

# Menadžment i etičko poslovanje

---

**Droždek, Anja**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:194600>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-12**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



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



**Sveučilište  
Sjever**

DIPLOMSKI RAD br. 402/PE/2022

**MENADŽMENT I ETIČKO POSLOVANJE**

Anja Droždek

Varaždin, rujan 2022.

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



**Sveučilište  
Sjever**

DIPLOMSKI RAD br. 402/PE/2022

Studentica:

Anja Droždek

Mentorica:

doc.dr.sc. Dijana Vuković


Varaždin, rujan 2022.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija <input type="checkbox"/>		
PRISTUPNIK	Anja Droždek	MATIČNI BROJ	0336018768
DATUM	06.09.2022.	KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje
NASLOV RADA	Menadžment i etičko poslovanje		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Management and ethical business		
MENTOR	Dijana Vuković	ZVANJE	doc.dr.sc.
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof.dr.sc. Petar Mišević, predsjednik		
	2. doc.dr.sc. Marina Gregorić, član		
	3. doc.dr.sc. Dijana Vuković, član		
	4. prof.dr.sc. Arica Hunjet, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	402/PE/2022
OPIS	<p>Menadžment se kao ključna djelatnost može definirati kao primarni faktor za postizanje uspješnosti u organizaciji na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija, dok etika predstavlja koncepciju ponašanja i istraživanja što je pravilno, a što je pogrešno u svakodnevnom ponašanju. Etika uvijek mora prožimati svakoga i svaku stvar u poduzećima. Kroz etičko i efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa, menadžment prikazuje i usmjerava različite poslove i organizacije. U radu je potrebno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* definirati ulogu i značaj menadžmenta i menadžerskog poslovanja</li><li>* definirati ulogu i značaj etike i etičkog poslovanja</li><li>* utvrditi zadovoljstva djelatnika njihovim menadžerima u poduzećima i definirati elemente menadžmenta i etike;</li><li>* pojasniti strategije menadžmenta</li><li>* provesti istraživanje kako bi se utvrdila uloga i značaj menadžerskog poslovanja danas i značaj etike u menadžerskom poslovanju</li><li>* definirati zaključak rada.</li></ul>
ZADATAK URUČEN	08. 09. 2022.
POTPIS MENTORA	



## SAŽETAK

Tema diplomskog rada je „*Menadžment i etičko poslovanje*“ čime će se objasniti sastavnice menadžmenta, povezanost menadžmenta i etike i samim time etičko upravljanje kroz menadžerski sustav. Menadžment se općenito sastoji od mnogo definicija dok se najlakše može definirati kao proces i funkcija u poduzećima i organizacijama, koja koordinira ljudske napore da izvrše određene ciljeve poduzeća koristeći se dostupnim resursima efikasno i učinkovito. Menadžment samim time ima pet osnovnih funkcija koje pomažu organizacijama da ostvare ciljeve, a to su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Isto tako, u daljnjem teorijskom dijelu rada, govorit će se o osnovama etike i njezinim upravljačkim sustavima kroz menadžersko djelovanje. Etika se može definirati kao filozofska disciplina koja proučava moralno djelovanje, tj. to je zapravo filozofija morala, koja istražuje smisao i ciljeve moralnih normi, osnovne kriterije za moralno vrednovanje, kao i općenito zasnovanost i izvore morala. Općenito, etičko djelovanje je najbitnije u sustavu kada se proučava ljudsko ponašanje, koje je samim time prethodno prihvaćeno pod određenim moralnim aspektom. Ovaj diplomski rad donosi ključne elemente razvoja menadžmenta i etičkog upravljanja u današnjem svijetu. Cilj istraživačkog dijela rada je ispitati stavove ispitanika o etičkom djelovanju njihovih menadžera u poduzećima te pojasniti što je za njih zapravo etično.

**Ključne riječi:** *Menadžment, etika, poslovanje, organizacija, upravljanje*

## SUMMARY

The topic of the graduate thesis is "*Management and Ethical Business*" which will explain absolutely every component of management, the connection between management and ethics and therefore ethical management through the management system. Management generally consists of many definitions while the easiest can be defined as a process and function in enterprises and organizations, which coordinates human efforts to achieve certain goals of the enterprise using the available resources efficiently and effectively. Management thus has 5 basic functions that help organizations achieve goals, namely: planning, organizing, personnel, leadership and control. Also, in the further theoretical part of the work, the basics of ethics and its management systems will be discussed through managerial activity. Ethics can be defined as a philosophical discipline that studies moral action, i.e. moral action. It is actually a philosophy of morality, which explores the meaning and goals of moral norms, the basic criteria for moral evaluation, as well as the fundamentality and sources of morality in general. In general, ethical action is most important in the system when studying human behavior, which is therefore previously accepted under a certain moral aspect. This graduate thesis brings key elements of management development and ethical management in today's world. The aim of the research part of the paper is to examine the attitudes of respondents about the ethical activity of their managers in companies and to clarify in fact what is really ethical for them.

**Keywords:** *Management, ethics, business, organization, management and control*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Problem i predmet rada.....	2
1.2. Ciljevi i hipoteze rada.....	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	4
1.4. Struktura rada.....	4
<b>2. MENADŽMENT</b> .....	6
2.1. Razvoj teorije menadžmenta.....	6
2.2. Vrste, funkcije i načela menadžmenta.....	8
2.3. Menadžment i inovativnost 21. stoljeća.....	13
2.4. Organizacijske promjene kao imperativ suvremenog poslovanja.....	15
2.5. Proces i važnost upravljanja znanjem u organizaciji.....	18
<b>3. HOLISTIKA KAO NOVI PRISTUP U UPRAVLJAČKOM PROCESU</b> .....	22
3.1. Suvremeno razumijevanje prirode holističkog menadžmenta.....	22
3.2. Model održivog razvoja.....	23
3.3. Koncept holističkog upravljanja i razvoj organskih organizacija.....	25
3.4. Zadaci i uloga holističkog menadžera u suvremenim organizacijama.....	26
3.5. Održivost sustava i holistički pristup ekologiji.....	30
<b>4. ETIČNOST I ETIČKO UPRAVLJANJE</b> .....	34
4.1. Definicija etičnosti i povijesni razvoj etičnosti u poslovanju.....	34
4.2. Kategorije i pristup etičkom odlučivanju u poslovanju.....	35
4.3. Način donošenja etičnih odluka managera.....	37
4.4. Način uvođenja etičnosti u organizacije.....	37
4.4.1. Individualne karakteristike djelatnika kao čimbenik etičkog poslovanja.....	39
4.4.2. Internalizirane vrijednosti kao čimbenik etičkog ponašanja.....	40
4.4.3. Emocionalna inteligencija kao čimbenik etičkog ponašanja.....	41
4.5. Etičko poslovno upravljanje.....	43
4.5.1. Vrednote poduzeća.....	43
4.5.2. Etički kodeks.....	44
4.5.3. Model etičkog izvještavanja i savjetovanja.....	45
4.5.4. Etički menadžment, zaposlenici i odbori.....	47
<b>5. EMPIRIJSKI DIO RADA</b> .....	48
5.1. Metodologija istraživanja.....	48
5.2. Ciljevi istraživanja i hipoteze rada.....	49
5.3. Diskusija rezultata istraživanja.....	50
5.4. Ograničenja istraživanja.....	70
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	71
<b>LITERATURA</b> .....	72
<b>PRILOG</b> .....	76

## 1. UVOD

Menadžment kao funkcija sam po sebi predstavlja djelatnost planiranja, organiziranja, kmbiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojem je primarna svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Menadžment obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i fukncija. Menadžment se kao ključna djelatnost može definirati kao primarni faktor za postizanje uspješnosti u organizaciji na svim razinama društva, od države i vlade do pojedinih organizacija, u svim vrstama organizacija (privatnim, javnim, profitnim, neprofitnim) i na svim organizacijskim razinama (nižoj, srednjoj i najvišoj). Glavni cilj menadžmenta je postizanje optimalnog odnosa efektivnosti i efikasnosti upotrebe organizacijskih resursa, odnosno postizanje ciljeva uz najracionalniju upotrebu resursa.

Etika predstavlja koncepciju ponašanja i istraživanje što je pravilno, a što je pogrešno u svakodnevnom ponašanju. Etika uvijek mora prožimati svakoga i svaku stvar u tvrtki. Ona se mora primjenjivati svuda i to stalno. Isto tako, poslovna etika je kodeks ponašanja kojeg su profesionalci i poslovni ljudi međusobno prihvatili kao ispravan način ophođenja prema široj javnosti i među osobama. Poticaj za veću primjenu etike u managementu daju zahtjevi i očekivanja od biznisa koji mora imati savjest i očekuje se da spriječe štete. Primjena etičkog ponašanja štiti poduzeća, ali i zaposlene. Manageri trebaju djelovati i donositi odluke u skladu s osobnim moralom.

Etika s gledišta managementa uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro i loše u vođenju i donošenju odluka. Istovremeno, etika se bavi internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu na vanjsku okolinu. Etički problem nastaje u situaciji kad odluke pojedinca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima. Treba uvijek imati u vidu činjenicu da su manageri rođeni u okviru društvene grupe, da su odgojeni u skladu s određenom tradicijom, mogu pripadati određenoj vjeroispovijesti, te usvajaju određene vrijednosti. To zapravo znači da manageri posjeduju određenu filozofiju morala. Ona njima svakodnevno pomaže pri doređivanju osobnih ciljeva, prepoznavanju dobrih i loših pojava, te procjeni kvalitete određenog smjera djelovanja.



## **1.1. Problem i predmet rada**

U poslovnom kontekstu menadžment je usmjeren na ciljeve realizacije određenih zadataka i usmjeravanja zaposlenih kako bi mogli ostvariti planirane ciljeve. Etika u kontekstu poslovnog okruženja može se promatrati kao katalizator management da rade na društveno odgovoran način. Sukladno iznesenom, etika u poslovanju je sposobnost promišljanja managementa o vrijednostima i njihovoj ulozi u trenutku donošenja poslovne odluke. Menadžment se definira kao funkcija u poduzećima koja koordinira ljudske napore, kako bi izvršili određene ciljeve ujedno koristeći sve dostupne resurse efikasno i učinkovito. Nadalje, menadžment isto tako oblikuje i održava okruženja u kojima pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve. Kroz etičko i efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa menadžment prikazuje i usmjerava različite poslove i organizacije. Nadalje, problem ovog rada je zapravo činjenica da se u današnjem svijetu sve više povećava svijest o etičkim kodeksima u poslovanju, samim time, dinamičnim izazovima na tržištu ponude i potražnje mnogobrojna poduzeća pokušavaju uhvatiti korak sa svjetskim tržištima, te se stoga svakodnevno susreću sa etičkim odlukama i vrednotama, zato je vrlo bitno saznati što javnost smatra etičkim i moralnim, nadalje u kolikoj mjeri je javnost upoznata sa etičkim normama, koliko njih zapravo primjenjuje etičke norme u menadžmentu i da li etičke norme dovode do veće uspješnosti poslovanja u menadžmentu što je ujedno i primarno istraživanje, a sastavni je dio ovog rada, dok je predmet ovog rada, poimanje etičnosti sa strane managementa te njihovog sustavnog upravljanja. Iako je jako teško dokazati financijsku isplativnost etičke prakse upravljanja, etičnost i ostvarivanje dobiti, kao razlog osnivanja, poduzeća ne moraju biti nužno u sukobu.

## **1.2. Ciljevi i hipoteze rada**

Cilj rada je određen problemom i predmetom istraživanja. Kao glavni cilj istraživanja bio bi ispitati javnost o tome u kolikoj mjeri je upoznata s etičkim normama u menadžerskom poslovanju, što misli o primjeni etičkih normi te u kolikoj se mjeri zapravo etičke norme primjenjuju u menadžmentu i da li primjena etičkih normi dovodi do veće uspješnosti u menadžerskom poslovanju.

**Hipoteza H1:** Etičan manager mora imati želju poslovati na “pravi način” za tvrtku, kupce i društvo.

*Objašnjenje hipoteze H1: Menadžeri, ukoliko je riječ o menadžerima kao neprofesionalcima svakodnevno su suočeni s nekim dvojbama, nejasnoćama i izborima između više različitih mogućnosti koji nalažu etičnost u djelovanju. U poslovnom okruženju odluke se moraju donijeti brzo, pod vremenskim pritiskom koji ne ostavlja puno prostora za racionalnu prosudbu. Konkurencija, javnost, nadređeni, podređeni, državni organi, privatni život, sve su to pojmovi koji se trebaju uzeti u obzir kada se donosi određena poslovna odluka i prvenstveno donešena u skladu sa zakonom i u skladu sa interesima i društva i kupaca.*

**Hipoteza H2:** Etično vodstvo počinje sa definiranjem puta u kojem će zaposlenici slijediti svog managera.

*Objašnjenje hipoteze H2: Što se tiče managera koji je nekvalitetan u svom vođenju, prvobitna značajka se odnosi na to da zaposlenici ne slijede managera u ni jednom smjeru njegova vođenja. Itekako je vrlo važno da se definiranje svakog cilja temeljito obradi i na samom kraju objasni. Zaposlenicima je najbitnije da znaju put do cilja, te ponajprije koje su to bitne strategije u ostvarenju svakog cilja. Zaposlenici će slijediti svog managera ako dobe uzajamno povjerenje u cilj, a tek kasnije u managera, samim time će im manager to i pojasniti i pridobiti kvalitetnu suradnju, a zaposlenici će uzajamno napredovati i obrazložiti svoje ideje kako bi se lakše ispunili zadani ciljevi.*

**Hipoteza H3:** Etičko vodstvo zahtijeva snažnu povezanost s djelatnicima koji su zaposleni u organizaciji, što je proizvod uzajamnog povjerenja.

*Objašnjenje hipoteze H3: Ponajprije je svakom manageru bitno zadobiti povjerenje njegovog djelatnika, te je samim time najbitniji učinak na početku njihovih poslova. Svaki djelatnik mora dobiti adekvatne informacije o poslu koji odrađuje na etičan način. Kroz adekvatne, etičke informacije, djelatnik dobiva značaj u organizaciji i samim time se počinje smatrati bitnim za organizaciju. Svakom djelatniku je bitno da etički odrađuje svoj posao i da dobiva etičke odluke od svog managera. Uz etičke odluke managera, djelatnik se snažnije povezuje s managerom zato što shvaća da je manageru bitno njegovo mišljenje i da mu se pridaje značaj a ponajprije da ga se poštuje, što samim time donosi odličan učinak na djelatnika, koji snažno i s*

*motivacijom odrađuje svoj posao te se prema manageru odnosi s uzajamnim povjerenjem i samim time čvrsto vjeruje u ostvarenje ciljeva.*

### **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Kod izrade ovog diplomskog rada korišteni su različiti izvori podataka: knjige, stručni članci, internetski izvori i osobno znanje autorice o menadžmentu. Nadalje, korištene su isto tako baze podataka internetskog izvora Hrčak, njegovi stručni članci te ostali javni adekvatni i dostupni izvori. Empirijski se dio rada sastoji od primarnog istraživanja i analize istraživanja dobivenih rezultata prikupljenih putem online ankete. Temeljna odrednica se svodi na statističkim metodama i samim time obuhvaća prikupljanje, obradu i prezentaciju dobivenih podataka. Primarno istraživanje se odnosi na provedbu i metodu slučajnog odabira putem Google forms aplikacije za administrativna i samostalna istraživanja. Obrada dobivenih podataka je također izvršena putem statističkog programa Google forms.

### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam međusobno povezanih poglavlja s pripadajućim potpoglavljima. Na samom početku se nalazi sažetak. U sažetku se na hrvatskom i engleskom jeziku, daje pogled na najbitnije sastavnice rada i pojašnjava se bitnost i značaj teme rada. U uvodnom su dijelu definirani predmet i ciljevi rada, isto tako su navedeni izvori i metode prikupljanja podataka te struktura i sadržaj rada. Teorijski dio rada započinje poglavljem broj 2 s naslovom „*Menadžment*”, u kojem se prikazuje uvid u razvoj i teorije menadžmenta, isto tako vrste, funkcije i načela menadžmenta, nadalje pojašnjava se izgled inovativnosti menadžmenta u 21. stoljeću, zatim utjecaj raznih organizacijskih promjena kao imperativ suvremenog poslovanje i na kraju proces i važnost upravljanja znanjem u organizaciji. U trećem dijelu rada, pod naslovom „*Holistika kao novi pristup u upravljačkom procesu*”, pojašnjava se suvremeno razumijevanje prirode holističkog menadžmenta, nadalje, prikazuje se model održivog razvoja, zatim kakav je kocept upravljanja i njegov razvoj, isto tako koji su zadaci i uloga holističkog menadžera u suvremenim organizacijama i na kraju održivost sustava i holistički pristup

ekologiji. U četvrtom dijelu rada, pod naslovom „*Etičnost i etičko upravljanje*”, definira se etičnost i povijesni razvoj etičnosti u poslovanju, zatim, načini donošenja etičnih odluka menagera, način uvođenja etičnosti u organizacije i etičko poslovno upravljanje. U petom dijelu rada, pod naslovom „*Empirijski dio rada*”, nalaze se metodologija istraživanja rada, ciljevi, diskusija i ograničenja istraživanja. Šesto poglavlje rada prikazuje zaključak. „*Zaključak*”, sadržava zaključna razmatranja autorice o naslovnoj temi, koja je prethodno teorijski obrađena i dokazana provedenim istraživanjem. Na samom kraju rada, prezentira se popis korištenih kartica, literatura, popis tablica i grafikona.

