toliko primamljiv, da dolazi do kršenja navedenih principa.

Svaki od navedenih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke te niti jedan nije u potpunosti savršen za svaku situaciju. Isključivo fokus na utilitarističkom pristupu može dovesti do zanemarivanja ili limitiranja prava pojedinaca u manjini, u odnosu na opću dobrobit. Individualistički pristup ne mora nužno biti primijenjen u donošenju dugoročnih odluka, posebice ukoliko je osoba

fokusirana na kratkoročne ciljeve, koji mogu biti kontradiktorni dugoročnim. Pristup prava može isto tako limitirati samo djelovanje pojedinca, zbog prevelike usredotočenosti na ljudska prava, dok pristup pravde podjednako štiti sve uključene u odluku, no ne potiče nužno jednako i produktivno djelovanje.

Nadalje, kako je krajem prošlog i početkom ovog stoljeća naglo rasla društvena svijest i djelovanje manjina, žena, raznih udruga za zaštitu potrošača i održivog razvoja, svijet je postao ubrzano informatiziran i globaliziran, posebno što se tiče kretanja ljudi, usluga, roba i kapitala. Sve te promjene nametnule su nove standarde i promjene temeljnih načela kapitalističke etike, koja je početkom 21. stoljeća prepoznata u četiri etička pristupa razmatranja etike, koje navode Subotić i Lazić, a koji su različiti od prethodno navedenih koje navodi Daft, a to su (Subotić & Lazić, 1997):

1. Deskriptivni pristup – proučavanje i opisivanje morala ljudi i društvene zajednice te njihova vjerovanja, kulture i vrijednosti.
2. Normativni pristup – otkriva, razvija i objašnjava moralna načela i vrijednosti nađene u ljudskoj zajednici, pokušavajući ustanoviti različite norme, pravila i vrijednosti morala društva.
3. Analitički pristup – razjašnjava i vrijednosno prosuđuje valjanosti moralnih dokaza te nastoji implementirati teorijski i normativni dio etike u poslovnu i životnu praksu.
4. Voluntaristički pristup – čovjekov moralni izbor provodi se samostalno i neovisno o socijalnim zakonima i društvenim normama te se polazi od osobnih interesa, pri čemu do izražaja dolazi ekstremni individualizam, što u konačnici vodi k amoralnosti.

Razjašnjeni metodološki pristupi stavljaju u fokus proučavanje moralnog odnosa ljudi međusobno, odnos čovjeka i njegove okoline, čovjeka prema društvu, čovjeka prema sebi samome, a obuhvaćaju i procjenu osoba kao dobrih i loših te lijenih i vrijednih. Svaki navedeni pristup ističe i njeguje načine čovjekova djelovanja, koji se u praksi često prepoznaje kao autoritativnost,

humanizam, optimizam, pesimizam, fatalizam, individualizam, kolektivizam, egoizam, altruizam, požrtvovnost, amoralizam i makijavelizam (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2012).

## **2.2. Razlika između etike i morala**

Od trenutka kada je čovjek postao svjestan sebe, stvorena je etika. To je ujedno bio i temeljni preduvjet egzistencije na zemlji i druženja s drugim čovjekom. Tako, etika u poslovnom svijetu ne predstavlja odabir, već nešto što je nužno za dugoročno uspješno i pošteno poslovanje. Kao takva, etika je duboko ukorijenjena u svakodnevni život i praksu. Sagledaju li se dosad navedena različita tumačenja etike u ovome radu, može se doći do zaključka kako ona predstavlja ponašanje sukladno pravilima morala, odnosno potragu za ispravnom odlukom i djelovanjem.

Etika, dakle, predstavlja sustavno nastojanje da se čovjekovo individualno i društveno-moralno iskustvo učini smislenim, na način da se odrede pravila koja trebaju vladati čovjekovim ponašanjem i vrijednostima, koje zaslužuju doći do izričaja.

Kao znanstvena disciplina, etika se bavi čovjekovim ponašanjem i temeljnim kriterijima moralnog vrednovanja. Ona dakle, upućuje kako treba živjeti, ponašati se i kakav čovjek treba biti. Kao znanost o moralnom djelovanju, ona zahvaća područja ljudskog djelovanja, a time i same poslovne subjekte, gdje se čovjek u poslovnim odnosima i ponajviše susreće sa pojmovima poslovne etike, etičkog kodeksa i etičnog ponašanja (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2012).

Za razliku od etike, pojam morala dolazi od latinske riječi (*mos*), a ne grčke, ali isto označava običaj, ponašanje i vladanje. Iz tog aspekta, etika i moral etimološki i semantički imaju isto značenje, no i dalje je nemoguće ih potpuno izjednačavati. Razlog tome jest što moral predstavlja određenu pojavu,

odnosno praksu u društvenom životu, dok etika predstavlja znanost o moralu kao društvenom fenomenu (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2012). Dakle, pod pojmom morala se u svakodnevnom životu misli na čestitost, poštenje, vrlinu, iskrenost, pravednost, svijest o obavezama i čovjekovim dužnostima, pozitivan stav prema životu, životna hrabrost, osjećaj dužnosti i odgovornosti, pozitivan odnos prema materijalnim i duhovnim vrijednostima te još mnogo toga, što se tiče čovjekovih kvaliteta.

Nastao u ljudskom društvu kako bi regulirao međuljudske odnose, moral se razvijao paralelno s razvojem čovjekove zajednice. Bez njega ne bi bilo moguće obavljati društvene funkcije koje su uvelike potrebne za čovjekov život i njegovo društvo. Zbog toga se moral nerijetko shvaća kao skup nepisanih društvenih normi i pravila, a običaja i navika, na temelju kojih svaka osoba kreira i modelira svoje prosudbe i ponašanja u odnosu s drugim osobama, odnosno u zajednici. Norme se zasnivaju na usvojenim moralnim vrijednostima s aspekta dobrog i zlog, ispravnog i krivog, poštenog i nepoštenog te slično, a time ujedno utječe i na percepcije i stavove osoba, kao i njihovo obnašanje prema drugima, što uvelike utječe na uređivanje međuljudskih odnosa (Kesić, 2006.). Zbog toga, moral predstavlja iznimno važan faktor kohezije, odnosno povezivanja ljudi u određenoj skupini ili grupi.

Kao filozofska disciplina, etika se bavi proučavanjem načela moralnog ponašanja, koja se zasnivaju na vrijednostima poput poštenosti, istine, humanosti, dužnosti i sličnog. Uz proučavanje zakonitosti morala, etika istražuje i njegove izvore i ciljeve, ali i sami smisao moralnog htijenja i djelovanja. Sukladno tome, etika se bavi proučavanjem moralnog suda i temeljem navedenog pomaže u utvrđivanju osobnog karaktera i postupaka osobe, ali i karaktera i postupaka drugih ljudi. Stoga, etika ima iznimno važnu ulogu u stvaranju i modeliranju boljih moralnih načela.

### 3. TEORIJSKO RAZMATRANJE POSLOVNE ETIKE

Poslovna etika sve više dobiva na značaju, posebice u velikim organizacijama i poduzećima, jer omogućuje kvalitetno odgovaranje na zahtjeve svih interesnih skupina. Razlog tome jest potreba postizanja i zadržavanja zadovoljstva istih, odnosno kupaca, dioničara, zaposlenika i drugih. Kao takva, poslovna etika nastala je kao suradnja etike i ekonomije, dok se kao znanstvena disciplina pojavila tek krajem 60-ih godina prošlog stoljeća, a odnosila se na društvene poslove poput prava radnika u radnim odnosima te prikladne i adekvatne uvjete rada (Aleksić, 2007).

Danas, u dinamičnoj okolini prepunoj konkurenata, svaka organizacija je sve više svjesna opasnosti ukoliko svoje poslovanje ne temelji na praksi poslovne etike. Zbog neetične prakse, danas su brojna poduzeća čija je propast i financijski skandal bio posljedica neetičnog poslovanja (poput američkog Enrona). Zato se sve više naglašava potreba za etičkim standardima i etičkim kodeksima te razvoju politike društvene odgovornosti, dok etika postaje nužnom sastavnicom djelovanja i poslovanja.

Autori Bobera, Hunjet i Kozina (2015.) ističu kako poslovna etika predstavlja „(...) *proučavanje ponašanja i morala u poslovnoj situaciji, a javila se kao važna tema popularnih i akademskih publikacija*“. Oni poslovnu etiku promatraju kao sustav poslovnih načela ili pak vrijednosti, čiji je cilj usklađenost poslovne efikasnosti i etičke dimenzije poslovanja (Bobera, Hunjet i Kozina, 2015.). Drugim riječima, kroz etičke norme teži se utvrđivanju što je etično s aspekta poslovnog morala, a što neetično, odnosno pravedno ili nepravedno.

Naime, brojna istraživanja pokazala su da organizacije koje u svoje poslovanje imaju ukomponiranu poslovnu etiku, ostvaruju bolje rezultate od onih koje to nemaju. Upravo iz tog razloga, sve više se naglašava važnost etičkih pravila i njihove primjene, kao nositelja suvremenog poslovanja. Iako je ponekad jednostavnije i profitabilnije zaobilaziti etička pravila, odnosno neetično se

ponašati, na dugi rok to može imati štetne posljedice. Zbog navedenog je nužno pridržavati se etičkih standarda u poslovanju, bez iznimki, kako bi se dugoročno postigla poslovna uspješnost i stvorio kvalitetan glas te zadržala lojalnost korisnika, odnosno potrošača. Srećom, danas sve više poduzeća etičnost povezuje sa uspješnošću i profitabilnošću, shvaćajući pritom da je društvu potrebno ponuditi nešto novo, atraktivno, da je potrebno razumjeti potrebe tržišta, zbog čega se sve više poduzeća zapravo i natječe u javnim demonstracijama moralne inteligencije. Sam poslovni svijet je jednostavno takav da je nužno stalno pokazivati potencijalnim potrošačima, investitorima i poslovnim partnerima da je organizacija moralni subjekt, koji kao takav brine i uzima u obzir cjelokupno društvo te ima svojevrsnu društvenu misiju, odnosno zadaću.

Ljudi nerijetko poistovjećuju pojam etike s moralom, iako ti pojmovi međusobno i jesu slični, ali imaju različito teoretsko određenje. Tako se moral tumači kao skup pravila određenog društva i društvene sredine (klase) o sadržaju i načinu međuljudskih odnosa te ljudskih zajednica (Aleksić, 2007). No, s etičkog aspekta tog odnosa, poslovna etika proizlazi iz etike i moguće ju je tumačiti kao primjenu etičkih vrijednosti na poslovnu praksu.

Što se tiče tumačenja poslovne etike, postoje brojne definicije iste. Tako, autori kao što su Bebek i Kolumbić (2003.), pod poslovnom etikom nazivaju način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istodobnom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonima čovjeka i okoline. S druge strane, autori Trevina i Nelsona (2017.), drže da je poslovna etika skup moralnih pravila i vrijednosti koje imaju utjecaja i usmjeravaju ponašanje pojedinca ili grupe u odnosu na nešto dobro ili loše. Vujić, Ivaniš i Bojić (2016.) poslovnu etiku opisuju kao ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnome okruženju te kao zasebno područje etike, koje je definirano međusobnoj ovisnosti etike i biznisa, odnosno moralnih vrijednosti u poslovnome ponašanju. Vidanec (2011.) poslovnu etiku, pod nazivom etika poslovanja, definira kao oblik sveobuhvatne socijalne etike relativno nova

etička disciplina, čiji je naglasak istraživanja usmjeren ka moralnim dimenzijama poslovanja. Prema njoj, suvremeni pravac etike poslovanja ili poslovne etike jest postkolonijalni i poslijeratni te da se naglašena potreba za takvim oblikom etike u poslovnom svijetu pojavila tek 70-ih godina prošlog stoljeća, ali da se tek 80-ih i ranih 90-ih godina svijet počeo suočavati sa ozbiljnim ekonomskim i prirodnim katastrofama nastalim zbog neetičnog poslovanja (primjer Enrona). Prema Vidanec, poslovna etika za fokus ima pitanje i problematiku moralnih standarda i njihove primjene u politici poslovanja institucija i ponašanja.

Za razliku od etike, moral definira principe djelovanja ljudi, a ljudi kao pripadnici određene društvene zajednice prihvaćaju te principe i podvrgavaju im se, regulirajući tako međuljudske odnose. Kao konkretan oblik čovjekova djelovanja, moral proizlazi iz čovjekove slobode, a normiran je određenim, pisanim ili nepisanim kodeksima. Međutim, moralna pravila nisu svugdje jednako važeća, već se razlikuju vremenski i prostorno. U odnosu na zakone, koji kada su prekršeni, moralna pravila ne donose političke ili ekonomske sankcije, već se „sankcije“ javljaju kao grižnja savjesti, prijekor ili bojkot okoline (Vukasović, 1993.). Moralna svijest kao takva predstavlja prvi uvjet moralnosti. Ona zahtijeva vlast nad samim sobom kako bi se odgodila akcija i omogućilo istraživanje njezinih uvjeta i posljedica (Legrand, 2001.).

Također, s obzirom da se veći dio poslovanja u suvremenom svijetu obavlja za novac, poslovna etika uglavnom objašnjava poslovanje tržišta, premda u tržišno najrazvijenijim društvima liječnici, pravnici, znanstveni i ostali visoko kvalificirani stručnjaci znatan dio svoje profesije razmjenjuju i za ugled, društveni status i moć ili pak zbog dokazivanja čine dobro za društvo i poduzeće. Zbog toga se poslovnu etiku ne može izjednačiti s etikom kao teorijskom disciplinom ili praksom, što ističu i sami autori Bebek i Kolumbić (2005.).

Uzimajući u obzir navedeno, evidentno je da se etika bavi dobrim i lošim, pravednim i nepravednim odnosom te se u mnogim životnim situacijama može



dogoditi da je teško odlučiti se između pravednog i nepravednog, ali isto tako ponekad je to teško i razlikovati. Sama poslovna djelatnost često traži da čovjek bira između mogućnosti koje su u cjelini ispravne ili pak pogrešne. Zbog toga se može reći kako je etika proučavanje moralnih pitanja i odluka kada je nešto ispravno u odnosu na pogrešno, dobro u odnosu na loše. Međutim, mnoge nijanse „sive“ se u „crno-bijelim“ pitanjima i odnosima nalaze u raznim situacijama i poslovnim događajima.

### **3.1. Društveno odgovorno poslovanje**

Cjelokupna praksa društvene odgovornosti je, dakle, započela kao potpuno novi način poslovanja u multinacionalnim kompanijama koje su bile izložene napadima zbog svojih poslovnih politika, odnosno neodgovornog postupanja prema okolišu ili svojim djelatnicima. Takve kompanije fokusirale su se isključivo na profit te nisu vodile računa o potrebama društva i prirode, što je rezultiralo kritičkim stavom javnosti prema njima. Praksa društveno odgovornog poslovanja, se nakon određenog vremena, pokazala uspješnom te je s vremenom prihvaćena kod mnogih poduzeća. S vremenom se počelo sve više isticati razne utjecajne faktore, poput globalizacije, razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija, bolje organiziranosti civilnoga sektora, obrazovaniji potrošači i osvještavanje građanstvo te rast potražnje za društveno senzibilnijim ulaganjima. Takav trend kao koncept poslovanja razvijao se postepeno, a u početku se ogledalo kroz promicanje dobra drugih ljudi (filantropija), kasnije je uključivao društvenu odgovornost kao element dugoročne poslovne strategije, dok novije generacije poduzeća veliku pozornost posvećuju osjetljivim pitanjima, kao što su siromaštvo, socijalna ugroženost, devastacija životne sredine te slična moralna i etička pitanja. Prema Zadek (2006.), društveno odgovorno poslovanje poduzeća prošlo je kroz nekoliko faza razvoja, što je prikazano u tablici br. 1.

**Tablica 1. Razvojne faze društveno odgovornog poslovanja**

Faza	Fokus poduzeća
Defenzivna	Poticanje prakse, rezultata i odgovornosti
Popustljiva	Prihvatanje odgovornosti bazirane na plaćanju troškova
Upravljačka	Inkluzija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u srž poslovnih aktivnosti
Strateška	Integriranje etičkih, socijalnih i ekoloških problema u srž poslovnih strategija
Civilna	Promidžba šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse

Izvor: Obrada prema Zadek, S. (2006.). Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices. Corporate Governance International Journal of Business in Society. 6(4).

Društveno odgovorno poslovanje, dakle, trend je koji još uvijek traje te ga je teško s aspekta vremena smjestiti u određeno razdoblje i poduzeća. Razlog tome jest što ono ni u kojem slučaju nije jednoznačno, već je podložno mnogim promjenama. Činjenica da razvijena društva znatno bolje prihvaćaju takvu poslovnu praksu, posebno se odnosi na države sjeverne Amerike i zapadne Europe, koje su ujedno i lideri po pitanju evolucije društveno odgovornog poslovanja.

Nadalje, društvena odgovornost poduzeća treba na dobrovoljnoj razini biti integrirana u njihovo poslovanje, a pritom sadržavati društvena i okolišna pitanja, kao i interaktivnost s drugim sudionicima. Sukladno tome, u sljedećoj tablici prikazana je integracija društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća, ali i izvan njega (Vrdoljak Raguž & Hazdovac, 2014.).

**Tablica 2. Vrste DOP-a i aktivnosti**

Vrsta DOP-a	Aktivnosti	Opis
Društveno odgovorno poslovanje	Upravljanje ljudskim resursima	Privlačenje i zadržavanje željenih djelatnika kroz sustave cjeloživotnog učenja i osposobljavanja, bolji protok informacija, bolji balans između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za

unutar poduzeća		napredovanje, sigurnost na poslu, zapošljavanje pripadnika manjina (stariji, žene, dugo nezaposleni i sl.)
	Zdravlje i sigurnost na poslu	Pronalazak dodatnih načina promicanja zdravlja i sigurnosti, pored tradicionalnih propisa i obaveznih mjera, kako bi se promovirala i kultura prevencije
	Prilagođavanje promjenama	Restrukturiranje poduzeća s ciljem manjih troškova, veće produktivnosti i kvalitete, mora težiti balansu te u obzir uzimati i one na koje takve odluke i promjene imaju utjecaja
	Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse	Smanjenje negativnih učinaka na okoliš kroz racionalno korištenje resursa, smanjenja emisije plinova, zagađenja tla i vode te količine otpada kroz odvojivo odlaganje i recikliranje
	DOP i lokalna zajednica	Lokalna zajednica i poduzeća su u međuzavisnosti, pri čemu poduzeća doprinose osiguranjem radnih mjesta i plaćanjem poreza, a ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu lokalne zajednice, zbog čega su i uključena u život lokalne zajednice kroz osiguranje pre- ili do-kvalifikacije, očuvanje okoliša, zapošljavanje osoba s posebnim potrebama i sl.
Društveno odgovorno poslovanje izvan poduzeća	Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima	Odnosi se grade povjerenjem, etičnošću odnosa i poštivanjem želja i potreba uključenih strana, pri čemu stvaranje partnerstva rezultira povoljnim cijenama, poštivanju rokova izrade i dostave proizvoda i usluga
	Poštivanje ljudskih prava	Političke, moralne i pravne dimenzije, pored ljudskih prava, uključuju poštivanje standarda i radnog prava, elemente zaštite okoliša te borbe protiv korupcije, zbog čega poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koja uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir podugovarače i dobavljače
	Globalna briga za okoliš	Mnoga poduzeća djeluju na internacionalnim i globalnim tržištima, čime sve više utječu ja okoliš, a upravo ih društveno odgovorno poslovanje obvezuje da posluju sukladno principima održivog razvoja

Izvor: Obrada prema Salarić, D., Jergović, A. (2012.). Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. Učenje za poduzetništvo. 2(2).

Sam smisao i sadržaj društveno odgovornog poslovanja se kontinuirano i neprestano prilagođava sve složenijim i dinamičnijim promjenama okoline globalnog gospodarstva. Sama uspostava koncepta društveno odgovornog poslovanja predstavlja kompleksan i dugotrajan proces koji traži visoku socijalnu osviještenost sveukupne zajednice, pri čemu socioekonomski razvoj države podosta ovisi o obrazovanosti stanovništva, ali i kulturno-povijesnoj osnovi i baštini. U zadnjih nekoliko godina, evolucija socijalne osviještenosti je i više nego očita, pa tako sve veći broj osoba pokazuje i interes za svoju poslovnu strategiju koju su poduzeća izabrala. Te potrebe nikako nisu jednoznačne, već ovise o raznim faktorima zbog čega poduzeća moraju poduzimati određena istraživanja i analize, kako bi se kroz svoje poslovanje mogla zajednici u kojoj djeluju što više približiti. Dakle, takvo poslovanje trebalo bi u pravilu ići u korist svih sudionika, a upravo u svrhu toga država zajedno sa svim svojim institucijama je dužna provoditi određene mjere po pitanju educiranja naroda i poticanja razvoja osviještenosti.