## 2. MENADŽMENT

Prema Belak, 2014, menadžment se odnosi na vještinu upravljanja pomoću ljudi. Kasnije su se definicije menadžmenta proširile te se menadžer definirao kao efikasno i efektivno postizanje organizacijskih ciljeva koje uključuje: planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa. (Belak, 2014) Menadžment je prvenstveno društveni pojam i usmjeren je na ljude. Omogućuje ljudima da zajedničkim snagama odrađuju zadatke i ostvaruju postavljene ciljeve. Pojam menadžment često se koristi kao i sinonim za dio organizacijske cjeline. S obzirom da organizacija i menadžment imaju puno sličnosti, često se ta dva pojma poistovjećuju ili izjednačavaju. (Belak, 2014:14)

### 2.1. Razvoj teorije menadžmenta

Prema Sikavica, 2008, pojam menadžment počeo se sve više upotrebljavati u 20. stoljeću te predstavlja ujedno i fenomen 20. stoljeća, a najčešće se definira kao skup savršeno sređenih i međusobno povezanih dijelova. Iako se će menadžment daleko važniju ulogu imati u 21. stoljeću, samim time što je u razdoblju nakon pojavljivanja preobrazio cjelokupno gospodarstvo razvijenih zemalja. (Sikavica et al.,2008:2)

Prema Sikavica, 2018, riječ menadžment potječe od talijanske riječi „*manage*”, što znači upravljati. U teoriji se menadžment ne prevodi doslovce, već se povezuje s mnogim drugim pojmovima. Menadžment se često poistovjećuje sa pojmovima: organizacija, rukovođenje i upravljanje, međutim nije riječ o sinonimima. (Sikavica et al.,2008:2)

Prema Kukovec, 2018. osnovni zadatak menadžmenta je priučiti ljude da rade zajedno te vođeni istim ciljevima, interesima i vrijednostima obavljaju zadane zadatke i prilagođavaju se promjenama. Razvojem gospodarstva, pa i svijeta, teorija menadžmenta promijenila se u suštini definiranja kvalificiranosti radne snage. Naime, u počecima pojave menadžmenta fokus je bio na nekvalificiranim radnicima i obavljanju zadataka. (Sikavica et al.,2008:2)

Prema Drucker, 2005, nakon što je 1867. godine Siemens zaposlio prvog fakultetski obrazovanog inženjera, praksa menadžmenta se promijenila. Nakon toga, promjene su se desile i u obuci zaposlenih. Uvedene su edukacije radnika, što je novina menadžmenta, poslovi su se počeli delegirati, te razbijati na manje zadatke koji su se vrlo brzo mogli svladati. Sve su to dobrobiti menadžmenta koje su se u konačnici iskristalizirale. (Drucker, 2005:103)

Nadalje, prema Sikavica et. al. 2008, menadžment se može definirati kao:

- Proces – menadžment je proces postizanja ciljeva uz pomoć drugih ljudi, u promjenjivoj okolini uz upotrebu ograničenih resursa.
- Vještina – menadžment kao vještina da se uspješno izvršavaju uloge i funkcije menadžmenta
- Znanstvena disciplina – menadžment kao predmet izučavanja
- Profesija – menadžeri kao ljudi koji usmjeruju druge ljude ka zajedničkom ostvarivanju poslovnih ciljeva
- Funkcija u organizaciji – menadžment kao aktivnost ostvaruje se u ostalim organizacijskim funkcijama

Prema Sikavica, 2008, temeljne značajke menadžmenta:

- Rad s drugima i pomoću drugih – menadžment uz pomoć drugih ljudi i sa drugim ljudima obavlja operativne zadatke; kolektivna akcija
- Ostvarivanje postavljenih ciljeva – ciljevi kao mjerilo uspješnosti, određuju svrhu i smjer menadžmenta
- Postizanje efikasnosti i efektivnosti – potrebno je riješiti problem i reducirati troškove, te s druge strane ostvariti profit. Potrebno je naći balans između efikasnosti i efektivnosti; efikasnost traži porast profita. (Sikavica et. al.,2008:2)
- Postizanje rezultata uz ograničene resurse – racionalna upotreba dostupnih resursa i pronalaženje alternativnih izvora . (Sikavica et. al.,2008:2)
- Djelovanje u promjenjivoj okolini – adaptabilnost na promjene

Često se u teoriji postavlja pitanje, što je menadžment? Da li je menadžment znanost, umijeće ili vještina? Odgovor nije jednostavan jer najvjerojatnije je menadžment sve to zajedno. Znanost jer predstavlja cjelinu znanja i odgovarajuće znanstvene metode za određivanje pojmova, teorije i načela. Umjetnost ili umijeće jer se uvijek postavlja pitanje da li oni najuspješniji menadžeri imaju umijeće ili talent za doprinos u onome gdje su se posebno istakli. Menadžment kao praksa je svojevrsno umijeće jer se menadžeri međusobno po tome i razlikuju. (Sikavica et. al., 2008:3)

## **2.2.Vrste, funkcije i načela menadžmenta**

Prema Belak (2014) biti menadžer znači upravljati ljudima i procesima. Njegove primarne zadatke proizlaze iz procesa menadžmenta. Dobar menadžer je onaj koji sa zadovoljnim i predanim ljudima postiže zadane ciljeve. Menadžer ima, s obzirom na poziciju koju u poduzeću obnaša formalne ovlasti i odgovornosti i to u :

- Planiranju zadataka,
- Donošenju poslovnih odluka,
- Organizaciji poslovanja,
- Usmjeravanju i angažiranju ljudi i aktivnosti,
- Kontrolu provedbe aktivnosti i postignutih rezultata.

Menadžere možemo klasificirati i prema funkciji u poduzeću, tj. odjelu za koji su odgovorni, pa tako imamo i menadžere proizvodnje, glavne menadžere, menadžere prodaje ili komercijalne menadžere (Belak, 2014:14)

Prema Sikavica, 2008, kako bi menadžeri uspješno obavljali svoje zadatke, moraju posjedovati menadžerske vještine. Menadžerske vještine omogućuju menadžeru da menadžersko znanje pretvori u aktivnosti i akcije.

Temeljne vještine menadžera su:

- Prezentacijske i političke vještine
- Upravljanje vremenom

- Vještine delegiranja
- Timski rad, podrška kolegama, davanje povratnih informacija
- Stručnost, planiranje, stvaranje vizije i kreativnost

Iz gore navedenih vještina menadžera vidljiva je važnost posjedovanja različitih vještina kako bi menadžer bio uspješan u svome poslu, a organizacija kojom upravlja imala koristi od njegovog postavljanja na menadžersku funkciju. Sve su vještine podjednako važne i zastupljene, a samo od određenog posla ovisi koje će prevladati u pojedinim situacijama. (Sikavica et. al., 2008:223)

Prema Buble, 2006, ključne pretpostavke za efikasnog i efektivnog menadžera su:

- Aktivan vođa – on vodi i motivira svoje podređene. (Buble, 2006:15)
- Kreiranje pozitivne radne okoline – osnovna pretpostavka efikasnog i efektivnog menadžera; menadžer mora motivirati svoje podređene, stvoriti ugodnu radnu okolinu te riješiti eventualno nezadovoljstvo svojih podređenih. (Buble, 2006:15)
- Mogućnost ostvarenja visokih performansi – menadžer mora biti uspješan i dobro poznavati svoj posao, potrebno je da svoje podređene dobro uputi u posao, objasni im i prezentira ciljeve rada, te opskrbi sve potrebne resurse za rad. (Buble, 2006:15)
- Osiguravanje poticaja za ostvarivanje visokih performansi – oblikovanjem stimulacijske atmosfere i motivacijom zaposlenih. (Buble, 2006:15)

Prema Sikavica et. al. 2008, menadžeri obavljaju brojne uloge koje su međusobno povezane, a mogu se svrstati u 3 skupine:

- Interpersonalne uloge – reprezentant (predstavlja svoju organizacijsku jedinicu ili cijelo poduzeće); vođa (najbolje vidljivo u odnosu prema suradnicima); osoba za vezu (menadžer povezuje organizaciju horizontalno i vertikalno). (Sikavica et.al.,2008:33)
- Informacijske uloge – nadzor (žarišna točka za sve informacije); distributer (prenošenje informacija na druge razine); glasnogovornik (prenošenje informacija izvan organizacije) .



- Uloge odlučivanja – poduzetnik (inovacije, promjene i poboljšanja u poduzeću); kontrolor poremećaja (korektivne akcije za vrijeme krize); alokator resursa (kvalitetno upravljanje resursima); pregovarač (predstavlja svoju organizacijsku jedinicu kod pregovaranja). Uloge menadžera u 21. stoljeću (Sikavica et.al., 2008:33)

- Uloga mentora – usmjeravanje, vođenje i razvoj
- Uloga trenera – nove ideje, postavljanje zadataka i briga za ostvarivanje rezultata
- Uloga savjetnika – usmjerava i vodi svoje podređene

U današnjem turbulentnom svijetu vrlo je lako prepoznati uspješne od neuspješnih menadžera. Uspješni menadžeri pronalaze najbolje suradnike, motiviraju ih za rad te daju slobodu kod donošenja odluka i načina rada.

Prema Sikavica, 2008, aktivnosti i uloge menadžera se poklapaju s funkcijama menadžmenta. Četiri su glavne aktivnosti menadžera:

- Planiranje – što se želi postići i kako to ostvariti
- Vođenje – poticanje ljudi na ostvarivanje postavljenih ciljeva
- Organiziranje – organizacija rada, ljudi i svih potrebnih resursa za ostvarivanje zadanih ciljeva
- Kontrola – kontrola ostvarenih rezultata Tipovi menadžera prema hijerarhiji. (Sikavica et. al., 2008:21)

Prema Belak, 2014, prema hijerarhiji, tj. s obzirom na znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati, isto tako menadžere se može podijeliti na:

- *Vrhovni menadžment (engl. Top management)* – potrebno posjedovanje konceptualnih znanja i vještina (vrlo je bitna komunikacija s ljudima, shvaćanje apstraktnih činjenica i njihova aplikacija na konkretnu situaciju. Ova vještina može se poistovjetiti sa izrekom „Misli globalno, djeluj lokalno“. Konceptualna znanja omogućuju menadžerima da razumiju funkcioniranje cjelokupne organizacije, kao svakog pojedinog njenog dijela. Konceptualne vještine odnose se na kreativnost i sposobnost generiranje kvalitetnih strateških ideja. Često se konceptualne vještine nazivaju i vještine poimanja, a odnose se na poimanje pojedinačnih dijelova kao cjeline, tj. dobivanje konkretne slike i stvaranje sukladnosti između dijelova i

cjeline poduzeća. Vrhovni menadžment definira viziju, misiju i strategiju poduzeća. Odgovoran je za rezultate poduzeća. Vještine vrhovnih menadžera – oblikovanje vizije i misije, suradnja s okolinom, razvoj znanja, ljudi i vještina, planiranje, organiziranje, kontrola i donošenje odluka vodstvo, primjena konceptualnih vještina i vještina odlučivanja (Belak, 2014:23)

- *Menadžment srednje razine (engl. Middle management)* – potrebno posjedovanje znanja o ljudima (vođenje i motiviranje kolega, timski rad). Odgovoran je za rezultate odjela. Menadžer srednje razine mora posjedovati interpersonalne vještine. Vještine rada s ljudima odnose se na sposobnost kvalitetnog angažiranja i motiviranja zaposlenih, dodjeljivanje zadataka i usmjeravanje ka postizanju zadanih ciljeva. Menadžer mora kvalitetno rješavati i izbjegavati potencijalne sukobe i nezadovoljstvo zaposlenih. Menadžeri srednje razine kao i menadžeri najniže razine moraju posjedovati i dijagnostičke vještine. Dijagnostičke vještine odnose se na dijagnosticiranje problema, razotkrivanje simptoma i pronalaženje adekvatnog rješenja. Od menadžera srednje razine očekuje se (Buble, 2006., str. 24): razrješavanje, visoka stručnost, inovacije, odlučivanje na temelju činjenica, transformacija planova u akcije, povezivanje svih razina menadžmenta, koordinacija resursa, efektivna primjena ljudi i tehnologije. (Belak, 2014:23)

Nadalje, prema Sikavica, 2008, *Menadžment najniže razine (engl. First level supervisors)* – potrebno je posjedovanje tehničkog znanja (stručna znanja u obavljanju zadataka). Odnosi se na linijske, projektne menadžere koji su odgovorni za uspješno provođenje pojedinih aktivnosti. Menadžeri najniže razine provode planove srednjeg menadžmenta u operativne planove, dodjeljuju zadatke zaposlenima te prate rezultate rada. Tehnička znanja koja menadžeri najniže razine moraju posjedovati odnose se na stručna znanja potrebna za obavljanje konkretnih zadataka. (Sikavica et. al., 2008:24)

Prema Buble, 2006, u teoriji menadžmenta postoje podjele prema tipovima menadžmenta koje se ponekad razlikuju prema autorima, međutim najčešća podjela prema tipovima menadžmenta je na:

- Generalni menadžeri – odgovorni je za nekoliko odjela ili grupu odjela (divizija) koji obavljaju različite funkcije, pa se često nazivaju i divizijski menadžeri. (Buble, 2006:19)
- Funkcijski menadžer – odgovorni je za odjele koje vode a koji provode određene funkcije u poduzeću kao što su nabava, prodaja, kadrovska služba, računovodstvo. Odjeli su tako

organizirani da se u njima obavljaju isti ili slični poslovi, te su u njima i zaposlene osobe istih ili sličnih profesija.(Buble, 2006:19)

- Linijski menadžeri – odgovorni za rad organizacijskih jedinica koje obavljaju temeljne zadatke poduzeća.

- Štabni menadžeri – odgovorni su za odjele koji su potpora linijskim menadžerima.

- Projektni menadžeri – imaju odgovornost generalnog menadžera s obzirom da koordiniraju rad osoba iz nekoliko odjela koji su uključeni u rad određenog projekta i odgovorni za rezultate pojedinačnih projekata. Glavna razlika u poslovima menadžera manifestira se u njihovom djelokrugu rada i odgovornosti, to je tzv. Horizontalno diferenciranje menadžera pa se prema tome razlikuju i navedeni tipovi menadžmenta. (Buble, 2006:19)

### **2.3. Menadžment i inovativnost 21. stoljeća**

Prema Jung Erceg i Prester, 2007, Hrvatska kao tranzicijska zemlja s malim tržištem otvorenim stranim globalnim kompanijama tako je suočena s velikim izazovima. Domovinski rat rezultirao je gubitkom tržišta ostalih zemalja bivše Jugoslavije, što je pak imalo za posljedicu da su u proteklom desetljeću mnoga proizvodna poduzeća otišla u stečaj. S druge strane, to je rezultiralo time da su opstala zdrava proizvodna poduzeća koja sada mogu konkurirati stranim poduzećima koja ulaze u Hrvatsku. Hrvatska poduzeća vjerojatno nikada neće postati globalni igrači, ali je cilj da se oni zaštite i ostanu glavni proizvođači u našoj regiji (Jung Erceg i Prester, 2007:79-94). Budući da hrvatska poduzeća ne mogu konkurirati cijenom jer ne mogu postići ekonomiju obujma, najbolji način da se diferenciraju od konkurencije je upravo uz pomoć inovacija. U Hrvatskoj je zastupljenost inovacija i inovacijske aktivnosti vrlo visoka, odnosno čak 74% poduzeća je lansiralo novi proizvod, a njih 59% je poduzelo inovacije procesa. Ovako visoka frekvencija inovacija zapravo je posljedica inovacija koje nisu kompleksne, odnosno sam stupanj inovacije je nizak. (Jung Erceg i Prester, 2007:79-94)

Prema Brekić, 1994. inovativni menadžment u užemu je smislu sposobnost osmišljenog traženja varijacija za ostvarenje cilja, tj. kreiranje novih ideja i inovativnih procesa, čime se iz suradnika izvlači maksimum spretnosti i znanja. Inovativni menadžment spoj je novih metoda i entuzijazma kojim se postiže uvjerljivost u pridobivanju ljudi za preuzimanje rizika.