### **3.2. Etički kodeks**

U suvremenoj se literaturi često ističe razlika između etičkog kodeksa, kodeksa ponašanja te normi i pravila koja uređuju ponašanje ljudi. Etički kodeks navodi ključne vrijednosti i pravila te je općeg karaktera i pretežito je apstraktan te se kao takav ne bavi pitanjima upotrebe postavljenih vrijednosti u konkretnim situacijama. Za razliku od etičkog kodeksa, bihevioralni kodeksi ili kodeksi ponašanja definiraju specifične standarde ponašanja, očekivane u konkretnim i stvarnim situacijama. Oni pokazuju kako određena načela i vrijednosti trebaju biti primijenjena u praksi te nastoje predvidjeti i spriječiti određena neprihvatljiva ponašanja. Nasuprot bihevioralnom kodeksu, etički kodeks može se promatrati kao općeniti vodič za donošenje odluka o takvim akcijama, a najviši stupanj konkurentnosti imaju upravo kodeksi normi i pravila, koji postavljaju zahtjeve u aspektu ponašanja ljudi (posebice državnih

službenika) i navode sankcije u slušaju nepoštivanja i povređivanja takvih zahtjeva (Marčetić, 2013.).

Sam pojam etički kodeks korijen ima u grčkoj riječi *ethos* (ćud, ponašanje, običaj) i latinske riječi *codex* (zakonik) te se pod njime misli na sustav pravila koji definiraju moralne, etičke standarde ponašanja i koja se koriste kao uvjet za razlikovanje dopuštenih i nedopuštenih oblika čovjekova ponašanja (Vojković, 2007). Kao skup pravila i standarda ponašanja kojih se čovjek mora pridržavati, on je i od velike važnosti za poslovanje, jer svaka tvrtka koja posluje etično, biva prepoznata kao poželjan poslovni partner te shvaćena kao društveno odgovorna. Sama uspostava etičkog kodeksa i primjena njegovih načela društveno odgovornog poslovanja može su u dugoročnom planu pokazati profitabilnim, no implementacija etičkih programa u samo poslovanje se susreće sa brojnim izazovima poput različitih tržišta, lokalnih tradicija te brojnih društvenih i kulturnih karakteristika, kao i različitih zakonskih i drugih propisa (Usorac, 2010).

Međutim, sama implementacija etičkog kodeksa ne znači nužno automatski vladavinu morala u struci. No, oni ipak pokazuju da većina lidera i ljudi uistinu želi poboljšati etičke norme i definirati uvjete za evaluaciju individualnog bihevizmalizma. Kao takav, etički kodeks definira osnovne smjernice etičnog ponašanja te kao takav promiče profesionalno i etično ponašanje pojedinaca i skupina. Tako, cilj etičkog kodeksa je na osnovu osnovnih vrijednosti pružiti svakom pojedincu stupanj etičkog razumijevanja, na osnovu kojega će oni sami moći donijeti odluke. Sukladno navedenom, evidentno je kako takav kodeks ne služi kao sredstvo nametanja stavova ili vrijednosti ostalim pojedincima, nego za kreiranje okvira za etički odnos prema poslovnoj praksi unutar i izvan poslovnog okruženja. Dakle, riječ je o razvoju argumentiranih rasudbi i senzibiliteta. Odnosno, objavom i definiranjem pravila ponašanja, sankcioniranjem neetičnog ponašanja te razotkrivanjem i otklanjanjem potencijalnih etičnih problema u ranim fazama pozitivnim primjerima ponašanja može se postići poticanje etičkog ponašanja.

Nažalost, u poslovnom svijetu mnogi etički kodeks gledaju kao smetnju koju treba izbjeći, ukrasnu fasadu ili pak reklamu koja dobro zvuči. Važno je istaknuti da su takvi kodeksi ogledalo poduzeća ili organizacije i njegovih vrijednosti te efektivna pomoć u situacijama koje sadržavaju etičku dilemu. Koliko je neka organizacija ili poduzeće spremna promijeniti svoju poslovnu kulturu, moguće je znati samo na osnovu revizije, kako bi se mogla donijeti odluka o poboljšanju vizije te etičkog kodeksa organizacije. Etički bihevioralizam menadžmenta u takvim organizacijama ne smije se gledati kao neku ezoteričku kategoriju koja stoji samo da bi služila kao ukras marketingu, već je potrebno da on uistinu i utječe na poboljšanje poslovnog rezultata, u vidu ostvarenja idućih ciljeva (Broom, 2010.):

- jasno definiranje vrijednosti, odgovornosti i načela, koja je potrebno poštivati
- sprječavanje i razrješenje konflikata
- promidžba osjećaja za osobni entitet vezan za zajednicu ili organizaciju
- reprezentiranje ključnih vrijednosti i načela organizacije.

Etički se kodeks, dakle, odnosi na eksplicitnu pisanu izjavu o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija (poduzeće) u svim svojim aktivnostima i realizaciji ciljeva (Bahtijarević Šiber & Sikavica, 2001.). Tako, etički kodeks definira vrijednosti i načela te daje smjernice kojih se nadređeni i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju samih poslovnih odluka.

Dakle, poduzetnik, kako navode Hunjet i Kozina (2014), se svakodnevno susreće sa stresnim situacijama, pri čemu je potrebno težiti uspostavi balansa između etičkih standarda i zahtjeva, ekonomske praktičnosti te same društvene odgovornosti, o kojoj će više biti rečeno u nastavku rada. Prema njima se poslovna etika bavi „(...) *istraživanjem poslovnih praksi u svjetlu ljudskih vrijednosti*“ (Hunjet & Kozina, 2014.). Što to znači? To znači da se nastoji i pokušava definirati priroda čovjekove moralne odluke, posebice u

poslovnome svijetu, a sukladno stavovima i vrijednostima pojedinca, uzimajući u obzir i okolinu koja ga okružuje, odnosno na koju njegovo poslovanje također utječe, ali i koja isto utječe na njegovo poslovanje.

### **3.3. Utjecaj etike i društvene odgovornosti na menadžment poslovanja**

S obzirom da se etika pojavila kao popularna tema u posljednjih dvadesetak godina, ona je sve više shvaćena kao važna kvaliteta poslovanja nekog poduzeća, ali i u stvaranju društva u kojemu će budućnost i bogatstvo biti usklađeni sukladno sposobnostima i posvećenosti radu (Hunjet & Kozina, 2014.).

Međutim, u poduzetništvu je potrebno pravilno poslovati sukladno zakonskim regulativama i etičkim normama. Čovjek, kao nositelj društvenih promjena, implementirajući etički kodeks može donijeti mnoge koristi, a posebice što se tiče postupanja i rukovođenja poduzeća na ispravan način te po pitanju odgovornosti kod identifikacije i rukovođenja rizika u poslovnoj praksi. Zbog toga, etika predstavlja imanentni dio korporacijske kulture, o kojoj je više rečeno u nastavku rada, zbog čega se etički standardi trebaju upotrebljavati i uzimati u obzir prilikom donošenja odluke u svakodnevnom i poslovnom životu, nevezano koliko ta odluka bila važna ili beznačajna (Hunjet, Bobera, & Kozina, 2015.).

Naime, stvaranjem globalnog tržišta kapitala, kapital je uz čovjeka i prirodu postao trećom realnošću, ali je ipak i dalje odlučujući faktor koji definira globalne prioritete i daljnji civilizacijski razvitak i napredak. Čovjek je, dakle, *de facto* prestao biti subjektom svoje povijesti i postao objektom direktnog ili indirektnog djelovanja kapitala. Zbog toga su, kako ističu Salarić i Jergović, sve brojniji i glasniji oni pojedinci koji vjeruju da je potrebno osmisliti i kreirati drugačiju budućnost, vjerujući u nužnost prelaska na održivi razvoj. Nadalje,

godine 1992. u Rio de Janeiru Ujedinjeni narodi su organizirali svjetsku konferenciju o održivom razvoju, koja je kroz 27 principi pomno izrazila zabrinutost za smjerom u kojem globalno gospodarstvo ide. Najvažniji uspjeh spomenute konferencije bila je javna afirmacija pojma i svijesti o značenju društveno odgovornog poslovanja kao ključni faktor, odnosno preduvjet održivog razvoja. Premda su današnji pomaci po pitanju održivog razvoja još uvijek maleni, pomaci postoje i na njima treba graditi daljnji razvoj. Sami smisao društveno odgovornog poslovanja jest „(...) *opredjeljenje tvrtke da pruža povećanu dobrobit zajednici, jednako ljudima i okolišu, na račun vlastitih resursa koji mogu biti novac, znanje, izravni rad, prodajni kanali, informacije i drugo (...)*“, u čijoj praksi sustavni i planski odnosi trebaju biti ukomponirani u svrhu, misiju i strategiju poduzeća (Salarić & Jergović, 2012.).

Kao takvo, društveno odgovorno poslovanje predstavlja posebni koncept poslovanja u kojemu poduzeće dobrovoljno i bez zakonske prisile teži usklađenju svojeg poslovanja s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Zbog toga se i sam pojam, ali i praksa društveno odgovornog poslovanja „(...) *odnosi na cjelokupni raspon njegova djelovanja*“ (Vrdoljak Raguž & Hazdovac, 2014.). Drugim riječima, ono što neko poduzeće proizvodi, resursi koje koristi u proizvodnji, način na koji kupuje i prodaje te kako zapošljava djelatnike, kako utječe na okoliš, kako se obnaša prema svojim djelatnicima i kako ih osposobljava za rad, kakvi su uvjeti rada, koliko se investira u društvenu zajednicu te poštuju li se radna prava i prava čovjeka, predstavlja samo neke od aspekata na koje je potrebno obratiti pažnju.

Uzimajući u obzir teorijske koncepte društveno odgovornog poslovanja raznih autora, koja iako se međusobno u dijelovima mogu razlikovati, sama uloga takvog oblika poslovanja je i više nego jasna te treba težiti njegovoj implementaciji. Međutim, kako je praksa društveno odgovornog poslovanja veoma heterogena i podosta ovisi o kontekstu u kojemu se isto odvija, kao i potrebama poduzeća, njegovoj upravljačkoj praksi te korporacijskoj kulturi, tradiciji države i brojnim drugim faktorima, očito je da ne postoji univerzalni



„recept“ njenog implementiranja. Unatoč tome, ono je od neizrecivog značaja jer ima utjecaja na razvojne ciljeve cijele zajednice, ali i poslovanje gospodarskih subjekata – poduzeća.

Nadalje, zbog svojeg utjecaja na okoliš i samu okolinu, cilj svakog poduzeća treba biti društvena odgovornost. Moderni menadžment uvelike prepoznaje takav utjecaj i zbog toga redefinira svoje socioekonomske politike, kako bi one bile ekološki, ali i socijalno osviještene. U jednu ruku, tu je i zakonska obaveza poduzeća da posluju na takav način, a razlozi tomu su često minimiziranje troškova, inspekcije, kazne, pravni troškovi, ali i samo formiranje ugleda poduzeća u društvu te opstanak na nacionalnom, ali i globalnom tržištu. Kako menadžment definira pravac svojih poslovnih odnosa, načina poslovanja i obnašanje s interesnim skupinama, ono tako stvara svoj imidž u društvu i upravo je tu važno da se vodi etičkim pravilima i normama. Ono u svojim poslovnim strategijama, viziji i misiji treba definirati i modelirati svoju poslovnu politiku kao etičnu, a pritom je i implementirati te sredstvima kontrole provoditi provjere i analiziranja dostignute razine te usklađenosti s aktima poduzeća. Svojom određenosti i etičnim ponašanjem, menadžment poduzeća nastoji i treba biti primjerom svojim djelatnicima, ali i ostalim dionicima koji sudjeluju na izravan ili neizravan način u njegovu poslovanju. Upravo svojim djelatnicima menadžment poduzeća predstavlja primjer, na temelju kojega i oni sami donose odluke koje mogu biti ispravne i pravedne, ili pak suprotne tome, te se njihovo etično ponašanje nagrađuje, odnosno neetično ponašanje je podložno discipliniranju. Zbog toga, menadžment bi trebao na društveno odgovorno poslovanje gledati kao ulaganje, a ne trošak (s financijskog aspekta), pogotovo ukoliko se ono smatra dugoročnim ulaganjem. Naime, financijska vrijednost poduzeća povećava se ovisno o uvođenju certifikata i etičnog sustava poslovanja. U interesu poduzeća trebalo bi biti nadogradnja i usavršavanje poslovanja, kao i lokalnoj zajednici, djelatnicima, dobavljačima, dioničarima, investitorima i kupcima ponuditi više od onoga što je zakonski dužno pružiti, odnosno osigurati.

Kako poslovna etika predstavlja primjenu etičkih principa na ponašanje u poslovanju poduzeća, njezina primjena je veoma široka, a razlozi njezine implementacije su mnogobrojni, pri čemu se mogu izdvojiti oni najčešći poput prevencije štete, zaštite poduzeća i ljudi unutar poduzeća, ali i osobni razlozi. Kako je značaj implementacije poslovne etike u poslovanje poduzeća sprječavanje šteta, koje poduzeće svojim aktivnostima potencijalno može prouzročiti, promoviranje etičkog ponašanja u suštini štiti poduzeća i kolektiv, zbog čega većina ljudi nastoji djelovati sukladno načinu koji je u skladu s njihovim moralom. S obzirom da se poslovnu etiku može promatrati na nacionalnoj, internacionalnoj, intranacionalnoj ili pak globalnoj razini, Dujanić (2003.) navodi četiri razine poslovne etike, koje su prikazane u tablici br. 3.

**Tablica 3. Razine poslovne etike u poduzeću**

<b>Razina</b>	<b>Opis</b>
Mikro razina	Organizacijske jedinice na najnižoj razini
Mezo razina	Organizacijske jedinice unutar poduzeća, strateške poslove jedinice, centri odgovornosti poduzeća, odjeli i njihove funkcije u poduzeću.
Makro razina	Poduzeće i korporacijska razina
Globalna razina	Poduzeće u globalnom gospodarstvu

Izvor: Obrada prema Dujanić, M. (2003.). Poslovna etika u funkciji menadžmenta. Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci Ekonomskog fakulteta. 21(1).

Cilj poslovne etike i njezine primjene treba biti doprinos osobnom shvaćanju procesa prosuđivanja, kako bi se mogle postići koristi moralnih standarda ponašanja i etičkih sustava vrijednosti, na način da svaka osoba formira svoju razumnu prosudbu kada se nalazi u donošenju poslovnih odluka koje mogu imati utjecaja na druge osobe.

## 4. ETIČKA KULTURA I KLIMA U POSLOVANJU PODUZEĆA

Kultura ima veliki učinak na ponašanje svakog pojedinca, pa tako i grupe. Njezini utjecaji često obuhvaćaju široki spektar društvenih učinaka, učinaka jezika, društvenih vrijednosti, uvjerenja te predrasuda. Da bi neko društvo uopće moglo postojati i razvijati se, članovi društva se na svakodnevnoj bazi susreću sa raznim problemima, počevši od zadovoljenja temeljnih bioloških potreba, do brige za starije i mlade, socijalizacije mladih i slično. Svako društvo ima svoje specifične i ustaljene načine pristupanja rješavanju problema, a čija se tradicionalna rješenja često prenose s koljena na koljeno. Tradicionalne norme, uvjerenja, običaji, vrijednosti i ponašanja predstavljaju samo jednu od komponenata kulture. Drugi, važniji, čimbenik jest sama osoba – pojedinac, sa svim svojim obilježjima ličnosti i načina interakcije s tradicionalnim elementima kulture. Interakcija tih dvaju elemenata čini pokretačku snagu promjene tradicionalnih kulturnih tvorevina i vrijednosti te iz navedenih razloga proizlazi da pojedinac aktivno utječe na promjene kulturnih tradicija i svojim svjesnim djelovanjem postaje temeljna pokretačka poluga u promjeni tradicionalnih elemenata kulture.

Uzimajući u obzir prostranu prirodu kulture, kulturalne studije često detaljno ispituju karakter cijeloga društva, pritom obuhvaćajući faktore poput jezika, znanja, zakona, religije, hrane, glazbe, umjetnosti, tehnologije, poslovanja, proizvoda i drugih artefakata koji društvu daju određenu posebitost (Schiffmann & Kanuk, 2004.). Sukladno navedenom, može se primijetiti da samu kulturu i njezine granice nije toliko jednostavno i lako definirati.

Nadalje, u teoriji postoji nekoliko tumačenja kulture, a neka od njih su sljedeća (Kesić, 2006.):

- Prema Pulišelić, pod kulturom se u najširem kontekstu podrazumijeva čitavo ljudsko stvaralaštvo u određenome društvu, odnosno njegova materijalna i duhovna ostvarenja. U užem kontekstu, kultura podrazumijeva vrijednosti na području duhovnog stvaranja te valja

primijetiti da definicija Pulišelić ne obuhvaća elemente materijalne proizvodnje društva koji se promatraju pod pojmom civilizacije, a koja obuhvaća odnose u proizvodnji, razmjeni, raspodjeli te outpute kao rezultate navedenih procesa;

- Prema Marušić i Martić (1967.), kultura se tumači kao sveukupnost materijalnih i duhovnih vrijednosti koje je čovjek tijekom svoje povijesti stvorio i koje mu koriste za pokoravanje prirode, unaprijeđenje proizvodnje te zadovoljavanje ostalih ljudskih potreba. Prema istim autorima, materijalni dio kulture čine proizvodna sredstva i ostala materijalna dobra, dok duhovna komponenta podrazumijeva moral, religiju, filozofiju, umjetnost, znanost i običaje. Njihovo tumačenje kulture je nešto bolje od Pulišelić, no njihova definicija ne pruža preciznost uzročno-posljedičnih veza koji rezultiraju formiranje m kulture, već pruža isključivo statičko promatranje kulture.

S druge strane, Kotler je kulturu definirao kao skup vrijednosti, percepcija i želja te ponašanja koje je određeno društvo naučilo od obitelji i ostalih važnih institucija (Kotler, 2006.). Dakle, sam karakterističan način nekog pojedinca ne reprezentira kulturu ukoliko ono nije usvojeno u navike i norme ponašanja neke grupe, odnosno društvene norme predstavljaju pravila ponašanja unutar određene kulture.

#### **4.1. Karakteristike i elementi kulture**

Karakteristike poslovne kulture moguće je promatrati s aspekta vrijednosti i normi koje su zajedničke poduzeću kao poslovnom sustavu. Tako, nešto što u poduzeću nije široko prihvaćeno, ne može biti prihvaćeno od svih njegovih članova. Većina autora koja se bavi proučavanjem pojma, sadržaja i same biti kulture smatraju kako su upravo govor, spoznaja, vrijednosti, pravila i simboli njezine temeljne karakteristike:

- govor – temeljni oblik komuniciranja kulture

- spoznaja – objektivna slika o svijetu poput religije, ideologije, filozofije i predrasuda
- vrijednosti – sustav materijalnih i nematerijalnih „stvari“ koje daju smisao životu i usmjeravaju čovjekove aktivnosti
- pravila – naredbe i zabrane ponašanja te operacionalizacija društvenih vrijednosti i sankcija
- simboli – oblik kulturnih pojava kojima se ističe simbolična privrženost i odanost određenim znakovima, himni, parolama i sl.

Temeljne elemente poslovne kulture čine (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2016.) :

- sadržaj – da bi se poslovna kultura definirala, nužno je odrediti što čini njezin sadržaj
- socijalni karakter – značenja, vrijednosti, vjerovanja, obrasci ponašanja ili simboli trebaju biti zajednički za sve ili barem većinu sudionika, kako bi mogli činiti poslovnu kulturu
- efekti nastanka – za formiranje poslovne kulture potrebno je određeno vrijeme u kojemu bi se stjecalo iskustvo
- stabilnost i održavanje – poslovna kultura ima tendenciju obnavljanja, a posebice na nove dionike poduzeća
- jedinstvenost i specifičnost – ne postoje dvije iste poslovne kulture.