Konvencionalne ideje, stare navike i intuicija bez inoviranja znanja završavaju neuspjehom za koji je odgovoran menadžment organizacije (Brekić, 1994, str.107). Menadžment je proces postizanja željenih rezultata korištenjem ljudskih i materijalnih resursa. Menadžment procesima upravljaju menadžeri koji time obavljaju tri zadatka: usmjeravaju organizaciju, upravljaju ljudima i upravljaju procesima (proizvodima i uslugama) organizacija. (Brekić, 1994:107)

Prema P.F. Drucker, 1985, poticanje rasta gospodarstva svakako čine inovacije, koje Schumpeter (1911) definira kao primjenu novih kombinacija sredstava za proizvodnju, a 1934. godine definira je kao uvođenje potpuno novih proizvoda/usluga ili novih kombinacija postojećih proizvoda/usluga, razvoj novoga proizvodnog procesa, otvaranje novog segmenta tržišta na kojem do tada nije bio. P. F. Drucker (1985) navodi: „Inovacija predstavlja radnju koja obdaruje resurse novim kapacitetima za stvaranje bogatstva.“ Europska komisija (1995), Priručnik Frascati (OECD, 2002) i Priručnik iz Osla (OECD, 2005) u svojim dokumentima o inovacijama navode: „Inovacije su značajno unaprijeđeni proizvodi (robe i usluge), ili procesi, nove metode marketinga, ili nove metode organizacija u poslovnoj praksi, radnoj sredini ili eksternim relacijama.(P. F. Drucker, 1985:112)

Prema Kolaković, 2010, početkom 21. stoljeća razvila su se četiri ključna nova modeli menadžmenta, kojima je zajednička usmjerenost na pronalaženje načina izlaska iz menadžerske krize. To su: radikalni menadžment, reinventivni menadžment, agilni menadžment i menadžment 2.0. Prema definiciji Denninga (2010), radikalni menadžment je upravljanje organizacijama, načinom koji generira istovremeno visoku produktivnost, kontinuirane inovacije, duboku satisfakciju poslom i oduševljenje klijenata. Reinventivni menadžment razvio je Julian Birkinshaw (2012). On uklanja menadžment zasnovan na planiranju, organiziranju, kadroviranju, vođenju i kontroliranju, te mu daje svoje četiri dimenzije. Dvije dimenzije su ciljevi: moraju se odrediti ciljevi te se zaposlene mora uključiti i motivirati na ostvarenje tih ciljeva. Druge dvije dimenzije su sredstvo: mora koordinirati aktivnosti na ostvarenju ciljeva i radi ostvarivanja definiranih ciljeva mora donositi odluke. Ovim pristupom Birkinshaw je došao do četiri generička modela menadžmenta – model otkrivanja (*Discovery Model*), planski model (*Planning Model*), model traganja (*Quest Model*) i znanstveni model (*Science Model*). Kako je agilnost danas „primarno obilježje suvremenih proizvođača roba i usluga u brzo promjenjivim uvjetima globalnog tržišta“, tako se javlja i agilni menadžment, koji Appelo (2011), ustvrdivši tri faze razvoja menadžmenta pronalazi upravo u njegovoj trećoj fazi. Dijeli ga na sljedeći način prema Birkinshawu:

- Prvu fazu znanstvenog menadžmenta naziva menadžment 1.0, a obuhvaća razdoblje prve polovice 20. stoljeća

- Druga faza je faza brojnih metoda i tehnika kojima je poboljšan znanstveni menadžment i nazvao ga je menadžment 2.0., a obuhvaća razdoblje druge polovice 20. stoljeća

- Treća faza, koju je nazvao menadžment 3.0., je tekuće razdoblje 21. stoljeća kada je menadžment napokon dobio utemeljenje na solidnim znanstvenim osnovama. (Kolaković, 2010).

U ovom trećem modelu implementirani su svi ključni koraci za ostvarivanje uspješnog upravljanja organizacijom koji su evoluirali na višu razinu, gdje se kroz primjer agilnog menadžmenta govori ne samo o stalnom poboljšanju zaposlenika ili poslovnih procesa, već se govori o unaprjeđenju svega. Appelo napominje kako ni jedan model nije savršen po zato treba krpati teorije, metode i okvire dosega svakog modela. Na ovim osnovama Appelo je razvio model menadžmenta „*Martie*“ pod utjecajem šest aspekata:

- Energiziranje ljudi – odnosi se na motiviranje i angažiranje zaposlenika za obavljanje onog posla koji žele i vole jer su ljudi najvažniji dio organizacije

- Opunomoćenje timova – radnici bi ono što rade trebali raditi najbolje što znaju

- Podešavanje ograničenja – svi radnici svakog trenutka moraju znati misiju, viziju i ciljeve organizacije kako bi znali kamo organizacija smjera

- Razvoj kompetencija – za ostvariti ciljeve svi radnici moraju imati potrebne kompetencije

- Rast strukture – radnici moraju znati organizirati timove upravo radi boljeg funkcioniranja timova, kako bi komunikacija među timovima bila uspješnija

- Unaprjeđenje svega – menadžer uvijek razmišlja i osmišljava kako unaprijediti poslovanje, organizaciju, timove, radnike itd.(Kolaković, 2010:110)

Byers, Dorf i Nelson, 2015, navode da u današnjem svijetu, u okvirima poslovnih aktivnosti, dominiraju mala poduzeća (više od 95% poslovnih aktivnosti u svim državama zasluga su navedenoga sektora). Ukoliko se govori o fleksibilnosti, otvorenosti, dinamičnosti i inovativnosti, mala poduzeća su u prednosti pred velikim poduzećima, dok su s druge strane prisute barijere pretežito financijske prirode (nemogućnost financiranja poslovnih ideja, nepovoljni financijski uvjeti itd.)sa svrhom uspješnog suočavanja s prilikama i prijetnjama, poduzeća moraju obratiti

pozornost na rastuću konkurenciju koja je rezultat različitih unutarnjih i vanjskih faktora. Razlike u proizvodnim uvjetima, inovacijama, prihvaćanje novih tehnologija i tržišnih znanja te pristup resursima temeljne su kategorije na koje bi menadžment svakog malog ili srednjeg poduzeća trebao obraćati pozornost.(Byers, Dorf i Nelson, 2015: 57)

Nadalje, Byers, Dorf i Nelson, 2015, navode da izvori inovacija uključuju postojeća poduzeća, istraživačke laboratorije i sveučilišta, nezavisne izumitelje i „inovatore korisnike“, kao i otvorene tehnološke zajednice. Mnoge tvrtke nastaju kada zaposlenici u postojećem poduzeću imaju ideje za novi proizvod te odluče da je najbolji način za realizaciju ideje stvaranje vlastite tvrtke. Naravno, zaposlenici trebaju biti oprezni po pitanju zakonskih ograničenja koja mogu spriječiti njihovu konkurentnost ili zahtijevati licencu. No, zaposlenici često mogu iskoristiti postojeći uvid u tržište pa čak i tehničko znanje te ga primijeniti u novoj tvrtki (Byers, Dorf i Nelson, 2015:57)

Bowonder i dr., 2010, smatraju da kao što većina autora ističe, inovacije bi trebale postati dio organizacijske strategije, a neke od prednosti koje inoviranje donosi su pružanje nove ponude i iskustva dovode do rasta zainteresiranosti klijenata, poduzeće savladava konkurenciju i ulazi na nove tržišne segmente pokreće novo poslovanje i sl. (Bowonder i dr., 2010:123)

Prema Byers, Dorf i Nelson, 2015, nema sumnje da gospodarstvo pokreću tvrtke koje znaju iskoristiti promjenu, tehnologiju i izazov. Nova tehnologija često je izvor neravnoteže ili diskontinuiteta (Byers, Dorf i Nelson, 2015:33). Tehnologija uključuje uređaje, predmete, procese, alate, metode i materijale koji se mogu primijeniti u industrijske i komercijalne svrhe. Moderne poduzetničke tvrtke stvaraju stalan protok proizvoda s visokim utjecajem, koji stvaraju vrijednosti i potiču gospodarski rast na način da stvaraju nove metode, tehnologije i ideje na globalnom tržištu (Byers, Dorf i Nelson, 2015:34)

#### **2.4. Organizacijske promjene kao imperativ suvremenog poslovanja**

Prema Zanze, 2020, glavni promotor inovativnih politika, što se tiče povećanja inovativnih kapaciteta organizacija, trebao bi biti upravo inovativni menadžment svake organizacije, kao glavni pokretač planiranja rada i rukovođenja procesima razvoja. Zato je osnova rada menadžmenta rukovođenje organizacijom kroz: inovacije, nove proizvode novog procesa, novog tržišta, novog marketinga, nove tehnologije; uvođenjem poboljšanja u svim vidovima

rada organizacije kojom rukovodi. Inovativni menadžment upravljanjem inovacijama daje osnovni smjer strateškom planu razvoja organizacije kako bi ekonomski rezultati organizacije iz godine u godinu rasli. (Zanze, 2020:107)

Džubur, 2003, navodi da je proučavanje menadžmenta, kao i proučavanje ljudi i njihove kulture, u stvari priča o promjenama, evoluciji ideja o načinu poslovanja, prirodi ljudskih bića i funkcioniranju organizacija. Fundamentalne promjene u poslovnim procesima imaju implikacije i na mnoge dijelove i aspekte organizacije. Kad se proces redizajnira, posao evoluirao od usko orijentiranog zadatka u multidimenzionalni. Ljudi koji su prije izvršavali naredbe, sada imaju mogućnost donošenja odluka. Funkcionalni odjeli gube svoj smisao. Menadžeri se ne ponašaju više kao glavni rukovodioci već kao instruktori. Zaposlenici se sve više orijentiraju potrebama kupaca, a ne potrebama poslodavaca. Stavovi i vrijednosti se mijenjaju kao odgovor na nove zahtjeve i poticaje. Praktički se mijenjaju svi aspekti organizacije. Mijenjaju se načini obavljanja zadataka kao i ljudi koji ih trebaju obaviti, odnosi između tih ljudi i njihovih menadžera, njihov put u karijeri, način mjerenja postignuća zaposlenika i kompenzacija, uloge menadžera i uprave.

Ukratko, redizajniranje poslovnih procesa tvrtke praktično mijenja sve u tvrtki, jer se svi aspekti (ljudi, načini izvršenja zadataka, poslovi, menadžeri i vrijednosti) vezuju zajedno. Zovemo ih četiri točke dijamanta poslovnog sustava. (Džubur, 2003:46)

Prema Džubur, 2003, glavna točka na dijamantu su poslovni procesi tvrtke, odnosno način na koji posao treba biti obavljen; druga točka su poslovi i struktura; treća menadžment i vrijednosni sustav i četvrta je kultura tvrtke, odnosno koje su vrijednosti i vjerovanja zaposlenika. Ključno je povezivanje. Glavna točka dijamanta poslovnog sustava - procesi određuje drugu točku poslovi i struktura. Priroda posla određuje i načine na koje će ljudi biti grupirani i organizirani. Odvojeni procesi u tradicionalnim organizacijama vode usko specijaliziranim poslovima i organizaciji baziranoj na funkcionalnim odjelima. Integrirani procesi daju prednost multidimenzionalnom načinu izvršenja zadataka i organiziranju u procesne timove. Poslovi i struktura koji proizlaze iz dizajna procesa vode do treće točke dijamanta - menadžment sustava koji tvrtka mora imati. Menadžment sustav (kako su ljudi plaćeni, način na koji se vrednuje njihov rad, itd.) vodi do četvrte točke dijamanta - vrijednosti i vjerovanja. Pod tim se misli na pitanja i preokupacije koje ljudi u organizaciji smatraju važnima i na koje obraćaju pažnju. Konačno, vrijednosti i vjerovanja u jednoj organizaciji moraju podržavati performance dizajna procesa. (Džubur, 2003:43)

Prema Džubur, 2003, nije dovoljno redizajnirati sami proces, sve četiri točke dijamanta poslovnog sustava moraju se uklapati zajedno ili će tvrtka biti oštećena i deformirana. Činjenica je da svaka tvrtka, pa čak i ona s tradicionalnom organizacijom, ima poslovni dijamant. Može se slikovito reći da novi način poslovanja (reinženjering, npr.) zamjenjuje dijamant koji je izgubio svoj sjaj i blještavilo s novim dijamantom. Postavljaju se brojna pitanja: postoje li prihvaćeni ciljevi o organizaciji i vođenju poslovanja, jesu li zaposlenici uključeni u ostvarenje tih ciljeva, podržava li postojeća organizacija i infrastruktura te ciljeve i koji su otpori promjenama? (Džubur, 2003:46-49)

Prema Džubur, 2003, osnovna snaga organizacije su ljudi. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji tvrtke odabiru i organiziraju ljude. Mali broj lidera u organizacijama je prepoznao potrebu radikalnog redizajniranja filozofije tvrtke koje zahtijeva usmjerenost na individualno učenje, odnosno osobni razvoj pojedinca. Kazuo Inamori, osnivač i predsjednik tvrtke Kyocera (svjetskog lidera u naprednoj tehnologiji keramike koja se upotrebljava u elektroničkim komponentama, medicinskom materijalu i svojoj vlastitoj liniji komunikacijske opreme i automatizacije ureda), rekao je sljedeće: “Bilo da se radi o istraživanju ili razvoju, menadžmentu, ili bilo kojem drugom aspektu poslovanja, aktivna snaga su “ljudi”. Ljudi imaju svoju vlastitu volju, svoje vlastite želje i svoj način razmišljanja. Ako zaposlenici nisu sami dovoljno motivirani da bi postigli ciljeve rasta i tehnološkog razvoja, jednostavno neće biti ni rasta, ni povećanja produktivnosti, a ni tehnološkog razvoja.” Slično kao i Inamori, Bill OBrien, predsjednik tvrtke Hanover Insurance kaže da menadžeri moraju redefinirati svoj posao. Oni moraju odbaciti “*stare dogme o planiranju, organiziranju i kontroliranju*” i “*svoju odgovornost za živote velikog broja ljudi smatrati gotovo svetom*”. Prema OBrienu, osnovni zadatak menadžera je u “*stvaranju boljih životnih uvjeta*”. Postavljanje vizije (ono što želimo) i jasna slika realnosti (kad smo sigurni u ono što želimo) stvara nešto što se zove “*kreativni napor*”: sila koja spaja viziju i realnost, a uzrokovana je prirodnom tendencijom k rješenju. U stvari, sama bit ljudskog znanja je u poticanju i podupiranju kreativnog napora u ljudima. Ljudi s visokom razinom znanja kroz svoju težnju za stalnim učenjem postižu rezultate koje zaista žele u životu, iz čega i proizlazi duh organizacije koja uči. (Džubur, 2003:46)

Prema Džubur, 2003, najveća prepreka promjenama je upravo otpor zaposlenika na svim organizacijskim razinama. Postavlja se pitanje zašto se zaposlenici odupiru promjenama?



- Procjena sadašnjeg stanja. Iako bi novi način rada mogao biti bolji, ljudi ne misle da je sadašnji način rada “*tako*” loš. Oni žele unaprijediti poslovanje, ali uglavnom sitnijim korekcijama, a ne drastičnim promjenama.

- Definiranje budućeg stanja. Zaposlenici možda žele promjene, ali se ne slažu s odabranim procesima i područjima za promjenu. Njihovi su prioriteti i očekivanja drukčiji. Ako je problem da željeno stanje nije moguće postići, potrebno je doznati zašto. (Džubur, 2003:46)

- Implementacija. Iako su svi suglasni da je sadašnji način rada veoma nezadovoljavajući, novi način može izgledati nedostižan, a proces promjena izgleda pretežak, zbrkan, zastrašujući. Osim toga, može se dogoditi nedostatak resursa, vremena, ljudi i novca. Oni koji planiraju promjene, moraju komunicirati i zaposlenicima reći razlog promjena. Ponekad je prvi korak u prihvaćanju potrebe za promjenom educirati ih o stanju poslovanja i kako ga razumjeti.

Džubur, 2003, citira “*Radikalne promjene u načinu odvijanja poslovanja vode do definicije novih poslova i zahtijevaju nove vještine, što zahtijeva potpuno novu vrstu ljudi*”, kaže Michael Hammer. Discipline kao sistemsko mišljenje, mentalni modeli, stvaranje zajedničke vizije i uvođenje dijaloga u timski rad šire se u svim pravcima. Kulturološke promjene koje se događaju kad ljudi počinju shvaćati važnost učenja i usavršavanja, variraju od tvrtke do tvrtke, ali predstavljaju velike univerzalne promjene u tradicionalnoj kulturi menadžmenta. Temeljna ideja zajedništva su grupe ljudi iz različitih organizacija koje rade zajedno da bi stvorili osnove discipline učenja u svakodnevnoj menadžerskoj praksi. Radeći zajedno bolje se mogu razumjeti i nadvladati kulturološke barijere koje bi eventualno mogle zaustaviti progres u tvrtkama koje rade relativno izolirane. Radeći zajedno, moguće je napraviti puno više eksperimenata s postojećim alatima i metodama i razviti još bolje alate i metode nego što bi to bilo moguće jednoj tvrtki individualno. Oduvijek su se problemi rješavali tako da su se rastavljali na jednostavnije. To praktično znači da jedan kompleksni zadatak postaje rješiv, ali se gubi stvarni smisao povezanosti sa cjelinom. Kad bi se pokušala vidjeti “*velika slika*”, trebalo bi u glavama svih ponovno sastaviti sve dijelove u jednu cjelinu. (Džubur, 2003:47)

## **2.5. Proces i važnost upravljanja znanjem u organizaciji**

Prema Rupčić, (2012), evolucijom ekonomije iz upravljane prema poduzetničkoj ekonomiji, koja se također naziva i ekonomija temeljena na znanju, jedan od temeljnih resursa na kojem se temelji poslovanje poduzeća upravo je znanje. Znanje je pokretač efikasnosti i efektivnost suvremenoga poduzeća. Ono čini temelj njegovih sržnih kompetencija. Najveća vrijednost koju menadžeri, ali i zaposlenici mogu donijeti u proces strateškoga odlučivanja nije njihovo trenutno znanje o problematici, već sposobnost da traže podatke i rješenja i efikasno koriste feedback. Drugim riječima potrebno je izgraditi sustave upravljanja znanjem. S obzirom da u suvremenim uvjetima, a posebno u poduzeću koje funkcionira kao učeća organizacija svi zaposlenici u nekoj mjeri sudjeluju u odlučivanju ili barem daju prijedloge, potreba za sustavnim upravljanjem znanjem još je veća. Jasno je stoga da je najvrjednijom imovinom poduzeća potrebno znati upravljati. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. (Rupčić, 2012:21-28)