Mnogi poslovni subjekti su tržišnu prednost stjecali upravo zahvaljujući specifičnom načinu ponašanja i razmišljanja menadžera i djelatnika, ali i sudjelovanjem, motiviranjem djelatnika, sustavom nagrada i kazni te načinu donošenja odluka. Naime, stil upravljanja, ustroj organizacije, motivacija, rješavanje konflikata i donošenje odluka se uvelike razlikuju u takvim poduzećima gdje je primjetna pripadnost različitim kulturama. Dakle, da bi se moglo razumjeti samu konkurentsku prednost određenog poduzeća, potrebno je prvo razumjeti njegov intelektualni kapital i poslovnu kulturu.

Sama poslovna kultura kao cjelina, ali i njezini pojedinačni elementi, mogu se podijeliti i sagledati na različitim razinama, kao što su (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2016.) :

- globalna kultura – razina kulture koja se najčešće prihvaća kao osnovna razina
- regionalna kultura – razina kulture u kojoj osnovne ideje povezuju jedno društvo i jednu kulturu u duljem razdoblju i na širem prostoru
- nacionalna kultura - jezik, religija i ostale zajedničke određenog društva na nekom području (npr. Hrvatska)
- cehovske kulture i potkulture – kulture unutar društva koje dijele njegovu globalnu kulturu (profesionalne grupe, sela, gradovi, klase i sl.)
- grupna kultura – osobni oblik potkulture gdje se jedna grupa ljudi nastoji izdvojiti iz društva i ne pokušava mijenjati društvo, već život u svojoj grupi organizira prema drugim vrijednostima i pravilima
- osobna kultura - fond duhovnih tvorevina koje pojedina osoba usvaja tijekom procesa socijalizacije, multikulturacije i odgoja.

Dakle, kada djelatnici nekog poduzeća rješavaju određeni poslovni zadatak na isti način, to znači da taj zadatak za njih ima isti postupak i značenje.

#### **4.2. Organizacijska kultura poduzeća i klima**

Organizacijska kultura nekog poduzeća i klima su međusobno povezane, unatoč tome što su njihove dimenzije različite. U teoriji poslovnih subjekata, pojam klime uveden je prije samog pojma poslovne kulture. Teorijski razvoj organizacijske, odnosno poduzetničke klime počeo je još početkom pedesetih godina prošlog stoljeća, s empirijskim radovima Kurta Lewina, koji se bavio istraživanjem socijalne sredine spontanih organizacijskih struktura. Nakon njega, uslijedilo je veliko zanimanje psihologa za tu pojavu u životu poslovnih subjekata, koji su definirali osnovne teme i problematike unutar okvira

koncepta organizacijske klime te su time razvili metodologiju za istraživanje njezina utjecaja na poduzetničku okolinu (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2012.).

Poduzetnička klima predstavlja takav način na koji djelatnici kao pojedinci neke organizacije ili poduzeća percipiraju poslovni subjekt i njegov utjecaj na ostvarenje osobnih vrijednosti. Tako, organizacijska klima proizlazi iz osobnih vrijednosti pojedinca i predstavlja percepciju zaposlenih u poslovnom subjektu o karakteristikama svoje radne okoline. Svaki član poslovnog subjekta procjenjuje kako određena obilježja utječu na realiziranje vrijednosti do kojih taj pojedinac osobno drži. Zbog toga se može reći kako je organizacijska klima rezultat interakcija osobnih vrijednosti djelatnika i njihovih percepcija atributa poslovnog subjekta koji povoljno ili nepovoljno imaju utjecaja na ostvarenje tih vrijednosti.

Nadalje, klima se vrlo često poistovjećuje sa kulturom, iako je riječ o dva različita koncepta. Poduzetnička klima ima mnogo sličnosti, ali i još više razlika stavi li se u odnos sa poslovnom kulturom. Ono što ih povezuje jest predmet njihova zanimanja, odnosno socijalni kontekst poslovnog subjekta. Poduzetnička klima i kultura u srži svojeg zanimanja imaju socijalnu interakciju djelatnika u poslovnim subjektima. Međutim, postoje i bitne razlike između ta dva pojma, a koje se ogledaju u različitostima razine pojmova kulture i klime te metodologiji istraživanja. Temeljna razlika između kulture i klime jest razina njihova interesa. Poslovna kultura predstavlja grupni, a klima individualni fenomen. Stoga se kultura ogleda kao sustav stavova i vrijednosti koje su djelatnici u poduzeću izgradili kroz međusobnu interaktivnost te ono postoji isključivo na kolektivnoj razini. Klima, s druge strane, predstavlja percepciju pojedine osobe o organizacijskih čimbenicima, odnosno ono je rezultat isključivo individualnih, a ne i kolektivnih procesa (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2016.).

Mnoga literatura iz područja poslovne kulture pretežito svoja uporišta ima sociologiji i antropologiji, dok se literatura iz područja klime zasniva isključivo na psihologiji. Zbog toga su i same razlike u metodologiji različite, a mnoga

istraživanja se nerijetko oslanjaju isključivo na kvantitativne, a ne i kvalitativne metode.

Poslovna kultura utječe na skoro sve aspekte poslovanja, a to čini tako što utječe na karakter poslovnih komponenti poput poslovne strategije, sustava kvalitete, organizacijskog ustroja, stila upravljanja, motivacije djelatnika i drugo. Ona predstavlja važan faktor u odabiru organizacijske strukture, a čime ima utjecaja na izbore i strukturu moći poslovnog subjekta. U konačnici, ona ima utjecaja na sam odabir i efikasnost metoda izvedbe organizacijskih promjena, a kao rezultat ona utječe i na druge performanse poslovnog subjekta (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2016.).

Poslovna kultura, dakle, usmjerava aktivnosti poslovnih subjekata. Tako, ukoliko je ona neusklađena s okolinom, svojstvo snažne kulture će povećati njezin negativni učinak na poslovnih uspjeh subjekta. Razlog toga jest što zbog pogrešnih pretpostavki i uvjerenja u svoju okolinu i mjesto u njemu, menadžment poduzeća može pogrešno predvidjeti šanse i opasnosti te zbog toga i pogrešno reagirati.

### **4.3. Kultura poslovnog ponašanja**

Za uspješno poslovanje nekog poduzeća, ponašanje djelatnika i menadžmenta jednako je važno kao i njihova znanja i sposobnosti. S obzirom da ponašanje izražava odnos pojedinca prema poslu, poslovnom subjektu i okolini, osobe svojim ponašanjem šalju određene poslovne poruke koje jasnije govore od nekih riječi. Naime, danas se od mnogih djelatnika traži izrazito visoki stupanj fleksibilnosti. Razlog tome jest što tržišna ekonomija zahtijeva konstantnu prilagodbu novim uvjetima i zahtjevima u okolini, što znači i konstantnu prilagodbu djelatnika i njihovih potencijala. Naime, osobe lošeg ponašanja mogu biti velikom preprekom poslovnog uspjeha poduzeća i njegovu nastojanju ostvarenja boljih rezultata. Lijepo ponašanje nije bit samo



po sebi, već ono zapravo ima znatno šire značenje jer ponašanje menadžera, djelatnika i ostalih poslovnih sudionika u cjelini utječe i na imidž poduzeća (Kesić, 2003.).

Dakle, poslovno ponašanje prije svega proizlazi iz radne uloge i poslovnih zahtjeva koji se svakodnevno obavljaju, što znači da poslovi koje pojedinci obavljaju ne traže samo određena znanja i sposobnosti, već i kulturno ponašanje. Naime, kako se neka osoba ponaša u privatnom životu, ono izravno utječe i na njegovo poslovno ponašanje.

Vujić, Ivaniš i Bojić (2016.) ističu kako poslovno ponašanje se izražava kao način na koji se obraća ljudima u komunikaciji, izgledom osobe, načinom na koji se netko odnosi prema svojim kolegama, korisnicima usluga i drugima. Prema istim autorima, ljudi najčešće stvaraju predodžbe o poslovnim subjektima, ali i drugim osobama. Iz tog razloga poslovno ponašanje se ne može promatrati kao isključivo osobnu odluku pojedinca, već i kao interes poslovnog subjekta.

## 5. ETIČKE DILEME U POSLOVANJU

U poslovnim odnosima se čovjek uvijek nalazi pred moralnim dilemama, a svoju moralnu odluku nastoji donijeti sukladno svojim moralnim uvjerenjima. Nasuprot tome, tehnološke i druge strukturne globalne promjene nameću nove kriterije i uvjetuju čovjekovo ponašanje te ga dovode u nepoznate situacije, u kojemu mu ne mogu pomoći prijašnje moralne spoznaje i vrijednosti (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2012.). Svaki menadžer prilikom susretanja sa etičkom dilemom, stoga, mora dati odgovor na tri pitanja:

1. Je li zakonito?
2. Je li uravnoteženo?
3. Je li ispravno?

Etičke dileme predstavljaju takve situacije u kojima se one gledaju kao moralno problematične te pred osobu stavljaju pitanje što je ispravno učiniti, jer potiču osobu da se zapita o svojim obavezama, odgovornostima i dužnostima te mogu biti vrlo kompleksne i teške za riješiti jer uključuju odluku između ispravnog i neispravnog, dok lakše dileme uključuju ispravan i neispravan odgovor. Zbog toga se one pojavljuju najčešće u takvim situacijama kada se sve alternative izbora ili ponašanja doživljavaju nepoželjnima zbog mogućnosti i negativnih posljedica, a zbog čega je ujedno i teško razlučiti ispravno od neispravnog te dobro od lošeg (Bebek & Kolumbić, 2005.).

Nadalje, s obzirom da se etičke dileme pojavljuju na svim razinama čovjekova djelovanja, uključujući javne i privatne sektore, svaki poslovni subjekt dužan je svojim djelatnicima objasniti kakvu odgovornost imaju te zadržati etičko ozračje i tako izgraditi etičku infrastrukturu. Pritom je veoma važno napomenuti kako svaki sudionik u društvu se mora pokoriti pravilima i vrijednostima definiranim i postavljenim od strane pravne osnove, odnosno zakonskim normama temeljem kojih se nezakonito ponašanje sankcionira. Međutim, problem je u tome što se zakonima ne mogu kontrolirati svi postupci osobe

kao individue te poslovnog subjekta, već tu postoji prostor i mogućnost slobodnog odabira u procesu donošenja odluke. U skladu s time, u tablici br. 4 prikazana su područja ljudskog ponašanja i etičkog izbora.

**Tablica 4. Područje ljudskog ponašanja i etičkog izbora**

Područje kodificirano zakonom	Područje etike	Područje slobodnog odabira
Kakvi su zakonski propisi, regulative i standardi? Postoji li potreba za njihovom primjenom ili ne?	Društveni standardi (iskrenost, poštenje, solidarnost)	Osobni ili javni interes

Izvor: Obrada prema Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.). Poslovna etika i multikultura. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

U tablici je prikazano kako etičko ponašanje predstavlja rezultat sustavnog djelovanja različitih razina etike i ljudske aktivnosti, uz korištenje mnogih standarda proizašlih iz različitih područja etike i čovjekove aktivnosti.

Dileme s kojima se poslovni čovjek redovito i svakodnevno susreće, ponajviše se odnose na pohlepu prikrivanje i netočan prikaz stanja u izvještajima, navođenje drugih strana na krive zaključke o uslugama ili proizvodima, kršenje dane riječi (obećanja) ili prevare u vezi dogovorenih uvjeta ili rokova, usvajanje poslovne politike koja će rezultirati time da drugi moraju lagati kako bi se posao završio, nedostatak lojalnosti poduzeću u nepovoljnim uvjetima, slaba kvaliteta, ponižavanje podređenih djelatnika, samouvjerenost na rizik poduzeća, slijepo pokoravanje autoritetima, sukobi interesa, dogovaranje cijena, namjerno nepotpuno izvještavanje djelatnika, odbijanje prihvaćanja odgovornosti, sklapanje ugovora sa sumnjivim partnerima i mnogo toga. Dileme se tako mogu pojaviti u bilo kojem odnosu s kupcem, partnerom, konkurencijom, moralnim aspektom nastupa poduzetnika u javnosti, marketinga i promidžbe u medijima te zaštiti potrošača i okoline.

Kako bi se bolje prikazala područja etičkih dilema i njihova legitimiteta, u nastavku je prikazana tablica, odnosno matrica područja etičnog i neetičnog te

legalnog i nelegalnog ponašanja, izrađena prema autorima Vujić, Ivaniš I Bojić (2012.).

**Tablica 5. Matrica etičke dileme**

	Etično	Neetično
Legalno	Etička dilema	Neetička dilema
Nelegalno	Etička dilema	Neetička dilema

Izvor: Obrada prema Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.). Poslovna etika i multikultura. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Na temelju prikazane matrice evidentno je da položaj aktivnosti ovisi o točki gledišta osobe, ali i o tome kakva aktivnost je poduzeta. Tako se neke odluke mogu smatrati etičnim i legalnim, a druge nelegalnim i neetičnim. Primjena načela i kriterija etike može biti različita, a razlog tome su i različite vrijednosti pojedinca, ali i društva u kojemu se isti nalazi. Tako se, primjerice, neke osobe ponašaju etično u svakodnevnim aktivnostima, dok su drugim osobama vlastiti kratkoročni uspjesi i natjecanje za profitom važniji od potencijalnih neetičnih ishoda, odnosno posljedica.

Sama primjena etičkih načela i kriterija je različita, jer su i sami sustavi vrijednosti osobe kao pojedinca te društva različiti. Zbog toga što u poslovnoj praksi često dolazi do konfliktnosti između poslovnih filozofija i etičkih standarda, što rezultira raznim etičkim dilemama, a što je prikazano u idućoj tablici.

**Tablica 6. Poslovne filozofije i etičke dileme**

Poslovna filozofija	Ključna ideja	Glavna hipoteza	Etička dilema
<b>Darvinizam</b>	Opstanak najposobnijih	Profesionalni odabir kadrova jamči poboljšanje ljudskog kapitala	Hoće li to nekim osobama dati nepravednu prednost
<b>Makijavelizam</b>	Cilj opravdava sredstvo	Donošenje poslovnih odluka u svojoj biti je amoralno. U biznisu prevladava profit, a sredstvo opravdava cilj	Neetično poslovanje i neloyalna konkurencija mogu biti loši za sve sudionike
<b>Relativizam</b>	Kada si u Rimu, ponašaj se kao Rimljanin	Razmatranje osobnih akcija i vrijednosti treba raditi samo u usporedbi s drugima	Kad se netko nalazi u lošoj okolini i društvu, hoće li ta osoba slijediti zakone i etiku
<b>Legalizam</b>	Zakoni nisu vezani za moral	Zakon je propis, a ne moralni vodič	Hoće li dosljedna primjena zakona rezultirati neetičnim postupcima i odlukama
<b>Moralizam</b>	Moralni ljudi slijede slovo zakona	Stroga primjena zakona jamči poštivanje moralnih načela i obuzdava anarhiju	Mogu li menadžeri koristiti moralna načela kao izgovor za kršenje zakona
<b>Socijalna odgovornost</b>	Dobrovoljno preuzimanje inicijative	Svaki poslovni sustav obavezan je društveno odgovorno poslovati i nema potrebu za vanjskom kontrolom	Je li pošteno da neki menadžeri i poslovni sustavi pridonose manje od drugih
<b>Pragmatizam</b>	Najracionalniji smjer akcije	Svako djelovanje je strogo prilagođeno praktičnim ciljevima i potrebama	Mogu li emocionalni doživljaji i osjećaji biti izostavljeni iz racionalnih akcija

Izvor: Izrada prema Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012.). Poslovna etika i multikultura. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Svaka poslovna filozofija trebala bi jamčiti pravedno i jednako obnašanje prema svima koji su uključeni u problematičnu situaciju. Pravednost i poštenje

predstavljaju temeljne individualne vrline te način reagiranja mislima i emocijama na određene životne i poslovne situacije. Pravednost u poslovnoj praksi trebala bi biti uzajamna, distributivna i zakonita, a ne ignorirana.

### **5.1. Moralno poslovanje i donošenje moralnih odluka**

Menadžeri se nerijetko nalaze u situacijama u kojima se ponašaju neetično, pod utjecajem organizacijske strukture i kulture koja im dozvoljava ili pak potiče takvo ponašanje. Činjenica je da se od svakog menadžera očekuje da uvijek bude dobre volje, poštena, iskrena i neiskvarena osoba, čovječan, tolerantan, demokratičan, nesebičan, strpljiv, druželjubiv, lojalan, da cijeni prijateljstvo i sklon je pomoći te služiti javnoj dobrobiti, da nema predrasude, da je nepokolebljivi borac za mir te protiv laži, nepravdi, diskriminacija i šovinizma. Ukratko, menadžer bi trebao biti tzv. „anđeo“. Međutim, realnost je više puta nešto drugačija. Niti jedno ljudsko biće nije savršeno, pa čak niti onda kada se svim silama trudi biti dobro i pošteno, često puta ne uspijeva u tom nastojanju. S obzirom da se menadžeri nalaze pod iznimno snažnim utjecajem organizacijske strukture, koja priječi neetično ponašanje i potiče etično, menadžeri su nerijetko prisiljeni postupati na etičan način. U suprotnom, pod utjecajem organizacijske strukture i kulture, koja dopušta ili potiče neetično ponašanje, menadžer će se ponašati neetično.

Međutim, postoje neka moralna prava koja se moraju poštivati u donošenju poslovnih odluka, a to su u praksi pravo na slobodan pristanak, pravo na privatnost, pravo na slobodu savjesti, pravo na slobodu govora, pravo na dostojan tretman, na život te sigurnost. Pored općih obaveza menadžera, tu su i specifične obaveze i odgovornosti menadžera koje se nameću unutar okvira procesa rada i pojedinih odluka koje se u tom procesu donose, a temeljem njih se mogu razlikovati i amoralan, nemoralan i moralan menadžer (Vujić, Ivaniš, & Bojić, 2016.). Moralni menadžer ima izrazito visoka moralna i etička načela vlastitog sustava vrijednosti, koja osim u privatnom primjenjuje i

u poslovnom svijetu. To su ljudi koji svojim primjerom ponašanja i poslovanja nastoje biti inspiracija drugima da se povode etičkim principima u svojim aktivnostima, a pritom bivajući u skladu sa zakonskim regulativama. Nemoralni menadžeri, s druge strane, zakonske regulative koje reguliraju etično ponašanje doživljavaju kao prepreku u ostvarenju zacrtanih ciljeva i vlastitih interesa te pružaju otpor svakome obliku etičnog ponašanja i donose poslovne odluke zanemarujući zakonsku osnovu i etička načela. Konačno, amoralni menadžeri smatraju da se zakoni moraju poštivati, premda u tome ne vide neku značajnu korist, već su stava kako etika i posao ne mogu ići zajedno, jer poslovanje ima jedna pravila, a etika druga. Takve osobe ne pridaju etici poseban značaj, ponajviše zbog osobnog nemara, nepažnje i neodgovornog obnašanja prema okolini.

U praksi, menadžer se često nalazi u situacijama da mora raditi iznimke te udovoljiti gostu ili poslovnom partneru, makar to za okolinu bilo nemoralno, jer konačni sud nerijetko bude poslovni rezultat (Cerović, 2003.). Same temeljne obaveze menadžera proizlaze iz prirode poslovnog sustava kojime osoba upravlja, ali i prirode ugovorenih odnosa s drugim stranama. Tako, Vujić, Ivaniš i Bojić (2016.) navode četiri obaveze, a to su:

1. Ne nanositi zlo, što podjednako obvezuje sve poslovne sudionike, a odnosi se na moralni minimum.
2. Ne potkopavati slobodu i vrijednosti poslovnog sustava.
3. Biti pošten u odnosu na sebe i prema drugima.
4. Ponašanje sukladno slobodnim i svojevrijedno zaključenim ugovorima i sporazumima.