Prema DiMattia i Oder, 1997, iako je upravljanje znanjem nova disciplina, oblici transfera znanja i njegova upravljanja postoje otkad je poduzeća. Aktivnosti kao što su stažiranje, programi mentorstva, treninzi i programi edukacije te razmjena znanja između zaposlenika također predstavljaju oblike transfera i upravljanja znanjem. Međutim, ove aktivnosti umnogome su dopunjene s obzirom na razvoj informacijske tehnologije i primjenu baza znanja, ekspertnih sustava i repozitorija znanja, odnosno mjesta pohranjivanja znanja. Proces upravljanja znanjem sastoji se od niza aktivnosti i prakse kojim se identificira, stvara, predstavlja i distribuira znanje za korištenje ili učenje. Razvoj procesa upravljanja znanjem može se povezati s dvije suštinske promjene u poslovanju: primjenom strategije downsizinga te tehnološkim napretkom. (DiMattia i Oder, 1997:33-35)

Prema Forbes, 1997, primjenom strategije downsizinga, odnosno zbog njene praktične implikacije, otpuštanja zaposlenika došlo je do gubitka važnoga prethodno akumuliranog znanja pa je stoga bilo potrebno kreirati mehanizme skladištenja i zadržavanja znanja zaposlenika kako bi se ono moglo koristiti u budućem poslovanju. (Forbes, 1997:28)

Prema Beijerse, 1999, bez tehnološkoga napretka bilo bi nemoguće efikasno oblikovati i koristiti kompleksan i opsežan sustav informacija, odnosno znanja. Kao disciplina koncept upravljanja znanjem javlja se od 1995. godine kada se toj problematici posvećuju sveučilišta,

ali i poduzeća koja upravljanje znanjem smatraju dijelom odjela informacijske tehnologije ili upravljanja ljudskim potencijalima, često uz izravnu vezu s najvišim menadžmentom. Intenzitet istraživanja samoga koncepta s vremenom raste, ponajviše zbog činjenice da mnoga poduzeća niti ne znaju s kojim znanjem raspolažu te ga koriste na nedovoljno učinkovit način. Tako prema jednom istraživanju prosječno poduzeće koristi tek 20% znanja koje mu je dostupno.(Beijerse, 1999:94-109)

Prema Rupčić, 2012, veliki je broj ideja i definicija upravljanja znanjem. Tako je proces upravljanja znanjem moguće sagledati s nekoliko perspektiva. Tehnocentrička perspektiva se temelji na tehnologiji, posebice onoj koja potiče razmjenu znanja. Organizacijska perspektiva se usmjerava na pitanje kako organizirati poduzeća da se omoguće procesi upravljanja znanjem. Ekološka perspektiva pak upravljanje znanjem vidi kao interakciju ljudi, identiteta, znanja i čimbenika okruženja kao kompleksnoga adaptivnog sustava.(Rupčić, 2012:21-28)

Rupčić, 2012, napominje da je upravljanje znanjem proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja zbog unaprjeđenja performansa poduzeća. Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije i njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentske prednosti na tržištu. Ukoliko postoje mjerila za znanje, ono se može prikazati, a njime je moguće i upravljati u procesu stvaranja vrijednosti. Ta mjerila mogu biti: količina novoga znanja, količina prenesenoga znanja, svrsishodnost stečenoga znanja i proaktivnost prema prijenosu znanja. Cilj implementacije sustava za upravljanje znanjem je ostvarivanje sinergije u poduzeću, podizanje suradnje na višu razinu i omogućavanje da svi članovi koriste znanje, informacije, alate i procedure. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost.(Rupčić, 2012:21-28)

Prema McElroy, 2005, svaka strategija upravljanja znanjem treba pratiti razvoj strategije poduzeća. Strategija upravljanja znanjem poduzeća treba odražavati njegovu konkurentnu strategiju. Najvažniji kontekst u okviru kojega treba određivati strategiju upravljanja znanjem upravo je globalna strategija poduzeća. Globalna i poslovne strategije poduzeća temelje se na određenim resursima, ljudskim potencijalima, ali i potrebnom znanju za cjelokupni proces transformacije inputa u output. Kako bi se udovoljilo zahtjevima poduzeća za provođenjem definirane strategije potrebno je osigurati relevantno znanje. Iz toga proizlazi zaključak da uspješno provođenje strategije zahtijeva prilagođavanje strategije dostupnim znanjima u poduzeću. Druga mogućnost je stjecanje i/ili razvoj znanja i sposobnosti kako bi se omogućila

implementacija strategije. Strategija upravljanja znanja stoga mora slijediti strategiju poduzeća i biti s njom usko usklađena. Važno je također voditi računa da strategija upravljanja znanjem poduzeća ispunjava određene kriterije. (Rupčić, 2012:21-28)

Ona bi, prije svega, trebala biti usmjerena prema prepoznavanju i rješavanju problema vezanih za efikasnost poslovnih procesa. Ukoliko je namjena strategije pribavljanje informacija za rješavanje problema u okviru pojedinih poslovnih procesa, potrebno je dizajnirati mjerila koja se mogu koristiti kao benchmark kako bi se naknadno utvrdilo u kojem je opsegu informacija omogućila rješavanje problema. Pa ipak, proces upravljanja znanjem, kao rezultat učinkovite strategije upravljanja znanjem, treba uključivati i mjerila za identifikaciju i procjenu mogućih budućih kriznih situacija, alokaciju resursa te unaprjeđenje efektivnosti poslovanja. (Rupčić, 2012:21-28).

Prema Isaacs, 1999, kartu znanja poduzeća čini eksplicitno i implicitno ili neopipljivo, iskustveno znanje. Imovina temeljena na znanju odnosi se na znanja o proizvodima, tehnologiji, tržištima i organizacijama koje poduzeće posjeduje ili treba posjedovati, a koje omogućuje dodavanje vrijednosti, generiranje profita itd. (Isaacs, 1999:3)

Rupčić, 2012, navodi da je stečeno znanje potrebno kodirati, odnosno prevesti u znanje u dostupnom obliku korištenjem niza pravila. To je naravno moguće samo za eksplicitno, ali ne i za implicitno znanje. Proces njegove kodifikacije je spor i prvenstveno omogućen procesima socijalizacije. Iskustveno, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Svaki «komadić» znanja vrijedno je upotrijebiti tamo gdje može rezultirati najvećim koristima. (Rupčić, 2012:23)

Prema Isaacs, 1999, znanje je potrebno mapirati i modelirati, odnosno sustavno spremati. Kodirano znanje ne ostvaruje svoju svrhu ako se ne koristi. Korištenje znanja potrebno je potaknuti transferiranjem znanja između subjekata u organizaciji. Tradicionalno sredstvo za širenje znanja je podučavanje. Iskustveno, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Eksplicitno znanje se, nasuprot tome, može zapisati na audio ili video vrpci. Sam prijenos znanja neće rezultirati odgovarajućim učincima ukoliko pritom ne dođe do apsorpcije znanja. Znanje nema vrijednost ukoliko ga zaposlenici ili timovi kojima ono treba ne prihvate i primijene. Jedna od kreativnih tehnika u službi apsorpcije i razmjene znanja je organizacija tzv.: „kafića znanja“ (Isaacs, 1999:5)

Prema Rupčić, 2012, znanje je temeljna komponenta strateškoga rasta i transformacije klasičnoga poduzeća u poduzeće koje djeluje prema načelima učeće organizacije. Upravljanje znanjem treba organizirati tako da omogućuje sljedeće: iz podataka derivaciju informacija, iz informacija derivaciju znanja, iz znanja derivaciju strategije, a iz strategije derivaciju inovacija. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerenoga pristupa. Organski, društveno orijentirani pristup nudi uravnoteženiji pristup i bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti. (Rupčić, 2012:27)

### 3. HOLISTIKA KAO NOVI PRISTUP U UPRAVLJAČKOM PROCESU

Na početku je potrebno napomenuti da rješavanje problema upravljanja uspješnošću, tj. dinamičkom optimalizacijom poslovanja poduzeća u suvremenoj okolini zahtijeva zamjenu postojećih paradigmi novima. Postojeće racionalno, mehanizirano, linearno, determinističko, uzročno-posljedično shvaćanje treba mijenjati holističkim, organskim sustavnim pristupom. “*Meki*”, nematerijalni potencijali uspjeha, prije svega ljudski, u osnovi su toga pristupa koji uključuje i svijest o određenoj nepouzdanosti funkcioniranja ekonomskih i svih ljudskih sustava, odnosno o djelovanju slučaja koji utječe na javljanje grešaka u determinističkim matematičkim proračunima za upravljanje poslovanjem poduzeća. (Isaacs, 1999:5)

#### 3.1. Suvremeno razumijevanje prirode holističkog menadžmenta

Prema Adams W.M.,2009, Holistički pristup, usmjeren na procese i tokove, tj. dinamiku upravo ističe nelinearnu prirodu dinamike te uzajamnost i međuzavisnost svih čimbenika i procesa poduzeća i njegove okoline. Sinergizam, kao osnovica postojanja i vitalnosti svake organizacije, jasno pokazuje da se optimalizacija poslovanja poduzeća ne može ostvariti zasebno optimalizacijom njegovih podsustava. Poduzeće je, naime, više od zbroja podsustava, zbog čega je često potrebno podoptimirati pojedine podsustave u cilju dinamičke optimalizacije poslovanja poduzeća kao sustava okoline. U suvremenoj dinamičnoj okolini nije cilj optimalizirati stanje poduzeća, pa ni njegov profit, već je cilj optimalizirati fleksibilnost i adaptibilnost, kao varijable dinamičke optimalizacije ostvarivanja uravnoteženoga sustava ciljeva ključnih interesno-utjecajnih skupina njegovoga djelovanja. Holistički pristup i djelovanje usmjereno na informacijske, financijske i materijalne tokove, tj. procese čini suštinu logističke filozofije menadžmenta, odnosno logističkoga koncepta upravljanja suvremenim poduzećem. Oba navedena principa djeluju istodobno te, međusobno se potičući, razvijaju poduzetničku organizacijsku kulturu i tehnologiju inovativnoga menadžmenta za proaktivno upravljanje dinamičkom optimalizacijom poslovanja poduzeća. Kombinacija strategija “*upravljanja opskrbnim lancem*” i “*kompresije vremenskih ciklusa*” omogućuje istodobno snižavanje troškova, odnosno povećanje efikasnosti i povećanje kvalitete usluga kupcima, tj. efektivnosti poslovanja poduzeća.(Koutsoyiannis, A.,1996:153)

### 3.2. Model održivog razvoja

Uvijek su potencijali uspjeha, kao šanse za dobitak u budućnosti ostvarivi efikasnim i efektivnim upravljanjem ljudskim potencijalima, to su upravljačke veličine poduzetničke tehnologije menadžmenta, kojima je usmjerena i konstrukcija modela dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća.

Prema Salvatore 1994, logistički model dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća čini transparentnim ciljeve svih interesno-utjecajnih skupina, koji usmjeravaju djelovanje suvremenoga poduzeća. Poduzeće se fokusira kao podsustav širega sustava okoline, čija je uloga da upravljanjem transformacijskim procesima što efikasnije i efektivnije stvara maksimalnu uravnoteženu dodanu vrijednost svim interesno-utjecajnim skupinama njezinoga stvaranja. Model povezuje, prateći materijalne, financijske i informacijske tokove: ciljeve kupaca, pokazatelj kojih je dodana vrijednost, ciljeve zaposlenih, pokazatelj kojih su kompenzacije, odnosno radni dohotci, ciljeve poduzeća, tj. menadžmenta, pokazatelj kojih je poslovni dobitak, ciljeve društvene okoline, tj. države, pokazatelj kojih je masa poreza, ciljeve vlasnika, pokazatelj kojih je stopa povrata na uloženi kapital. Zadovoljenje ciljeva, odnosno potreba kupaca pretpostavka je ostvarivanja svih deriviranih ciljeva poduzeća, pa tako i krajnjega cilja vlasnika – stope povrata na uloženi kapital. U tom okviru ostvaruju se ciljevi svih sudionika procesa transformacije inputa u outpute poduzeća. Nadalje, logistički model dinamičke optimalizacije poslovanja suvremenoga poduzeća pruža pokazatelje za planiranje i analizu, odnosno za upravljanje poslovanjem poduzeća na funkciji ostvarivanja sustava ciljeva. Dekompozicija modela na funkciji ostvarivanja uravnoteženoga sustava ciljeva poduzeća ističe analitičke pokazatelje koji pomažu menadžmentu u upravljanju dinamičkom optimalizacijom poslovanja suvremenoga poduzeća kao socioekonomskoga sustava dinamične okoline. (Adams W.M.,2009:125)

Održivi razvoj, koji se prvi put spominje u poznatom Brundtlandovom izvješću iz 1987. godine, također poznato pod nazivom „*Naša zajednička budućnost*“ (eng. *Our Common Future*), definiran je trima komponentama: 1. ekonomskom (potrebno je osigurati vlastiti gospodarski razvoj), 2. ekološkom (fokus je na održivosti budućeg razvoja i smanjenju zagađenja okoliša), i 3. socijalnom (potrebno je osigurati pravilnu koheziju u društvu). Održivi razvoj, kao model gospodarstva, označava zadovoljavanje potreba sadašnje generacije, ali da se pritom ne ugrožava mogućnosti budućih generacija u dostizanju istog cilja. Međutim

koncept održivog razvoja u praksi se sporo implementira. Održivi razvoj predstavlja novu tehno-ekonomsku paradigmu koja mora biti zasnovana na novim vrijednostima društva i potrošača, a u središtu koje se nalazi 'održivost'. Stoga je temeljni preduvjet za provedbu modela održivog razvoja (ne samo u njegovoj ekološkoj, već i u ekonomskoj i socijalnoj komponenti) postojanje odgovarajućeg sustava vrijednosti u društvu. (Adams W.M.,2009:6)

Prema Adams, W.M., 2009, model i kocept održivog razvoja svoje formalno izvorište ima u World Conservation Strategy iz 1980. godine, ali se njegova razrada i popularizacija veže uz 1987. godinu i već spomenuto UN-ovo izvješće „*Naša zajednička budućnost*“, te uz osnivanje Svjetske komisije za okoliš i razvoj (*eng. World Commission on Environment and Development - WCED*). Od tog vremena održivi razvoj postaje sastavnim dijelom svih strateških i drugih razvojnih dokumenata. Održivim se razvojem, prema navedenom izvješću, podrazumijeva razvoj koji omogućava zadovoljenje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja potreba budućih generacija. To znači potrošnju samo onoliko resursa koji mogu biti supstituirani i razinu zagađenja koju okoliš prihvaća (Grbac, 2005.). Koncept održivog razvoja temelji se na tri glavna aspekta: ravnomjernome gospodarskom rastu (ekonomski aspekt), zaštiti i očuvanju okoliša (ekološki aspekt), te poštivanju i unapređenju socijalnih i ljudskih prava (socijalni aspekt). Iako su u počecima više isticana prva dva aspekta ovoga koncepta, razvojem ideje sve se veća pozornost posvećivala i jačanju socijalnog aspekta. (Adams W.M.,2009:6)

### **3.3. Koncept holističkog upravljanja i razvoj organskih organizacija**

Ponajprije se treba objasniti holistički menadžment kao pojam, kako nam sama definicija kaže, holistički menadžment je okvir za donošenje odluka i skup alata za planiranje procesa. Isto tako, alati kao rezultat prikazuju ekološki obnovljivo, ekonomski održivo i društveno prihvatljivo upravljanje resursima. (Pureta I.,2019:1)

Nadalje, holistički menadžment upravljanja osmišljava načine na koji se ti odnosi mogu primijeniti kod uzgoja stoke i održanja ravnoteže u prirodi. No, to porijeklo ga ne ograničava, pa se može primjenjivati u bilo kojem kontekstu. Odnosno u malim, srednjim i velikim poduzećima koja se ne bave poljoprivredom. Ovaj koncept reakcija je na problem zastarjelog pristupa stvaranju vrijednosti u poduzećima unatrag nekoliko desetljeća. Poduzeća su, generalno govoreći, uskožrudna i usmjerena na kratkotrajne financijske rezultate. Pri tom



zanemaruju potrebe kupaca i ignoriraju utjecaje koje njihovi postupci imaju na dugoročni uspjeh poduzeća i na dugoročni utjecaj na okoliš i društvenu zajednicu. Zbog takvog pristupa se iscrpljuju vitalno značajni prirodni resursi, te zanemaruje održivost samih poduzeća, ekonomski problemi zajednica u kojima ona proizvode i prodaju svoje proizvode te društveni napredak koji je nužan za dugoročni uspjeh svih dionika. (Pureta I.,2019:2)

Prema Pureta I, 2019, takav pogled na svijet, povezanost poduzeća, okoline i ljudi prati linearno i mehanički. Nasuprot tome u prirodi i među ljudima je sve povezano mnogostrukim, isprepletenim i istovremenim vezama. Stoga holistički okvir zahtijeva od onih koji ga primjenjuju da sagledavaju i donose odluke na razini sustava i cjelina. Sve što radimo ima utjecaja na dio okoline i sustava čiji smo dio. Kažemo da se djelovanje u jednom dijelu sustava kaskadno prenosi na ostale dijelove sustava. Zato moramo uzeti u obzir društvene, ekološke i ekonomske aspekte naših odluka, jer djelovanje koje proizlazi iz njih utječe na sve aspekte naših života. Poduzeća bi inače trebala preuzeti vodeću ulogu u povezivanju vlastitog poslovanja i društva. Ipak, većina njih tek nazire načine kako da u tome i uspije. (Pureta I.,2019:3). Prema Galbraith, 2014, može se reći da je prije stotinjak godina počeo intenzivan razvoj organizacijskog oblikovanja kao znanstvene discipline u okviru menadžmenta. Kroz godine razvijali su se brojni modeli oblikovanja organizacija koji su se zasnivali na različitim načelima. Uočeno je da okolina uvelike utječe na odabir organizacijske strukture pa su se paralelno s promjenama koje su se događale u okolini i novim trendovima razvijali modeli oblikovanja organizacije kako bi mogli omogućiti usklađenost organizacija s novonastalim uvjetima. Danas se posebno ističu dvije skupine modela: tradicionalni modeli (koji se često nazivaju i birokratski) te organski (adaptivni ili prilagodljivi) modeli. Posebno zanimljivi su Galbraithov model zvijezde i McKinsey 7S model kao predstavnici najraširenijih modela oblikovanja organizacija te modeli arhitektura organizacije kao predstavnici novih načina oblikovanja organizacije. (Galbraith 2014:19)

Nadalje, tako su se i suvremeni modeli razvili u posljednjih godina kako bi dali odgovor na rastuću potrebu za oblikovanjem novih organizacija koje moraju biti fleksibilnije, mršavije/plosnatije - s manje hijerarhijskih razina i većom slobodom odlučivanja. Pristup oblikovanju organizacije postaje cjelovit te je najvažniji faktor uspješnosti organizacije usklađenost elemenata. Veća fleksibilnost proizvodnje i proizvodnog portfelja, smanjenje lagera i pritisak za povećavanje efikasnosti organizacije neki su od razloga za stvaranje suvremenih modela. Za kreiranje takvih struktura potrebna je i drugačija poslovna strategija same organizacije te izmijenjena organizacijska kultura. (Galbraith 2014:20)

Općenito, sve veće tehnološke promjene isto takopromjenjivost potreba i usluga kupaca i puno kraći životni vijek proizvoda donose velike izazove za menadžersko poslovanje. Isto tako u pitanju je i potreba za kvalitetnim menadžmentom zato što su današnji poslovni trendovi u rastu i samim time zahtjevaju neprestano razvijanje menadžerske orijentacije. Vrlo je bitno da se svi menadžerski sustavi temelje na profitne aktivnosti, koje donose razvoju i poboljšanju poslovanja. Samim time je važno upravljati resursima na pravi način i ostalim procesima u okruženju poduzeća. Isto tako, najvažnije sastavnice se očituju u ljudskim potencijalima kao i odnosima s drugim subjektima kako bi se shodno tome moglo lakše poslovati i imati pravi proces poslovanja. Nadalje bitno je da se odnosi s ostalim organizacijama održavaju u primjerenim konkurentskim snagama i isto tako staviti fokus na proces stvaranja vrijednosti. Sagledava se isto tako uspjeh u procesima kupnje i dobavljača, gdje se mora učestalo sudjelovati i održavati međuljudske odnose kroz etičko snažno djelovanje.