Sama moralna odgovornost menadžera može biti ublažena, ovisno o uvjetima i okolnostima njezina nastanka. Samo pravilno shvaćeni etički menadžment može jasno definirati pravila igre i na takav način etablirati iste u cjelokupnom poduzeću putem komunikacije i interakcija u procesima menadžmenta ljudskih resursa. Za etično ponašanje je iznimno važno da postoji svijest o važnosti poslovne etike te da se sukladno njoj razvijaju konkretni ciljevi, a time i

određuju odgovorne osobe za njezinu implementaciju, razvoj etičkog kodeksa te potpore menadžmentu. Često su mnoge norme i pravila ponašanja različiti civilizacijski dometi i menadžerski etički poslovni kodeksi različiti i puni problema. Ti problemi mogu biti razni skandali, afere i prijevare, koji su sve više postali općom globalnom pojavom i ukazuju na potrebu preispitivanja i unaprjeđenja etičkih i moralnih načela i poslovanja, zbog čega je potrebno na novi način promisliti o samoj etici u poslovnom aspektu.

Srećom, u zadnjih nekoliko godina poduzetnici su postali svjesniji svojih loših poslovnih strana, zbog čega diljem svijeta raste broj kompanija i poduzeća koje promoviraju svoje strategije društveno odgovornog poslovanja, kao odgovor na razne socioekonomske pritiske. One svojim ponašanjem i poslovnom praksom žele i nastoje drugima poslati poruku da je nužno poslovati na društveno odgovorni način te ukazuju na potrebu ulaganja u isto. Kako neko poduzeće kupuje i prodaje, ima utjecaj na okoliš, zapošljava i drugo, to sve ima utjecaja na društvo.

## **5.2. Rješavanje etičkih dilema u poslovanju**

Pored organiziranja i vođenja poslovanja poduzeća, menadžeri su odgovorni i za etičko poslovanje, pri čemu se susreću sa brojnim etičkim dilemama. S obzirom da etičke dileme same po sebi predstavljaju konfliktaciju dobrog i lošeg, odnosno kompleksnih vrijednosti na koje je teško dati odgovora, menadžeri takve odluke najčešće donose sukladno svojim temeljnim moralnim vrijednostima.

Unatoč postojanosti standarda, principa i vrijednosti, uvijek će postojati određeni problemi vezani uz etiku, poput etičkih dilema i pogrešaka. Kada dođe do određene etičke dileme, najčešće se u njihovu rješavanju polazi odgovaranjem na iduća tri pitanja:

1. Je li obavljanje određene aktivnosti uopće zakonito?



2. Jesu li prilikom obavljanja određene aktivnosti svi sudionici na dobitku, odnosno jeli uravnoteženo?
3. Je li obavljanje određene aktivnosti uistinu ispravna odluka i kako se pojedinac osjeća vezano za tu odluku?

Odgovori na ta pitanja trebali bi biti etični i doprinositi uspješnosti poduzeća te otklanjati neetička ponašanja i odluke koje bi se mogle odraziti na poslovanje poduzeća na negativan način. Od svih dionika u poslovanju se očekuje da budu poštteni, iskreni, strpljivi, pomažu potrebitima i budu lojalni. No, u poduzeću se dionici pridržavaju isključivo zadanih etičkih kodeksa (dosta često) te je putem njih provedeno etičko ponašanje na način da sudionici nastoje pravilno postupati pri izvršenju zadanih aktivnosti i donošenja odluka.

Nadalje, suvremeni etički problemi proizlaze iz činjenice sa se u zapadnoj kulturi sve više teži favoriziranju egocentrizma, dok altruistički dio ostaje nerazvijen (Morin, 2008.?). Morin ističe kako se etička mana, odakle prema njemu i proizlaze etičke dileme, razvija iz nerazumijevanja sebe i drugih osoba, zbog nedostatka autoetike. On smatra kako „reforma društva“ treba sadržavati uspostavu solidarnosti, regulaciju profita, primat kvalitete života. Prema njemu, takva reforma uvelike bi pomogla društvu (u privatnom i poslovnom kontekstu) da dublje razvije i prihvati etiku i moral, čime bi se mogle i izbjeći situacije u kojima dolazi do moralnih dilema.

Nadalje, nastavno na prethodne situacije u kojima dolazi do moralnih, odnosno etičkih dilema, Hunjet i suradnici (2015.) ističu kako su etičke dileme u poslovnoj praksi često povezane sa:

- odnosom poduzeća prema kupcima, partnerima i konkurenciji
- moralnim aspektima oko javnog nastupa
- moralnim aspektima vezano za marketing i medijsku promociju
- zaštitom potrošača i okoliša
- izazovima poduzetništva kod međunarodnog poslovanja
- primanjem i otpustom djelatnika

- dugom kao moralnim problemom
- izazovima koji uključuju domaće (hrvatsko) gospodarstvo u Europskoj uniji.

Samo rješavanje problema i sporova moguće je postići kroz moralni razvoj poduzetnika te preobrazbom zastarjelih odnosa i atmosfere neophodnih u organizacijskoj kulturi (Hunjet, Bobera, & Kozina, 2015.). Vujić, Ivaniš i Bojić (2016.) navode kako se u rješavanju etičkih dilema mogu upotrebljavati razni etički testovi i pitanja koja mogu pomoći u njihovu rješavanju, a neki od njih su kako navode idući:

- Test informiranosti – postoji li dovoljno informacija za donošenje optimalne odluke?
- Test angažiranosti – jesu li sve osobe koje imaju pravo sudjelovanja u donošenju odluka ili aktivnosti povezane?
- Test posljedica – je li moguće predvidjeti potencijalne posljedice odluka i upozoriti osobe na koje će se iste odraziti?
- Test trajnih vrijednosti – podupire li poslovna odluka ili aktivnosti vlastiti sustav vrijednosti pojedinca?
- Univerzalni test – želi li se da poslovna odluka ili aktivnosti postanu univerzalni zakon koji se može primijeniti u svim istovjetnim situacijama, pa i osobnim?
- Test osjećaja – kako bi se osoba osjećala da se detalji odluke obznane svim sudionicima?
- Test racionalnog konsenzusa – hoće li donesena odluka dobiti potporu ostalih sudionika?

Navedena pitanja, odnosno testovi zahtijevaju od donositelja odluke da se zapita i dobro razmisli o svakoj obvezi, dužnosti i odgovornosti posla prilikom obavljanja posla i donošenja poslovnih odluka.

## 6. STUDIJA SLUČAJA – POSLOVNA ETIKA NA PRIMJERU HBOR-a

### 6.1. Općenito o poduzeću

HBOR ili Hrvatska banka za obnovu i razvitak osnovana je 12. lipnja 1992. godine donošenjem *Zakona o Hrvatskoj kreditnoj banci za obnovu* (NN 33/92), a izmjene i dopune istoga su objavljene u Narodnim novinama (76/93, 108/95, 08/96). U prosincu 1995. godine, Banka je promijenila naziv u *Hrvatska banka za obnovu i razvitak*, koji i danas nosi. Već u prosincu 2006. godine donesen je novi *Zakon o Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak* (NN 138/06), dok je u ožujku 2013. godine na snagu stupio *Zakon o izmjenama Zakona o Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak* (NN 25/13), koja se odnosi na promjenu broja članova u Nadzornom odboru (Hrvatska banka za obnovu i razvitak, 2021.).

Osnovna uloga HBOR-a jest razvojna i izvozna banka osnovana sa svrhom kreditiranja obnove i razvitka hrvatskog gospodarstva. Njezine djelatnosti jesu sljedeće (Hrvatska banka za obnovu i razvitak, 2021.):

- financiranje obnove i razvoja hrvatskog gospodarstva;
- financiranje infrastrukture;
- poticanje izvoza
- potpora razvoja malog i srednjeg poduzetništva
- poticanje zaštite okoliša
- osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika

Osnivač i stopostotni vlasnik banke je Republika Hrvatska, a sami temeljni kapital utvrđen je Zakonom u visini od 7 milijardi kuna čiju dinamiku uplate iz Državnog proračuna određuje Vlada Republike Hrvatske.

## 6.2. Kodeks ponašanja HBOR-a

Kodeks ponašanja HBOR-a predstavlja skup etičkih normi i ponašanja koji se u poslovanju očekuju od djelatnika banke. On definira temeljne aspekte HBOR-a o zakonitom i etičnom postupanju u bankarskom poslovanju, čime se na taj način definira i standard HBOR-a. Temelj poslovne etike je ponašanje sukladno zakonu, koje obuhvaća i pružanje istinitih, transparentnih informacija, poštenu pristup prema konkurenciji, radnicima, partnerima te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj. Promišljanja i saznanja o poslovnoj etici pomažu HBOR-u da se bolje snalazi kod etičkih dilema s kojima se redovito susreće. Sukladno navedenom, svrha kodeksa ponašanja HBOR-a je (Hrvatska banka za obnovu i razvitak, 2021.):

- Izbjegavanje situacija u kojima bi radnici HBOR-a bili uključeni u radnje koje se smatraju neetičnim ponašanjem, odnosno uzrokuju sukob interesa prilikom obavljanja posla
- Definiranje prihvatljivog ponašanja svih radnika HBOR-a
- Postavljanje visokih standarda rada i djelovanja
- Poticanje benchmarkinga u području etičnosti bankarskog poslovanja
- Osiguravanje okvira za profesionalno ponašanje i jasno naznačenje odgovornosti kod pojedinih odluka i aktivnosti
- Osiguravanje okvira za ponašanje i standarde koje interesne snage mogu očekivati od HBOR-a.

Navedeni kodeks primjenjuje se na sve radnike HBOR-a, neovisno o njihovom položaju i razini odgovornosti te služi kao vodič za etično postupanje, koji utvrđuje vrijednosti u pogledu zakonitog i etičnog ponašanja i poslovanja. Iz cjelokupnog Kodeksa mogu se izdvojiti njegovi najvažniji elementi, a to su:

- ponašanje radnika
- poštivanje zakona i standarda
- odnosi sa strankama
- upotreba i odavanje povlaštenih informacija
- sukob interesa.