### **3.4. Zadaci i uloga holističkog menadžera u suvremenim organizacijama**

Funkcije od kojih se sastoji menadžerski posao javljaju se na svim razinama menadžmenta. Međutim, različiti u ciljevi kojima su usmjerene pojedine od tih razina menadžmenta (strategijski, taktički ili operativni); njihov sadržaj; vremenska dimenzija (dugoročna, srednjoročna ili kratkoročna); kontekst ili okolina (stabilna, izvjesna ili nestabilna i neizvjesna; unutarnja ili vanjska); orijentacija (interna, eksterna); uvjeti odlučivanja, način odlučivanja, vrste odluke koje donose i drugi. Menadžeri najviše i srednje razine podjednako se bave kontrolom, samo što je predmet njihove kontrole različit. (Srića, 2004:23)

Menadžeri su, općenito govoreći, osobe koje upravljaju organizacijama bez obzira na oblast ljudskog djelovanja. Također, to su osobe podređene ostvarivanju ciljeva organizacije. U ostvarivanju ciljeva menadžeri se nastoje maksimalno racionalno koristiti resursima organizacija. Menadžer mora biti sposoban rukovoditi svakom od ranije spomenuti pet funkcija menadžmenta kako bi ostvario ciljeve na učinkoviti način. Dobar menadžer treba imati svoj stil i razviti pristup rukovođenju koji odgovara njegovim karakternim i ljudskim osobinama (Srića, 2004:23)

Prema Srića, 2004, također, dobrog menadžera u načelu se prepoznaje po tri aspekta: profesionalac, motivator, i osoba pobjedničkog duha. Za ostvarivanje ciljeva menadžer treba

poticati menadžerske procese i koordinirati ih. Međuljudski odnosi su još jedna stavka ili funkcija kojom menadžer treba upravljati u organizaciji. Menadžeri, uz ostalo, određuju forme procedure ponašanja i komunikacije unutar organizacije. Razmjena informacija u organizaciji iziskuje racionalni pristup, jer postaje sveobuhvatna i postaje neophodna za funkcioniranje organizacije. Menadžeri nastoje dostaviti pristigle informacije na sve razine organizacije čime se pospješuje djelotvorno odlučivanje i djelovanje. To su sve zadatci i funkcije menadžera kojima se mora baviti. Smatra se da menadžerska aktivnost nije samo rutinizirani i standardizirani proces. Dapače, menadžeri se svakodnevno susreću s promjenama, izazovima, nesigurnošću, te učestalim promjenama aktivnosti. (Srića, 2004:23)

Izvršavajući svoje aktivnosti menadžeri igraju različite uloge u poduzeću. Proučavajući te aktivnosti Mintzberg je utvrdio da one mogu biti organizirane u deset uloga. Uloga predstavlja specifičan način ponašanja. Sve uloge menadžera, možemo podijeliti u tri grupe:

- informacijska uloga
- interpersonalna uloga
- uloga odlučivanja, (Buble, 2010:157)

Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Iz takve definicije menadžmenta proizlaze brojni zadaci koje menadžeri moraju zajedno sa zaposlenicima zadovoljiti. Da bi menadžeri sve to mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Štoviše, za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. (Buble, 2010:157)

Poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegove osobnosti ističe Sikavica (2008.), i naglašava da su „određena znanja i vještine koje menadžer mora posjedovati uvjet bez kojeg je nemoguće biti dobar menadžer". Menadžer mora znati i razumjeti što od njega zahtijevaju poslovni ciljevi u pogledu učinka, a njegovi pretpostavljeni moraju znati kakav se doprinos može zahtijevati i očekivati od njega i u skladu s time ga procjenjivati. Na svim razinama menadžmenta od menadžera se očekuje posjedovanje određenih znanja i vještina, skup specifičnih sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje određenog posla. Važan čimbenik menadžerske uspješnosti, uz intelektualne sposobnosti i

određene vještine i znanja, su specifične osobine menadžera. Samopouzdanje, sposobnost rada s radnim skupinama, potreba za postizanjem rezultata i uspjeha, velika usmjerenost na mogućnost napredovanja te jaka identifikacija s organizacijom samo su dio poželjnih radnih vrijednosti i preferencija. Identifikacija menadžerskog potencijala i utvrđivanje individualnih osobina koje upućuju na taj potencijal organizacije kroz razne programe testiranja zaposlenika neophodna je i dobra investicija za svaku organizaciju. (Sikavica, 2008:157)

Menadžerski posao je kompleksan i multi-dimenzijski jer su brojne aktivnosti sadržane u funkcijama koje obavlja menadžment. Stoga su mu za uspješno obavljanje tog posla potrebne određene vještine pod kojima se podrazumijeva skup specifičnih sposobnosti koje rezultiraju iz znanja, informacija, prakse i dara. (Sikavica, 2008:157)

Konceptualna vještina je sposobnost spoznaje poduzeća kao cjeline, prepoznavanje važnih elemenata u situaciji i razumijevanje povezanosti i utjecaja među tim elementima. Ta vještina uključuje menadžerovu sposobnost razmišljanja, predviđanja, procesiranja informacija i planiranje. Drugačije rečeno, od menadžera se traži sposobnost misliti strateški, odnosno mora imati širok prostorni i vremenski horizont (Buble, 2010:140)

Konceptualne vještine su prisutne kod menadžera na svim razinama, a posebno na razini vrhovnog menadžmenta koja mora definirati ključne elemente okoline te razvijati globalne koncepte djelovanja. (Buble, 2010:140)

Sposobnost menadžera da radi s ljudima i pomoću drugih ljudi, važna je vještina, kao i da radi učinkovito kao dio tima. Ta vještina iskazuje se putem odnosa menadžera prema drugim ljudima, a uključuje njegovu sposobnost da motivira, pomaže, koordinira, vodi, komunicira i rješava konflikte. Menadžer s tom vještinom dopušta podređenima da se izraze i ohrabruje njihovo sudjelovanje. Učinkoviti menadžeri su vođe koji bodre, olakšavaju rad, treneri i odgajatelji. Oni rade i grade pomoću ljudi, a efektivna vještina rada s ljudima omogućuje menadžerima pokrenuti energiju podređenih i pomoći u njihovoj promociji i razvoju karijere. (Buble, 2010:140)

Tehnička vještina se očituje u upoznavanju i vladanju znanjima koja se odnose na odradu specifičnih zadataka u poduzeću, odnosno u obavljanju menadžerske funkcije (npr. zadaća prodaje, proizvodnje i sl.). Uključuje znanje metoda, tehnika i alata karakterističnih za te specifične zadatke. (Buble, 2010:143)

Vještina oblikovanja označavala bi sposobnost menadžera da pronalazi i oblikuje rješenja poslovnih problema, i to na način koji će biti najkorisniji za poduzeće. Dakle, od menadžera, a pogotovo onih na višim razinama, ne očekuje se samo uočavanje problema u radu, već adekvatna i brza reakcija. Moraju znati generirati i artikulirati rješenje problema, vodeći pri tom brigu o tome da je rješenje primjenjivo i razumljivo onima kojima će biti zadatak provesti akciju. (Buble, 2010:147)

Prema Buble, 2010, planiranje sadržava dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanje pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva te menadžersko odlučivanje u svim tim fazama. Organiziranje je produžetak planiranja. Kad su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenja tih ciljeva. Budući da su organizacijom određene uloge, zadatak je upravljanja ljudskim potencijalima da se te uloge dodijele konkretnim ljudima koji će ih najbolje obavljati. To se ostvaruje identifikacijom raspoloživih kadrova, regrutiranjem novih kadrova, kompenzacijama, promocijom, usavršavanjem i slično. Vođenje je faza u kojoj je potrebno sve aktere procesa rada usmjeriti prema željenom cilju. Ljude treba uvjeriti i inspirirati da krenu i obave željene akcije, a to od menadžmenta zahtjeva da stvara vođe. Kontroliranje je postupak mjerenja ostvarenja odabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se oni ostvare. Kako bi se osiguralo da se stvari događaju onako kako je predviđeno, menadžeri trebaju provoditi stalno praćenje izvršavanja zadataka i rezultata. (Buble, 2010:16)

### **3.5. Održivost sustava i holistički pristup ekologiji**

Promatrajući je po intenzitetu, održivost može biti slaba i jaka. Slaba održivost je pojam kojim se prihvaća ovisnost o prirodi, ali nema zaključka o "potrebi mijenjanja dosadašnjih praksi razvoja oslanjajući se na razvoj tehnologije" (Klepač, 2013: 63). Jaka održivost je shvaćanje da "priroda ima svoju inherentnu vrijednost i prava koja trebaju zaštitu, što vodi i dekonstrukciji pojma razvoja do zahtjeva njegova napuštanja" (Klepač, 2013: 63). Drugim riječima, zagovaratelji slabe održivosti smatraju da se ekološki resursi mogu zamijeniti sa ekonomskim i društvenim kapitalom, dok, s druge strane, zagovaratelji snažne održivosti smatraju da se ekološki resursi mogu zamijeniti isključivo sa drugom vrstom ekološkog kapitala i traže da

društvo *"bude spremno učiniti manje u smislu korištenja energetske i materijalne proizvoda"*. Održivost bilo kojeg intenziteta ipak *"zahtijeva da proizvodi i elementi koji ljudi ispuste u prirodu budu minimalizirani i što manje ugrožavajući za funkcioniranje biosfere"* (Klepač, 2013: 63).

Kada bismo ove karakteristike slabe i jake održivosti povezali sa karakteristikama održivog razvoja i odrasta, možemo reći da održivi razvoj teži slaboj održivosti, a odrast jakoj održivosti, što će daljnji tekst i obrazložiti. Sljedeće poglavlje pruža uvid u problematiku povezivanja razvoja sa rastom i zašto je imperativ ekonomskog rasta izvor problema, a ne rješenje. (Klepač, 2013: 63).

Prema Zeman, 2007, tijekom 60-ih godina prošlog stoljeća ekonomski rast počinje se percipirati kao model koji će riješiti razvojne probleme nerazvijenih zemalja. No već u ranim 70-ima manifestiraju se nedostaci tog sistema, posebice zbog važnosti ekoloških problema. Rastući utjecaj zelenih političkih stranaka i uspostavljanje prvih NVO-a za zaštitu okoliša<sup>8</sup> pokazuju značajnost ove problematike. No, iako se pozitivan utjecaj ekonomskog rasta na ekološku održivost doveo u pitanje, razvojni potencijal društva ostaje važna točka u politikama svih zemalja. Iz tog razloga, tražilo se novo razvojno načelo koje će povezati zahtjeve za većim gospodarskim rastom sa zahtjevima za očuvanjem okoliša i time osigurati održivost sadašnjih i nadolazećih generacija.

Stoga je 1972. godine na Prvoj konferenciji UN-a o zaštiti okoliša iznesena ideja o održivom razvoju. U sljedećim godinama slijedi niz dokumenata vezanih za ovaj koncept - 1980. godine ideja je iznijeta u dokumentu World Conservation Strategy, dok šire značenje dobiva 1987. godine u publikaciji Naša zajednička budućnost. Ondje je održivi razvoj određen kao razvoj koji „izlazi ususret potrebama sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da zadovolje svoje potrebe<sup>9</sup>“ (Our Common Future, 1987: 54, cit. prema Geiger Zeman, Zeman, 2010: 85). Ta se obzirnost spram budućih naraštaja odvija kao "obzirnost spram ukupne žive prirode, odnosno tako što sadašnji naraštaji pri poboljšavanju kakvoće života pomno paze da žive u okviru nosivog kapaciteta Zemljinih ekosustava" (Zeman, 2007:74)

Ideja održivog razvoja je *"izravan pokušaj da se riješi podjela između ekonomskog rasta i zaštite okoliša odašiljanjem poruke da je moguće postići ekonomski razvoj i istodobno zaštititi okoliš"*. Riječ je o modelu kojim se teži slaboj održivosti jer je naglasak na *"vođenju razvojne*

*politike uz maksimalnu primjenu znanstvenih dostignuća i novih tehnologija u cilju zaštite prirode i očuvanja okoliša*". (Herceg, 2013:259)

Prema Šimleša, 2010, na početku, definicija održivog razvoja je neodređena. Koje su to potrebe današnjih i budućih generacija? Imamo li pravo govoriti u ime drugih čije će potrebe možda biti drugačije od naših? Jesmo li uspješno ostvarili potrebe današnjih generacija? Trebamo li uopće govoriti o potrebama koje mogu biti stvarne i imaginarne ili pak koristiti druge vrijednosti, poput sreće i blagostanja? Možda je potrebno redefinirati sam koncept. Primjerice, Šimleša (2010: 15) navodi definiciju koja je za njega primjerenija od one klasične: "održivi razvoj je proces unaprjeđivanja kvalitete ljudskog života koji se odvija u okvirima tzv. nosivog kapaciteta održivih ekosustava". Iako temeljne postavke održivog razvoja već naglašavaju potrebu življenja u okvirima ekosustava, stvarnost nam pokazuje drugačiju sliku. (Herceg, 2013:279)

Drugo, zbog neodređenosti definicije i podložnosti raznim tumačenjima na različitim društvenim razinama, održivom razvoju pripisuju se *"različiti dodatni nazivi i obilježja, uspoređuje se s pojmom održivosti i obično iza definicija idu i različiti aspekti, paradigme i shvaćanja"*.(Hinšt, 2013: 315)

Ovu problematiku najbolje objašnjava Wallenborn (2008: 227) koji tvrdi da *"održivi razvoj nije ni projekt društva ni koncept, već pripada kategoriji pojmova koji su jasni na apstraktnoj razini (npr. mir, pravda, jednakost), oko njih se svi slažu, ali ih je teško provesti"*. Wallenborn navodi i da *"ne čudi da postoje poteškoće u definiranju održivog razvoja, budući da postoji toliko različitih verzija, koje posebice ovise o tome o kojem akteru je riječ"* (Wallenborn, 2008: 228).

Država, ekonomija i civilno društvo su domene za "proširenu društvenu interakciju, a svako od njih podrazumijeva posebne izvore moći. Akteri u civilnom društvu imaju moć zahvaljujući svojoj mogućnosti da mobiliziraju ljude za razne vrste dobrovoljnog kolektivnog djelovanja" (Wright, 2011: 103)

Isto tako, *"sve je veći broj odluka u svijetu koje se donose na razinama iznad pojedinačnih zemalja i na koje pojedinačne države imaju relativno slab utjecaj"* (Bežovan, 2003: 127), stoga se organizacije civilnog društva "nameću kao akter čiji se zahtjevi moraju uzeti u obzir" (Klepač, 2013: 64). Na području zaštite okoliša, NVO-e su ostvarile "prepoznatljiv i mjerljiv utjecaj" (Giddens, 1999, cit. prema Bežovan, 2003: 129), a njihove aktivnosti uglavnom su orijentirane na *"informiranje ili na organiziranje raznih aktivnosti koje ili izravno djeluju ili,*

*pak, nastoje informirati i poučiti populaciju za okolišno osviješteno djelovanje”* (Geiger Zeman, Zeman, 2010: 101). Granice njihovih aktivnosti najviše ovise o financijskim sredstvima, a budući da ne ostvaruju nikakvu novčanu dobit, najveći se broj udruga financira iz inozemnih izvora. Financiranje iz privatnog sektora se povećalo i to najviše zbog *”opsjednutosti korporativnog sektora pojmom održivi razvoj”* (Šimleša, Branilović, 2007: 244). Kada govorimo o kriterijima za prihvaćanje projekata iz državnog proračuna, 2004. godine je, primjerice, osnovni kriterij bio *”promidžba i edukacija o zaštiti prirode i održivi razvoj”*. (Šimleša, Branilović, 2007: 224)

Kroz održivi razvoj, kako bi uspjeli zadovoljiti razne potrebe okruženja, bez da se ugrožava okruženje, bitno je reći da se sadašnji trendovi dovode do suočavanja s izravnim posljedicama konkurencije. Raznoliki događaji i doživljaji održivog razvoja i različiti pogledi na procese poslovanja dovode na reakcije koje uzrokuju gospodarski rast i zaštitu okoliša. Današnje znanje o društvenim politikama i strategijama aktivno donosi podupiranje i obilje alata za održivi razvoj, koji samim time svim poduzećima stoje na raspolaganju. Među većim preprekama u održivom razvoju su neznanje i nedovoljna razina svijesti kod njegove primjene. Isto tako mnogo poduzeća se susreću s nepraktičnom upotrebom održivog razvoja zato što prebrzo i praktično donose rješenja. Isto tako, kod implementacije održivog razvoja, danas je ključan alat podizanje svijesti i implementacije praktičnih rješenja koje uvijek mogu ublažiti utjecaj raznih prepreka u organizacijama, a opet i osigurati manji ekološki otisak. Uvijek se treba prvobitno okrenuti kvaliteti životnih navika. Na svakoj organizaciji je izbor kako će primjenjivati svoje etičke forme i svoj ekološki izražaj kod procesa održivosti razvoja tehnologije. Uz korištenje održivog razvoja uvijek su potrebne znanje i vještine kako bi se proces mogao izravno usmjeriti na dobrobit energije i na dobrobit ekologije. (Šimleša, Branilović, 2007: 224)



## **4. ETIČNOST I ETIČKO UPRAVLJANJE**

Etika kao pojam u suvremenom poslovnom svijetu, vrlo je često predmet različitih istraživanja. Glavni razlog tome jest činjenica da je etika jedan od ključnih faktora za dugoročni uspjeh poduzeća, a da je ista ta etika gotovo zanemarena kada se donose određene poslovne odluke. (Marušić, S.,2006:22)

Menadžeri, zaposlenici, ali i individualne osobe kao neprofesionalci svakodnevno su suočeni s nekim dvojabama, nejasnoćama i izborima između više različitih mogućnosti koji nalažu etičnost u djelovanju. U poslovnom okruženju odluke se moraju donijeti brzo, pod vremenskim pritiskom koji ne ostavlja puno prostora za racionalnu prosudbu. Konkurencija, javnost, nadređeni, podređeni, državni organi, privatni život, sve su to pojmovi koji se trebaju uzeti u obzir kada se donosi određena poslovna odluka. I kako onda u toj strci, u takvom okruženju, pod takvim pritiskom razmišljati i o etičnosti vlastite odluke? U današnjem, modernom svijetu to je itekako zahtjevno, ali od izuzetne važnosti, kako za nas same kod vlastitog, privatnog odlučivanja, tako i za poduzeće u kojem radimo, i u konačnici i za društvo u cjelini. Sasvim je jasno da menadžerima posao nije nimalo jednostavan. Nedvojbeno je kako su danas menadžeri suočeni s brojnim etičkim izazovima u svakodnevnom poslovanju pokušavajući što bolje, spremnije i kvalitetnije odgovoriti na zahtjeve svih interesnih skupina s kojima su direktno (npr. kupci, dioničari), ali i indirektno vezani (npr. društvena zajednica). Danas je etičko upravljanje menadžera pri odlučivanju od strateškog značaja za uspješno poslovanje svakog poduzeća. (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., Gerhart, B.,2006:364)

### **4.1. Definicija etičnosti i povijesni razvoj etičnosti u poslovanju**

Etika kao pojam u suvremenom poslovnom svijetu, vrlo je često predmet različitih istraživanja. Glavni razlog tome jest činjenica da je etika jedan od ključnih faktora za dugoročni uspjeh poduzeća, a da je ista ta etika gotovo zanemarena kada se donose određene poslovne odluke. (Turk, I., prema: Kralj, J.,1972:76)

U poslovnoj etici prepliću se dva različita stajališta: etičko i poslovno (ekonomsko). Etičko stajalište temelji se na moralnim vrijednostima (poštenje, pravda, povjerenje, prava i dužnosti,

odnosno sve onoga što se može označiti kao „*dobro*“). Poslovno stajalište gleda na korist, zaradu, profit, troškove, cijenu i sve ono što se povezuje sa ekonomskim ciljevima u poslovanju. Etično poslovanje postiže se onda kada se uspostavi ravnoteža između ta dva stajališta. (V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, 2012:44)

Poslovanje se kroz povijest oduvijek povezivalo s moralnosti. Već u Hamurabijevu zakoniku, prije 4000 godina, spominje se kako su vladari Mezopotamije nastojali odrediti fer cijenu svojih proizvoda. Također, govori se kako su stari Rimljani raspravljali o poštenju i pravdi kod kupnje i prodaje roba i usluga. Kako možemo vidjeti o etici u poslovanju govorilo se još davnih dana, ali sama njezina povijest relativno je kratka. (Z. Segetlija, N. Knego, B. Knežević, D. Dunković, 2011:382)

Iz suradnje etike i ekonomije u dvadesetom stoljeću razvila se nova znanstvena disciplina, poslovna etika. Poslovna etika jest relativno nova etička disciplina. Naglasak njezinog istraživanja leži na moralnoj dimenziji poslovanja. U svijetu se potreba za poslovnim etikom javila još sedamdesetih godina prošlog stoljeća. (Ivan Koprek, 2016:147)

U suvremeno doba ispravno djelovanje koje se temelji na etičkim načelima postaje sve važnije, kako regionalno tako i globalno. Sve veća je raširenost poslovnih skandala u pogledu korupcije i financijskih odstupanja, što povećava svijest mnogih poduzeća za donošenje i implementaciju etičkih kodeksa u svoje poslovanje. U skladu s time, razvija se i politika društvene odgovornosti poduzeća. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica, 2001:32)

Današnja suvremena poduzeća trebala bi imati formiran vlastiti etički kodeks, kako bi mogla definirati prihvatljiva ponašanja svih onih koji su direktno ili indirektno vezani uz poslovanje tvrtke. Etički kodeks je od iznimne važnosti za sve organizacije koje žele svoje poslovanje temeljiti na etičkim načelima. Prihvaćanje i primjena načela moralnog ponašanja unutar organizacije jest cilj donesenog etičkog kodeksa. Etičkim kodeksom ističu se one vrednote koje nisu obuhvaćene u postojećoj zakonskoj regulativi. Na taj način želi se stvoriti takva organizacija, koja će poslovati pošteno i pravedno prema svima, ne samo zato što želi izbjeći kazne ili druge sankcije, već zato što se želi promicati one vrijednosti koje nisu regulirane zakonom, a itekako su važne za poslovanje. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica, 2001:32)

## 4.2. Kategorije i pristup etičkom odlučivanju u poslovanju

Donošenje poslovnih odluka složen je zadatak. Pritisci vanjskih i unutarnjih dionika sve više usmjeravaju članove organizacije na etičke pristupe donošenju poslovnih odluka. U ovom poglavlju definira se odlučivanje, analiziraju etičke dileme, analiziraju etički pristupi u odlučivanju, te proces donošenja etične odluke. Poglavlje završava analizom povezanosti osobnih vrijednosti i etičkog donošenja odluka. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica,2001:32)

Odlučivanje je jedan od temeljnih zadataka menadžmenta. Menadžment čini pet poslovnih funkcija, a one su sljedeće: (1) planiranje, (2) organiziranje, (3) upravljanje ljudskim potencijalima, (4) vođenje i (5) kontrola. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica,2001:32)

*“Sposobnost donošenja odluka jest vještina koja se usavršava vremenom i iskustvom“.*  
*“Odlučivanje je imanentno menadžerskoj funkciji kao način ostvarivanja te funkcije“.* Proces donošenja odluka podrazumijeva više međusobno povezanih koraka: pripremu, donošenje, implementaciju i kontrolu provedbe odluke. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica,2001:32)

Strateške odluke su najznačajnije odluke i njih donosi najviša razina menadžmenta. Taktičke odluke pomažu u provođenju strateških odluka te se pomoću njih utječe na efikasnost sustava. Operativne odluke se koriste za realizaciju strateških i taktičkih odluka. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica,2001:32)

Donositelji odluka se pri odlučivanju mogu koristiti različitim etičkim pristupima. Prvi, utilitarni pristup odnosi se na to da etična odluka osigurava najveće dobro za najveći broj ljudi. Taj se pristup usmjerava na ponašanje i poslovne rezultate, a ne na motive. Utilitarni pristup podupire maksimizaciju profita i efikasnost kao temeljne vrijednosti. Kod ovog pristupa od menadžera se zahtijeva utvrđivanje različitih inačica smjera akcije. Ono što još treba istaknuti jest da ovaj pristup pruža etičke standarde menadžerima vezane uz organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica,2001:32)

Što se tiče drugog pristupa, pristupa moralnih prava on govori o tome da etična odluka poštuje i štiti temeljna prava ljudi. (Kadlec, Ž.,2013:4956). Posljednji pristup, pristup pravednosti govori o tome kako etična odluka treba omogućiti pravednu razdiobu koristi i štete za sve ljude. U konačnici, predlaže se korištenje svih pristupa kako bi se povećala etičnost u donošenju odluka. Ono što se ističe jest da su američki menadžeri skloni prvom, odnosno utilitarnom

pristupu odlučivanja, dok su s druge strane europski menadžeri skloniji pristupu moralnih prava i pravednosti. (F. Bahtijarević –Štiber, P. Sikavica,2001:32)

### **4.3. Način donošenja etičnih odluka menagera**

Prema Bahtijarević-Šiber i sur.,2008, postoje tri kategorije menadžera s obzirom na primjenu etičkih i moralnih načela:

1. moralni menadžeri – drže se visokih moralnih standarda, kako u vlastitom ponašanju, tako i u očekivanjima prema načinu poslovanja.
2. nemoralni menadžeri – aktivno se opiru etičkom ponašanju i poslovanju i ignoriraju etička načela prilikom donošenja poslovnih odluka.
3. amoralni menadžeri – postoje svjesno ili nesvjesno amoralni menadžeri; svjesno amoralni menadžeri vjeruju da posao i etika ne idu zajedno jer u poslovanju vladaju drugačija pravila; nesvjesno amoralni menadžeri ne pridaju previše pozornosti etici, no razlozi tome su primjerice nemarnost i nepažnja. Navedena podjela djeluje grubo, no takva podjela podstavlja zapravo okvire moralnih karakteristika menadžera. (Bahtijarević-Štiber i sur.,2008:546).

Proces donošenja odluka je zahtjevan proces. *“Donositelj odluke treba poznavati svrhu odlučivanja i razloge zbog kojih se pristupa rješavanju problema te raspoloživ izbor rješenja među mogućima radi odabira onoga najprihvatljivijega“*. (Bahtijarević-Štiber i sur.,2008:546).

Uvođenjem etičkih razmatranja u proces odlučivanja posao donositelja odluka postaje još zahtjevniji. Pri tome je ključna primjena odgovarajućih etičkih pristupa u fazi vrednovanja inačica, odnosno analize mogućih rješenja. (Bahtijarević-Štiber i sur.,2008:546). *“Upravljanje poslovnom etikom organizacije ima zadatak formalnog i neformalnog upravljanja pitanjima poslovne etike putem obrazaca, programa i praktičnih procedura“*. U organizacijama je važna sinergija i ravnoteža, a prije svega djelovanje prema etičnim načelima. Ako organizacija posluje etično, to će se prepoznati prije ili kasnije. U konačnici, etično poslovanje dovodi do ostvarenja ciljeva organizacije. (Bahtijarević-Štiber i sur.,2008:546)

#### 4.4. Način uvođenja etičnosti u organizacije

Uvođenjem poslovne etike u organizacijsku kulturu i njezinom sustavnom evaluacijom stvara se odgovorna i uspješna organizacija koja će raditi ne samo na vlastitom razvoju, već i na razvoju gospodarstva zemlje u kojoj posluje, što je prijeko potrebno hrvatskomu gospodarstvu. Takav će pristup omogućiti i kritičku ocjenu valjanosti do sada predloženih modela organizacijske kulture i etičkog ponašanja. (Sikavica i sur., 2008)

Provedenim istraživanjem utvrđen je model etičke organizacijske kulture u hrvatskom kontekstu. Rezultati upućuju na određenu sličnost između vrijednosti organizacijske kulture kod nas i u drugima zemljama. Kod inozemnih istraživanja potvrđeno je postojanje osam dimenzija etičke organizacijske kulture: 1. jasnoća; 2. slaganje s nadređenim; 3. slaganje s upravom/menadžmentom; 4. izvodivost; 5. podrška; 6. transparentnost; 7. mogućnost rasprave; 8. postojanje sankcija. U ovom je istraživanju statistička analiza pokazala postojanje sedam dimenzija: 1. stabilnost i kontrola upravljanja; 2. etičko vodstvo uprave; 3. etičko vodstvo nadređenih; 4. organizacijske vrijednosti; 5. izvedivost poslovanja; 6. transparentnost; 7. etika i uprava. Temeljem tih rezultata u radu se nastoji uputiti na koristi koje etička poslovna politika ima za ekonomski razvoj i upozoriti na mjere i aktivnosti koje bi svaka organizacija trebala poduzeti ako nema u tom smjeru razvijenu poslovnu politiku. Za svaku se organizaciju postavlja pitanje stvaranja pretpostavki koje će poticati i razvijati etičko ponašanje, a povoljne pretpostavke za takav razvoj stvaraju organizacijsku kulturu. (Sikavica i sur., 2008)

Kako bi uopće došlo do uvođenja poslovne etike u pojedino poduzeće potrebno je ostaviti slijedeće pretpostavke: shvatiti važnosti etike u poslovanju i njene dobrobiti, u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika sve češće uključivanje etičkih kriterija, formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta. Nadalje, povezivanje upravljanja etikom sa drugim aktivnostima i zadaćama menadžera. Formiranje među funkcijskih timova za razvoj i primjenu programa upravljanja poslovnim etikom, jasno definiranje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od zaposlenika. Kontinuirano razvijanje svijesti i senzibilitet za etičke probleme. Pronalazak etičkog menadžera te sastavljanje etičkog odbora i kontinuirano provođenje analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičkog ponašanja. (Sikavica i sur., 2008)

Danas su menadžeri su sve svjesniji kako je etika u poslovanju neizostavna. Sukladno činjenici kako etičko poslovanje donosi konkurentskoj prednosti poduzeća, daje moralan smjer kretanja,

menadžeri su svjesniji kako se etika i etično poslovanje višestruko isplati. Željela bih napomenuti kako se stvaranje dobrog imidža, ostvarivanje rasta i važnost zaposlenika ujedno i snižavanje troškova etičnih propusta može ostvariti kroz etično poslovanje i uvođenje etički programa u poduzeća. (Judge i Sager, 1996:125)

Shodno navedenom kako bi se poboljšala etička klima pojedinog poduzeća, voditelji poduzimaju slijedeće mjere: uvođenje etičkog kodeksa, kontinuirani etički treninzi, formiranje etičkih struktura, vođenje prema primjerima dobrih praksa. Kako bi se uopće poslovna etika mogla uspješno implementirati u pojedinu organizaciju potrebno je postepeno razviti svijest svih pojedinaca koji ju čine. Kako bi se upravo postigla svijesti o važnosti etičkog djelovanja kod zaposlenika, potrebno je da poduzeća implementiraju etičke programe i treninge. (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012)

Potrebno je napomenuti kako se procedura definiranja etičkih programa i kodeksa u poduzeća koja još nemaju integriranu poslovnu etiku ili poduzeća kojima je imidž ugrožen sastoji se od pet koraka (Judge i Sager, 1996:678). Prvi korak obuhvaća analiziranje stanja u poduzeću i pripremu izlaganje izvještaja. Kako bi se navedeno uspješno napravilo potrebno je unajmiti nezavisnog stručnjaka. Nakon napravljene analize stanja poduzeća potrebno je izraditi potpuno novu etičku politiku koja mora postati obvezujuća kako za sve zaposlenike tako i za voditelje odjela, članove uprave, te izvršne direktore. Nakon uspostave novog etičkog programa, kako bi se shvatila njegova važnost i namjera, potrebno je obučiti i upoznati sve uključene dionike. Osim navedenog potrebno je naučiti zaposlenike kako podnijeti žalbu te ih kontinuirano ohrabrivati da prijavljuju neetično poslovanje. Omogućiti dionicima otvorenu liniju za žalbe zaposlenika te zaposliti službenika za etiku s punim radnim vremenom, koji će biti zadužen za nadgledanje svih podnijetih žalbi. Osim nadgledanja zaprimljenih žalbi, isti će provoditi kontinuirane obuke iz etike i osuvremenjivati etičku politiku poduzeća. (Judge i Sager, 1996:125)