HBOR potiče radnu atmosferu međusobne suradnje i potpore te nastoji osigurati pozitivnu radnu okolinu koja omogućava timski rad. Radnici se jedni prema drugima moraju odnositi s poštovanjem i pristojno te nije dopušteno stavljanje osobnih odnosa ispred poslovnih interesa, već je prioritet svih radnika rješavanje zajedničkih poslovnih zadataka. Nadalje, HBOR ne odobrava korištenje položaja i ovlasti unutar organizacije radi ostvarenja ikakvih ciljeva izvan okvira njihove funkcije te se od radnika očekuje suradnja s nadređenima i postupanje sukladno operativnim smjernicama koje su od istih dobili. Također, radnici s posebnim ovlastima odgovorni su za sve radnike unutar svoje organizacijske jedinice, a njihovo povjerenje potrebno je steći na temelju vlastitog uzornog ponašanja, učinaka, otvorenosti i socijalne kompetentnosti. Neuljudno ponašanje, zlostavljanje i diskriminacija na temelju životne dobi, spola, religije, političkog uvjerenja ili sklonosti, etničkih ili nacionalnih pripadnosti, jezika, socijalnog položaja i drugih osnova su naprosto zabranjeni te predstavljaju ozbiljno ugrožavanje dostojanstva pojedinca (Hrvatska banka za obnovu i razvitak, 2021.).

U svojem poslovanju HBOR primjenjuje iduće temeljne principe i vrijednosti (Hrvatska banka za obnovu i razvitak, 2021.):

- zakonitost u poslovanju
- razvidnost u poslovanju
- usmjerenost na stranku
- profesionalizam
- inicijativa
- uzajamno poštovanje među radnicima te radnika prema strankama
- jednakost
- timski rad
- integritet.

HBOR nastoji postići najviše moguće standarde u svom poslovanju tako da se radnici pridržavaju zakonskih i subzakonskih akata te standarda HBOR-a, ali

isto tako da radnje koje nisu sukladne zakonu, propisima ili zajedničkim standardima HBOR-a jednostavno nisu prihvatljive ni u kojem slučaju.

Što se tiče odnosa sa strankama, HBOR je predan trajnom razvoju kulture uslužnosti u kojoj se teži dosljednom ispunjavanju očekivanja klijenata sukladno zakonu i programima i pravilima HBOR-a. U odnosu prema strankama radnici HBOR-a dužni su postupati profesionalno, nepristrano i pristojno. Sukladno tome, HBOR se trudi pružati usluge i proizvode isključivo ukoliko za to ima odgovarajuća odobrenja i znanje, te potrebne pomoćne funkcije. Također, HBOR se obvezuje pružati usluge koje su u najboljem interesu stranaka. Zbog toga, svaki radnik dužan je postupati jednako sa svim osobama, bez ikakve diskriminacije ili povlašćivanja na bilo kojoj osnovi. Nastavno na navedeno, HBOR kontrolira pristup povlaštenim informacijama te upotrebu i odavanje istih za osobnu korist ili korist trećih strana.

Što se tiče sukoba interesa, interesi radnika ne smiju doći u sukob s obvezama koje imaju u HBOR-u ili koje HBOR ima prema svojim strankama. Zbog toga su radnici dužni odvojiti privatne interese od poslovnih prilikom obavljanja svoje poslovne dužnosti. Ukoliko neki radnik nije siguran bi li određena aktivnost mogla rezultirati sukobom interesa, on se ponajprije mora savjetovati s osobom zaduženom za praćenje tih usklađenosti.

## ZAKLJUČAK

Sumirajući sve spoznaje do kojih je došlo prilikom izrade ovog rada, može se zaključiti kako etika predstavlja važan element u međuljudskim odnosima, dok poslovna etika sve više postaje neizostavnim elementom svakodnevnog poslovanja. Kao znanost o moralu, etika obuhvaća široku podjelu na kategorije koje se dotiču čovjekova djelovanja, stanja svijesti, moralnosti, odnosa pojedinca i društva te uvažavanje etičkih načela i pravila. Tijekom godina stavovi i mišljenja filozofa i etičara su se razlikovala, a same spoznaje su se proširile i unaprijedile.

Pojavom poslovne etike dolazi do novog gledišta, koje primjenjuje opće prihvaćena načela u procesu poslovanja, točnije vođenja i donošenja odluka. Uvođenjem poslovne etike u praksu nastoje se smanjiti štete te se pokušava zaštititi djelatnike poduzeća, ali i samo poduzeće. U tom smislu, moralna odgovornost čovjeka kao člana poduzeća i društvene odgovornosti predstavlja temeljne karakteristike poslovne etike. Važnost njezine primjene ogleda se na razini poduzeća i društva, ali i razini djelatnosti, nacionalne ekonomije i globalne ekonomije. U tom kontekstu, od menadžera se očekuje iznimno visoki stupanj stručnosti i profesionalnosti, kako u odnosu prema svojim radnicima, tako i prema klijentima i trećim stranama.

Primjena poslovne etike u poslovanju banaka predstavlja nešto imanentno. Naime, svoju posvećenost sve više usmjerava prema ekološkim i društvenim pitanjima, čime se nastoje ostvariti ciljevi u području zaštite okoliša, promicanja društvene jednakosti i ujednačenog razvoja. U tom smislu, pored ostvarenja profita, bankarstvo se sve više fokusira na financiranje projekata sukladno etičkim, ekološkim i društvenim standardima.

Kodeks ponašanja HBOR-a moguće je opisati kao interni kodeks koji se odnosi na ponašanje članova Uprave i nadzornih tijela, djelatnika i savjetnika te vanjskih suradnika. Pored definiranja izvršenja obaveza i funkcija svojih

članova, ono sadržava i sve obaveze i zabrane, odnose s klijentima i djelatnicima te propise o sankcijama u slučaju kršenja njegovih odredbi. U kontekstu konkretne primjene etičnog ponašanja, HBOR posebnu pozornost posvećuje svojim djelatnicima, klijentima i kupcima. A u cilju promicanja etičnog ponašanja prema zaposlenicima, HBOR poštuje sva prava zaposlenika, od pitanja radnog vremena do isplate plaće, zdravstvene zaštite, godišnjeg odmora i slično.

Istraživanjem poslovne etike na primjeru HBOR-a može se zaključiti kako ista posluje sukladno svim etičkim načelima i normama, pri čemu se koristi vlastitim Kodeksom ponašanja, koji se ogleda u vrijednostima banke. Njegovom primjenom pomaže se u sprječavanju i/ili rješavanju etičkih dilema i sukoba interesa.



## LITERATURA

- Aleksić, A. (2007.). Poslovna etika - element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 419.-429.
- Babić, J. (1986.). *Kant i Scheler: fenomenološka kritika Kantovog formalizma u etici*. Beograd: Istraživački izdavački centar SSO Srbije.
- Bahtijarević Šiber, F., & Sikavica, P. (2001.). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
- Bebek, B., & Kolumbić, A. (2003.). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
- Bebek, B., & Kolumbić, A. (2005.). *Poslovna etika - drugo izdanje*. Zagreb: Sinergija.
- Bobera, D., Hunjet, A. & Kozina, G. (2015.). *Poduzetništvo*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
- Broom, G. (2010.). *Cutlip & Center's učinkoviti odnosi s javnošću - 7th edition*. Zagreb: Mate.
- Cerović, Z. (2003.). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za hotelski i turistički menadžment.
- Dujanić, M. (2003.). Poslovna etika u funkciji menadžmenta. *Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci Ekonomskog fakulteta*, 21(1), 53.-63.
- Hrvatska banka za obnovu i razvitak. (2021.). *HBOR*. Preuzeto 6. srpanj 2021. iz <https://www.hbor.hr/>
- Hunjet, A., & Kozina, G. (2014.). *Osnove poduzetništva*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
- Kangrga, M. (2004.). *Etika - osnovni problem i pravci*. Zagreb: Golden marketing - Tehnička knjiga.
- Kant, I. (1974.). *Kritika praktičnog uma*. Zagreb: Naprijed.
- Kesić, T. (2003.). *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*. Zagreb: Opinio.
- Kesić, T. (2006.). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Adeco.

- Klebe Trevino, L., & Nelson, K. (2017.). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right - 7th edition*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (2006.). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.
- Legrand, L. (2001.). *Moralna izobrazba danas - ima li to smisla?* Zagreb: Educa.
- Marčetić, G. (2013.). Etički kodeksi i etika javnih službenika. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 13(2), 499.-539.
- Marušić, A., Martić, M. (1967.). *Sociologija*. Zagreb: Panorama.
- Morin, E. (2008.?). *Etika*. Zagreb: Masmedia.
- Salarić, D., & Jergović, A. (2012.). Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 295.-301.
- Schefczyk, M. (2021.). *International Encyclopedia of Philosophy*. Preuzeto 10. lipanj 2021. iz John Stuart Mill: Ethics: <https://iep.utm.edu/mill-eth/>
- Schiffmann, L., & Kanuk, L. (2004.). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Mate.
- Shields, C. (2007.). *Aristotle*. London, New York: Routledge.
- Subotić, D., & Lazić, L. (1997.). *Poslovna etika*. Beograd: Književno izdavačka zadruga Centar.
- Usorac, M. (2010.). *Turizam: poslovna etika i društvena odgovornost i održivi razvoj*. Split: Beretin.
- Velasquez, M. (1998.). *Business ethics: concept and cases*. New York: Prentice Hall.
- Vidanec, D. (2011.). *Uvod u etiku poslovanja*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić".
- Vojković, Ž. (2007.). Etički kodeks državnih službenika. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 7(4), 1028.-104.
- Vrdoljak Raguž, I., & Hazdovac, K. (2014.). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4(1), 40.-58.
- Vujić, V., Ivaniš, M., & Bojić, B. (2012.). *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Vujić, V., Ivaniš, M., & Bojić, B. (2016.). *Poslovna etika i multikultura - drugo dopunjeno i prošireno izdanje*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

Vukasović, A. (1993.). *Etika - moral - osobnost*. Zagreb: Školska knjiga.

Zadek, S. (2006.). Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets Through Responsible Business Practices. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 6(4), 334.-348.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razvojne faze društveno odgovornog poslovanja .....	18
Tablica 2. Vrste DOP-a i aktivnosti.....	18
Tablica 3. Razine poslovne etike u poduzeću.....	26
Tablica 4. Područje ljudskog ponašanja i etičkog izbora .....	35
Tablica 5. Matrica etičke dileme .....	36
Tablica 6. Poslovne filozofije i etičke dileme .....	37



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/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, Edita Kovačević (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ETIKA KULTURA U POSLOVANJU PODUZETA NA PRIMJERU HORA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Edita Kovačević  
(vlastoručni potpis)

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

Ja, Edita Kovačević (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ETIKA KULTURA U POSLOVANJU PODUZETA (upisati naslov) čiji sam autor/ica. NA PRIMJERU HORA

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Edita Kovačević  
(vlastoručni potpis)