#### *4.4.1. Individualne karakteristike djelatnika kao čimbenik etičkog poslovanja*

Prema Bakotić, 2009, individualne karakteristike segment su koji je najspecifičniji i najstroženiji za promatranje i razumijevanje kada je zadovoljstvo na radu u pitanju. Razlog tome je vrlo jednostavan, svaki pojedinac u poduzeću zasebno je stvorenje kojeg zadovoljnim čine

različiti faktori. Isti faktori ne izazivaju istu količinu zadovoljstva kod različitih pojedinaca. Poduzeća, odnosno menadžeri poduzeća trebaju uzeti u obzir svaki od tih faktora, svakog pojedinca shvatiti i razumjeti, uskladiti njegove karakteristike i performanse sa zahtjevima radnog mjesta kako bi se postiglo obostrano zadovoljstvo. Provedena su brojna istraživanja vezana uz povezanost individualnih karakteristika i zadovoljstva na poslu. Glavne karakteristike koje je bitno spomenuti u ovom kontekstu su sljedeće: spol, dob, obrazovanje, radni staž i osobne karakteristike navodi i objašnjava. (Bakotić, 2009:123)

Veza između spola i zadovoljstva na radu jedna je od najzanimljivijih iz razloga što su provedena brojna istraživanja i dobiveni različiti i nekonzistentni rezultati. Tako Bartol i Wortman ,1975:111, prikazuju rezultate u kojima su žene općenito zadovoljnije od muškaraca na poslu, dok s druge strane npr. (Hulin i Smith, 1964:112), tvrde da su muškarci općenito zadovoljniji na poslu. Postoje također deseci istraživanja koji prikazuju da su žene i muškarci podjednako zadovoljni na radu. Zanimljiva je činjenica da u prosjeku žene imaju „lošije“ poslove u odnosu na muškarce i da su žene za iste poslove plaćene manje od muškaraca. Razlozi inferiornoj poziciji žena u poslovnom svijetu sežu daleko u prošlost i bilo bi ih nezahvalno ovdje spominjati. Ista razina zadovoljstva možda leži u činjenici da žene imaju manja očekivanja od muškaraca, da su donekle prihvatile određene tradicionalne čimbenike. Suvremena poduzeća posebno se brinu za inferiornost žena i posebno su osjetljivi u svezi ovog pitanja. Suvremena poduzeća osiguravaju jednake mogućnosti i za žene i za muškarce, jednake prilike za napredovanja i jednake plaće. To je jedino pravedno i samo će se na taj način osigurati podjednako zadovoljstvo svih zaposlenih bez obzira na spol. Bitno je spomenuti da postoje i razlike kada je riječ o faktorima koji su ključni za pozitivan stav o radu, odnosno zadovoljstvo. žene najveću važnost pridaju odnosu sa suradnicima i radnim uvjetima, dok muškarci najveću važnost pridaju financijskim aspektima. Jako je bitno da su menadžeri svega svjesni i da u poduzeću postoje diferencirane strategije koje bi trebale osiguravati konzistentne razine zadovoljstva i kod žena i kod muškaraca. Veza između dobi zaposlenih i zadovoljstva na radu nešto je jednostavnija. I ovdje su provedena brojna istraživanja i većini slučajeva dobili su se slični rezultati. Veza između dobi i zadovoljstva na radu jest uglavnom linearna. Drugim riječima, što je zaposlenik stariji to je ujedno i zadovoljniji. Mladi ljudi koji se tek zaposle uglavnom su zadovoljni na radu jer im je to prvi posao, svjesni su da nemaju iskustva. Kako staž raste kroz dvadesete godine, tako se povećavaju apetiti zaposlenih i zadovoljstvo opada. (Bakotić, 2009:123)

#### *4.4.2. Internalizirane vrijednosti kao čimbenik etičkog ponašanja*

Pusić I., 2000, ističe da je moral stvar odnosa među ljudima, »on se odnosi na ponašanje pojedinca koje uključuje donošenje i izricanje sudova o vlastitom i tuđem ponašanju; njegov sadržaj je usvojen od pojedinca, internaliziran, a to znači da djeluje putem savjesti, odnosno osjećaja krivnje. (Pusić, 2007: 99–100). Iz toga proizlazi da je mehanizam emocija, glavni izvor obvezujućeg djelovanja morala, pa moralni izričaji sadrže često izraze koji se odnose na emocionalno značajne opreke, kao što je ‘dobro i zlo’, ‘štovanje i prijezir’ i slično (ibid., 99–100). Moral orijentira ponašanje ljudi pomoću načela odnosno vrijednosti koja su konkretizirana u moralnim normama. On, kao i pravo, predstavlja društveni regulativni sustav budući da regulira ponašanje ljudi stvaranjem i stabilizacijom općih očekivanja u odnosu na njihovo ponašanje, no, za razliku od prava, motivacija pridržavanja tih normi nije ista. Kod prava i konvencije sankcija je izvanjska (ptidila ili (ne) odobravanje okoline), dok je kod morala unutarnja (osjećaj krivnje i glas savjesti). (Bakotić, 2009:123)

Slično njemu, i Perić navodi da su pravo i moral vrlo srodne socijalne norme, ali i da se u filozofiji prava previše naglašava, kao differentia specifica između njih, da je moral područje autonomije, a pravo heteronomije. Po njegovu mišljenju, pravo je zajedničko područje autonomije i heteronomije, a kod morala se također mogu utvrditi i elementi heteronomije. Također, one se međusobno i isprepleću. Pravni sustav u svome sadržaju ima mnogo normi koje upućuju na moralne obaveze i nalažu moralnu ocjenu nekog ponašanja (Perić, 1996: 195, 209). S druge strane, »moralni osjećaj nadopunjuje, zamjenjuje ili gospodari katkad nad pravnom sviješću. Iako je jasno da crta razgraničenja nije uvijek sasvim jasna, nema dvojbe da iza pravnih pravila stoji prijetnja državnim monopolom prisile, dok kod moralnih to nije slučaj. (Perić, 1996: 195, 209)

#### *4.4.3. Emocionalna inteligencija kao čimbenik etičkog ponašanja*

Razumijevanje koncepcije emocionalne inteligencije temelji se na razumijevanju njene dvije sastavnice: inteligencije i emocije. Psiholozi inteligenciju objašnjavaju kao sposobnost objedinjavanja i odvajanja pojmova, prosuđivanja i logičkog zaključivanja, te apstraktnog mišljenja. Emocije spadaju u afektivnu sferu mentalnih funkcija. Ona obuhvaća raspoloženja,



emocije, prosudbe, ostala osjećajna stanja, umor i energiju (Salovey i Sluyter, 1999:306). Emocionalna inteligencija je skup sposobnosti koji uključuje uočavanje, razumijevanje, regulaciju, izražavanje i upravljanje svojim emocijama i emocijama drugih ljudi (psihportal - Vladimir Takšić). Golemanova definicija emocionalne inteligencije govori da se ona sastoji od sposobnosti kao što su mogućnost motiviranja samoga sebe i ustrajavanje unatoč poteškoćama i frustracijama; obuzdavanje impulzivnosti i odgađanje trenutka primanja nagrade; reguliranje svojih raspoloženja i onemogućavanje uzrujanosti da zaguši sposobnost razmišljanja; suosjećanje i nadanje (Goleman, 1997:211). Peter Salovey i David J. Sluyter emocionalnu inteligenciju određuju kao sposobnost uočavanja emocija, pristup i priziv emocija kao pomoć mišljenju, sposobnost razumijevanja emocija i emocionalnih spoznaja, te kognitivna regulacija emocija u svrhu promicanja emocionalnog i intelektualnog razvitka (Salovey i Sluyter, 1999:205)

Općenito, ljudi ponekad imaju previše samopouzdanja što može dovesti do zanemarivanja određenih informacija te do donošenja odluke koje je neetična. Upravo na tom problemu provedena su brojna istraživanja, a jedno od njih u kojem je bilo 100 menadžera koji su trebali dati odgovore na 10 istih pitanja. Zatim bi im se postavilo pitanje što misle na koliko su pitanja točno odgovorili. Zanimljivo da su njihove procjene gotovo uvijek bile veće od stvarnog stanja točnih odgovora. Oni koji su prognozirali da imaju 75% točnih odgovora imali su 60% , a oni koji su mislili da su sve točno odgovorili imali su u prosjeku 85% točnih odgovora. Preveliko samopouzdanje može izazvati donošenje potpuno krive odluke iako nam se to iz naše perspektive i ne čini tako. Preveliko samopouzdanje zajedno s pristranošću daju slijepu točku za izradu odluke koje su etičke i racionalne. (Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L.,2006:4-16)

Pretjerano samopouzdanje može dovesti do toga da menadžer izbjegne prikupljanje dodatnih informacija o problemu prije donošenja konačne odluke. Rezultat toga je negativan kako za menadžera tako i za one na koje se odluka odnosi. Da bi spriječili preveliko samopouzdanje, menadžeri mogu koristiti svoju savjest kako bi testirali da li je njihova odluka etična. Ponekad je kvalitetno rješenje ovog problema zamišljanje kakva bi bila reakcija da dotična odluka ili aktivnost završe na naslovnici nekih poznatih novina. Prije donošenja konačne odluke potrebno je detaljno sagledati sve informacije te zamisliti kakva će biti reakcija na navedenu odluku, hoće li se ta odluka prihvatiti i na koji način će se prihvatiti. Trebalo bi se zapitati hoće li ljudi koji će najviše izgubiti tom odlukom prihvatiti razloge za takvu odluku. (Messick, D. M., Bazerman M. H, Stewart L.,2006:4-16)

## 4.5. Etičko poslovno upravljanje

Etiku i etično ponašanje vrlo je teško, gotovo nemoguće mjeriti na pouzdan način. Zbog svoje složenosti i ovisnosti o brojnim faktorima uvijek je naglašavan odnos između njene važnosti i kompleksnosti. Posebice je problematično mjerenje etičnosti jer je ona nešto neopipljivo kako tvrdi Aleksić (2007), ne postoji sprava ni mjerna jedinica za njeno mjerenje. Isto tako što je za nekog pojedinca etično, za drugog to isto može biti potpuno neetično. Ista stvar se može reći i za razinu države. (Aleksić, 2007:80)

Ipak bilo je potrebno razviti nekakva načela, etičke principe koji bi nam pokazivali da li djelujemo u etičkom pravcu. Na taj način ne može se saznati u kolikoj mjeri se djeluje etički, ali barem bi se znalo da li se etički djeluje. Takvo upravljanje etikom odnosno poslovnom etikom vodi nas do zaključka da postoje nekakve komponente, smjernice koje će nam pomoći. Jedne od njih su vrednote poduzeća koje obuhvaćaju izjave o ciljevima poduzeća, o stavovima i uvjerenjima poduzeća navodi Aleksić, (2007). Takvim izjavama poduzeća iznose svoj smjer djelovanja u smislu etike te iznose etičke ciljeve poduzeća. Sljedeća komponenta je etički kodeks koji predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne smije predstavljati striktna pravila ponašanja u doslovno svakoj situaciji. Kodeks je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnom etikom u svjetskoj poslovnoj praksi. Kodeks, kako tvrdi Aleksić (2007), je samo kvalitetna podloga te početak korištenja etičkih nastojanja. No samo njegovo korištenje smatra se pohvalnim jer se organizacije usmjeravaju u pravom smjeru, stvaraju kvalitetne smjernice i pravu podlogu. Sljedeća komponenta su linije izvještavanja i savjetovanja koja imaju svrhu ranog identificiranja etičkih problema te pravovremenu reakciju. (Aleksić, 2007:80)

### 4.5.1. Vrednote poduzeća

Vrednota je implicitna ili eksplicitna, za određenoga pojedinca ili grupu karakteristična koncepcija poželjnoga, koja utječe na izbor vrsta, sredstava i ciljeva akcije; ona je, dakle, oblik motivacije, koji selektivno djeluje na ponašanje pojedinca. Društvena vrednota je tako individualna koncepcija opće poželjnoga stanja. (Aleksić, 2007:80)

Moramo razlikovati operativne i poželjne vrednote. Operativne vrednote neposredno utječu na ponašanje putem kanalizatora ponašanja, a poželjne posredno preko perceptualnog filtriranja ili selektivnog oponašanja. Stvoren je čovjekov subjektivni svijet odnosno svijet vrednota; preciznije, oblikovana je čovjekova vrijednosna orijentacija. Definirajmo je kao generaliziranu, u sebi diferenciranu, na ponašanje djelujuću koncepciju prirode, položaja čovjeka u prirodi, odnosno između ljudi, a također i kao koncepciju poželjnog i nepoželjnog, ako se to tiče odnosa čovjeka prema okolini i suljudima. Čovjekov subjektivni svijet nastaje u dijalektici s objektivnim svijetom, nastaje, dakle, u ovisnosti o društvenim i klasnim odnosima, o društvenom sistemu, o karakteru same kulture; istina je prema tome, da čovjek ne gleda vlastitim očima nego očima epohe, kako se kaže, iako je također istina da čovjeka kao subjekta ne može potpuno determinirati kvaliteta duha, vremena, kojemu pripada, a niti totalitet uvjeta u kojima živi. To se još čovjekova često tamna i nespoznata subjektivnost — anomalitet, kojim društveni procesi nikada ne mogu potpuno ovladati. (Aleksić, 2007:80)

Prema Aleksić A.,2007, kada se govori o društvenoj odgovornosti poduzeća mislimo na djelovanje organizacija od kojeg će cjelokupna okolina imati nekakvu korist, sve interesne skupine i javnost u cjelini biti će zadovoljni. Kada govorimo o upravljanju poslovnom etikom u Republici Hrvatskoj, dolazimo do poražavajućih podataka. Hrvatska definitivno zaostaje za razvijenim svjetskim državama i u etičnosti poslovanja. Štoviše, u našoj zemlji, ako se usporede sve poslovne aktivnosti s razinom etičnosti, spadamo među vrh država koje su neetične u poslovanju. Riječ je o manjim i srednjim poduzećima koji imaju slabo ili uopće nemaju razvijen sustav za upravljanje poslovnom etikom. Možda razlog leži u tome što naši ljudi premalo značaja pridaju važnosti etike kada je poslovanje u pitanju jer je istina profit na prvom mjestu, kratkoročni ciljevi su važniji od dugoročnih te se praktički ne bira način kako ih ostvariti, bitno je jedino da se ostvare. (Aleksić, A.,2007:425-426).

#### *4.5.2. Etički kodeks*

U suvremenoj literaturi često se naglašava razlika između etičkih kodeksa, kodeksa ponašanja te kodeksa normi i pravila kojima se uređuje ponašanje službenika. Etički kodeksi navode ključne vrijednosti i načela. Oni su općenitog su karaktera, uglavnom su vrlo apstraktni i ne bave se pitanjima primjene postavljenih vrijednosti u konkretne situacije. Suprotno tomu, kodeksi ponašanja postavljaju specifične standarde ponašanja koji se očekuju u konkretnim i

stvarnim situacijama. Oni pokazuju kako određena načela i vrijednosti treba primijeniti u praksi i pokušavaju predvidjeti i spriječiti određena neprihvatljiva ponašanja. Ako kodeksi ponašanja opisuju djelovanja na radnom mjestu, etički kodeksi su generalni vodiči za odlučivanje o tim akcijama. Najviši stupanj konkretnosti imaju kodeksi normi i pravila koji postavljaju zahtjeve u pogledu ponašanja službenika i navode sankcije u slučaju povrede tih zahtjeva. (Marčetić, G.,2013:405)

Riječ etički kodeks dolazi od grčke riječi ethos (ćud, ponašanje, običaj) i latinske riječi codex (zakonik) te se pod etičkim kodeksom razumije sustav pravila koja uređuju moralne (etičke) standarde ponašanja i koja služe kao kriterij za razlikovanje dopuštenih od nedopuštenih postupanja. Etički je kodeks skup pravila i standarda ponašanja koji se moraju pridržavati zaposlenici tvrtke, a od velikog značaja za poslovanje jer će svaka tvrtka koja posluje etično biti prepoznata kao poželjni partner potrošačima i poslovnim subjektima te biti shvaćena kao društveno odgovorna. Usvajanje etičkog kodeksa i primjena načela društveno odgovornog poslovanja profitabilno je ulaganje u dugoročni razvoj. Uvođenje programa etike u poslovanju nailazi na brojne izazove zbog različitih tržišta i lokalnih tradicija, kulturnih, socijalnih obilježja te različitih zakonskih i drugih propisa. (Usorac, M.,2010:125)

S razvojem profesionalizma i osjećajem kohezije, raste i briga za profesionalne standarde. Mnogi djelatnici se ozbiljno nastoje kvalificirati u moralnom smislu dok ostali vide etičke kodekse kao prodavanje magle i hrpu šupljih frazi. Osnovni je zahtjev što ga se postavlja profesijama poštovanje skupu profesionalnih normi koji se obično naziva etičkim kodeksom. Velik se broj djelatnika trudi postupati moralno i savjetovati svoje organizacije ili klijente kao etička savjest kompanije. Nažalost, drugi vide etičke kodekse kao smetnje koje treba izbjeći, kao ukrasnu fasadu ili reklamu koja samo dobro zvuči. Bitno je naglasiti da su etički kodeksi ogledalo tvrtke kao i njezinih vrijednosti te učinkovito pomagalo u situacijama koje sadrže etičku dilemu. (Broom, G. M.,2010:134)

#### *4.5.3. Model etičkog izvještavanja i savjetovanja*

Etička perspektiva zagovara ponašanje koje svuda i uvijek primjenjuje naznačena etička načela ili ima i više standarde ponašanja od onih koji su propisani pravnom normom - zakonom. Praktična etika dijeli se na osobnu, zakonsku, društvenu i poslovnu etiku. Osobna etika je po

svojoj prirodi neobvezna, ali može imati značajan utjecaj na provedbu zakonski važećih etičkih normi. Rezultat je pojedinačnih uvjerenja i svjetonazora, kućnog odgoja, kulture i osobnih stavova koji iz tog proizlaze. Čovjek je postao slabo biće koje se teško može staviti u etičke kodekse i koji ih poput nekih okova odbacuje djelujući mimo njih, što se onda kao slabost prepoznaje na svim društvenim i gospodarskim razinama. Suvremeno poslovanje od pojedinca traži tolerantnost, neograničenost, spremnost na suradnju i susretljivost, solidarnost, objektivnost. (Bebek B., Kolumbić A.,2005:89)

Etičko poslovanje od pojedinca zahtijeva poslovanje koje će pridonijeti društvu u cjelini. U središte promišljanja stavlja se čovjekova potreba za uspostavljanjem nove svjetske etike kao minimalnoga vrijednosnog konsenzusa, odnosno minimuma zajedničkih humanih vrijednosti, temeljnih etičkih principa i mjerila etičkih izbora. Model etike koji može dati odgovor na izazove globalizacije. Isto tako zakonska etika svojim normama i standardima predstavlja okvir osobnoj etici. U idealno uređenoj državi ono što je zakonom propisano trebalo bi biti i etično, no često zakone propisuju stranke koje su na vlasti ili njihova povjerenstva koja su specijalno osnovana kako bi donijela normu ili standard, a koja čine pojedinci među kojima dolazi do animoziteta u pogledu općih, pojedinačnih i specifičnih interesa. Postoje četiri načela istinitog mišljenja a to su zakon identiteta, zakon proturječnosti, zakon isključenja trećeg te zakon dovoljnog razloga. Poslovna etika je dio opće i praktične etike koja ne sputava niti dopušta da se u poslovnim odnosima radi ono što nije dopušteno. Odražava etičke izbore koje čine dionici u realizaciji određenih poslova i proučava primjenu osobnih normi u odnosima među poduzetnicima, menadžerima, poslovnim subjektima, zaposlenicima i međusobno svih njih zajedno s okruženjem. (Bebek B., Kolumbić A.,2005:89)

U poslovnu etiku, uz osobnu iz koje proizlazi, spadaju radna i profesionalna etika. Radna etika je osobina, stavova i postupaka koji se odnose na određeni proces rada. Svaka osoba radom osigurava ekonomsku sigurnost i nezavisnost, izgrađuje osobni status i identitet te ostvaruje svoje životne i radne ciljeve. Velik dio života pojedinac potroši u obavljanju raznih poslova i zadataka koji su propisani i regulirani internim i eksternim aktima te etičkim i moralnim načelima. Osobu koja posjeduje radnu etiku karakterizira odgovoran odnos prema radu, kao i uvjerenje da je rad sam po sebi dobar za razvoj pojedinca i obuhvaća njegovu odanost i odgovornost prema radu. Ako se djelatnik identificira s poslom i iz njega crpi zadovoljstvo i ponos, to je kvalitetna i sretna osoba. (Bebek B., Kolumbić A.,2005:89)

#### *4.5.4. Etički menadžment, zaposlenici i odbori*

Etički menadžeri, zaposlenici i odbori dio su organizacije koji regulira poslove vezane uz poslovnu etiku. Njihova dužnost očituje se u razvijanju strategije i upravljanja koji će osigurati da se etički standardi organizacije provode i da komuniciraju sa svima u organizaciji. Veće organizacije mogu osnovati i etičke odbore ili komisije koje pružaju etički nadzor i kontrolu. Etički konzultanti predstavljaju konzultante specijalizirane za područje poslovne etike. Oni nude svoje savjetodavne usluge ponajviše malim organizacijama kojima je isplativije koristiti te usluge nego da ih razvijaju unutar vlastite organizacije. Etička edukacija i trening imaju svrhu dati do znanja svima u poduzeću o važnosti etike i njene primjene, razvijanje etičkih alata te razvijanja svijesti o važnosti kvalitetnog sustava upravljanja poslovnom etikom. Izvještavanje, računovodstvo i revizija imaju svrhu na neki način kontrolirati poslovanje, ali i pokušaj da se izmjeri učinak etičnosti. Potrebno je spomenuti i suvremeni koncept u upravljanju poslovnom etikom, a to je koncept društvene odgovornosti poduzeća. (Aleksić, A.,2007:425)

## **5. EMPIRIJSKI DIO RADA**

Općenito, istraživanja se razlikuju sama po sebi, s obzirom na primjenu njihovih rezultata, isto tako, metode koje se koriste, vrste podataka koji se koriste, učestalost provođenja, njihovih ciljeva, obuhvatnost područja koje sadrže, vrijeme na koje su usmjerena i objekt istraživanja. Empirijski dio rada temelji se na istraživanju koje je provedeno anonimnim online anketnim upitnikom putem digitalnog alata Google Forms. U periodu od 17.03.2022.-22.06.2022. godine i popunjavanju ankete pristupilo je 152 ispitanika. Anketnim upitnikom željelo se pregledom stanja uvidjeti da li su menadžment i etika u poduzećima ispitanika nužni i koliko se zapravo ima saznanja o etičkom i menadžerskom poslovanju. Isto tako bilo je potrebno potvrditi sve 3 hipoteze navedene u radu, koje se tiču menadžmenta i etike svakodnevno.

### **5.1. Metodologija istraživanja**

U radu je korištena metoda prikupljanja podataka pomoću anketnog upitnika. Sudjelovanje u istraživanju je bilo dobrovoljno i anonimno, a ispitanicima je bio proslijeđen mail sa zamolbom za ispunjavanjem anketnog upitnika i samim time proslijeđena poruka na društvenim mrežama. Istraživanje je trajalo u periodu od 17.03.2022.-22.06.2022. Istraživanje se provodilo anketiranjem studenata u online obliku putem digitalnog alata Google Forms.

Ispunjavanju ankete pristupilo je 152 ispitanika, odnosno studenata preddiplomskih, diplomskih i poslijediplomskih stručnih i sveučilišnih studija Sveučilišta Sjever i isto tako ostalih ljudi izvan sveučilišnih ustanova. Za dobivanje podataka korišten je strukturiran anketni upitnik od 66 pitanja od kojih je 30 pitanja zatvorenog tipa dok je 36 pitanja otvorenog tipa. Na temelju proučavanja relevantne literature iz predmetnog područja kreiran je anketni upitnik. U kreiranju anketnog upitnika korištena su zatvorena pitanja sa ponuđenim odgovorom, otvoreno pitanje, te zatvorena pitanja s ponuđenim modalitetima mjerenja Likertovom ljestvicom s pet stupnjeva.

## 5.2. Ciljevi istraživanja i hipoteze rada

Osnovni cilj ovog istraživanja je ispitati upoznatost javnosti s etičkim normama u menadžmentu neovisno o području studiranja/djelovanja. Nadalje, jedan od ciljeva je isto tako utvrditi da li zaposlenici istinski vjeruju svojim menadžerima, da li ih menadžeri nadahnjuju u motivacijskom smislu i da li su zapravo menadžeri pouzdani u donošenju najvažnijih odluka u poduzećima. Kako bi se utvrdili ciljevi uvijek je potrebno vidjeti kakav je zapravo učinak rada zaposlenika, nadalje, da li zaposlenici imaju svoja prava i da li je menadžerima bitno da njihovi zaposlenici pronalaze u njima inspiraciju, koja im donosi bolje poslovanje. Zaposlenici će istinski napredovati uz uzajamno povjerenje, etičke vrijednosti i motivacijske odluke njihova menadžera.

U radu su definirane sljedeće hipoteze:

**Hipoteza H1:** Etičan manager mora imati želju poslovati na “pravi način” za tvrtku, kupce i društvo.

*Objašnjenje hipoteze H1: Menadžeri, ukoliko je riječ o menadžerima kao neprofesionalcima svakodnevno su suočeni s nekim dvojabama, nejasnoćama i izborima između više različitih mogućnosti koji nalažu etičnost u djelovanju. U poslovnom okruženju odluke se moraju donijeti brzo, pod vremenskim pritiskom koji ne ostavlja puno prostora za racionalnu prosudbu. Konkurencija, javnost, nadređeni, podređeni, državni organi, privatni život, sve su to pojmovi koji se trebaju uzeti u obzir kada se donosi određena poslovna odluka i prvenstveno donešena u skladu sa zakonom i u skladu sa interesima i društva i kupaca.*

**Hipoteza H2:** Etično vodstvo počinje sa definiranjem puta u kojem će zaposlenici slijediti svog managera.

*Objašnjenje hipoteze H2: Što se tiče managera koji je nekvalitetan u svom vođenju, prvobitna značajka se odnosi na to da zaposlenici ne slijede managera u ni jednom smjeru njegova vođenja. Itekako je vrlo važno da se definiranje svakog cilja temeljito obradi i na samom kraju objasni. Zaposlenicima je najbitnije da znaju put do cilja, te ponajprije koje su to bitne*



*strategije u ostvarenju svakog cilja. Zaposlenici će slijediti svog managera ako dobe uzajamno povjerenje u cilj, a tek kasnije u managera, samim time će im manager to i pojasniti i pridobiti kvalitetnu suradnju, a zaposlenici će uzajamno napredovati i obrazložiti svoje ideje kako bi se lakše ispunili zadani ciljevi.*

**Hipoteza H3:** Etičko vodstvo zahtijeva snažnu povezanost s djelatnicima koji su zaposleni u organizaciji, što je proizvod uzajamnog povjerenja.

*Objašnjenje hipoteze H3: Ponajprije je svakom manageru bitno zadobiti povjerenje njegovog djelatnika, te je samim time najbitniji učinak na početku njihovih poslova. Svaki djelatnik mora dobiti adekvatne informacije o poslu koji odrađuje na etičan način. Kroz adekvatne, etičke informacije, djelatnik dobiva značaj u organizaciji i samim time se počinje smatrati bitnim za organizaciju. Svakom djelatniku je bitno da etički odrađuje svoj posao i da dobiva etičke odluke od svog managera. Uz etičke odluke managera, djelatnik se snažnije povezuje s managerom zato što shvaća da je manageru bitno njegovo mišljenje i da mu se pridaje značaj a ponajprije da ga se poštuje, što samim time donosi odličan učinak na djelatnika, koji snažno i s motivacijom odrađuje svoj posao te se prema manageru odnosi s uzajamnim povjerenjem i samim time čvrsto vjeruje u ostvarenje ciljeva.*

### **5.3. Diskusija rezultata istraživanja**

Da bi se dokazale sve 3 hipoteze i ostvarili postavljeni ciljevi istraživanja u ovom poglavlju prezentirani su rezultati istraživanja: sociodemografski podaci ispitanika, Crombach Alpha koeficijent, deskriptivna statistika, T-test, i ANOVA test. Prvi dio upitnika odnosi se na opće podatke o ispitanicima koji su prikazani u tablici 1.

**Tablica 1: Sociodemografska struktura ispitanika (N=152)**

	Broj ispitanika (N)	Postotak%
<b>Spol</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>
Žensko	86	56,6%
Muško	66	43,4%
<b>Dob</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>
18-28	60	39,5%
29-38	59	38,8%
39-48	25	16,4%
49 i više	8	5,3%
<b>Razina obrazovanja</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>
SSS	44	28,9%
VSS	55	36,2%
VŠS	46	30,3%
Doktorat	7	4,6%
<b>Radni status</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>
Zaposlen	116	76,3%
Nezaposlen	36	23,7%

Izvor: Vlastiti rad autorice

Uzorak ovog istraživanja iznosio je 152 ispitanika od kojeg većinu od 56,6% čine žene. Kategorije po dobnoj skupini najviše ispitanika iznosilo je 18-28 godina što čini (39,5%), nadalje slijedi skupina od 29-38 godina, koja sadrži 59 ispitanika uz (38,8%), zatim slijedi skupina od 39-48 od 25 ljudi s postotkom 16,4% i na kraju skupina od 49 i više godina, s 8 ispitanika i postotkom (5,3%). Prema strukturi obrazovanja, SSS je završilo 44 ispitanika (28,9%), zatim VSS 55 ispitanika s postotkom (36,2%), nadalje VŠS čini 46 ispitanika s postotkom (30,3%) i Doktorat 7 ispitanika s postotkom (4,6%). Prema radnom statusu ispitanika zaposleno je 116 ispitanika (76,3%), dok je nezaposleno njih 36 (23,7%). Spol ispitanika - Anketu je ispunilo 152 ispitanika. Od toga je anketu ispunilo 56,6% žena –86 ispitanica i 43,4% muškaraca – 66 ispitanika. Dob ispitanika - Ispitanici su bili različite životne dobi. Najviše ispitanika 39,5% ima između 18-28 godina- 60 ispitanika, 38,8% ima između 29-

38 godina- 59 ispitanika, 16,4% ima između 39-48 godina- 25 ispitanika, 5,3% ima između 49 godina i više- 7 ispitanika. (tablica 3). Obrazovanje ispitanika - Od 152 ispitanika njih 36,2%- 55 ispitanika ima VSS, nadalje njih 30,3%-46 ispitanika ima VŠS, 28,9% ima SSS – 44 ispitanika, 4,6% ima Doktorat- 7 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika 76,3% - 116 ispitanika je zaposleno, dok je 23,7% - 36 ispitanika nezaposleno.

## Deskriptivna statistika

U deskriptivnoj statistici se upisuju odgovori, odnosno ono što uzorak misli o pitanjima, koja su vezana uz **Hipotezu 1**, koja glasi: *Etičan manager mora imati želju poslovati na “pravi način” za tvrtku, kupce i društvo.*

U tablici 2. prikazana je deskriptivna statistika, odnosno prikazane su promatrane čestice tj. pitanja iz anketnog upitnika.

Standardna devijacija je mjera raspršenosti i iz tablice 2, je vidljivo da se raspršenost kreće od ,1.004-1.364, što pokazuje da je standardna devijacija (ili standardno odstupanje) po svim česticama u redu, odnosno da aritmetička sredina dobro predstavlja rezultate istraživanja.

Rezultati standardne devijacije prikazani u tablici 2, oni su standard za mjerenje varijabilnosti niza.

**Tablica 2:** *Deskriptivna statistika*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Reakcija i djelovanje menadžera	152	1	5	2.36	1.004
Trud vašeg menadžera	152	1	5	3.02	1.105
Zadovoljstvo s vašim menadžerom	152	1	5	2.81	1.011
Blizak odnos s zaposlenicima	152	1	5	3.88	1.364

Postupci na pravi način	152	1	5	3.62	1.285
Povjerenje u odluke	152	1	5	3.52	1.158
Valid N (listwise)	152				

Izvor: IBM SPSS Statistics

Na pitanja u anketnom upitniku od 8-13. mjerna ljestvica je bila 5 i ispitanici su odgovarali na pitanja pomoću Likertove skale gdje su mjere označavale: 1. uopće se ne slažem, 2. uglavnom se ne slažem, 3. niti se slažem niti se ne slažem, 4. uglavnom se slažem i 5. u potpunosti se slažem. Iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike vidljivo je da većina ispitanika smatra da je u menadžerskom poslovanju najbitniji blizak odnos menadžera sa zaposlenicima gdje je srednja vrijednost 3.88, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.364. Nadalje, ispitanici smatraju vrlo bitnom činjenicom da menadžeri imaju postupke na pravi način, prema svim zaposlenicima podjednako, koji ima samim time donosi veće povjerenje u odluke menadžera, gdje je samim time srednja vrijednost 3.62, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.285. Kod pitanja vezanog uz povjerenje u odluke, srednja vrijednost iznosi 3.52, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.158. Dalje slijede rezultati na pitanju vezanom za trud menadžera u poduzeću, gdje je srednja vrijednost 3.02, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.05. Ukupno zadovoljstvo s menadžmentom, ispitanici su ocijenili srednjom vrijednošću 2.81, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.011. Reakcija i djelovanje menadžmenta sadrži srednju vrijednost 2.36, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.004. Varijanca mjeri raspršenost mjerenih čestica i kreće se od ,531 – 1,292.

## Cronbach Alpha

Cronbach Alpha općenito predstavlja mjeru unutrašnje dosljednosti skupa određenih tvrdnji o primjenjivanju i razvoju etike u menadžerskom poslovanju. Cronbach Alpha koeficijent se sastoji od srednje vrijednosti korelacije između varijabli koje su dio ljestvice, a može se izračunati na dva načina: na temelju varijance (Cronbachova alfa) ili na temelju korelacije stavki (standardizirana Cronbachova alfa). Cronbach Alpha koeficijent prvenstveno mjeri unutrašnju dosljednost ili stupanj do kojeg svi ispitanici predmeti koreliraju jedni s drugim. Cronbachova Alpha je metoda za izračun koeficijenta pouzdanosti, koja identificira pouzdanost kao unutarnju dosljednost. Nazvan je tako jer analizira u kojoj su mjeri djelomična mjerenja dobivena različitim objektima "konzistentna" jedna s drugom i stoga reprezentativna

za mogući svemir objekata koji bi mogli mjeriti tu konstrukciju. Cronbachov alfa koeficijent kreće se od 0 do 1. Što je bliže 1, stavke će biti međusobno usklađenije (i obrnuto). S druge strane, mora se uzeti u obzir da što je test duži, to je alfa ( $\alpha$ ) veća.

Prvi korak u analizi početnog skupa tvrdnji je procjena pouzdanosti analiziranih mjernih ljestvica (Tablica br.3.).

**Tablica 3:** *Crombach Alpha koeficijent*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.821	17

Izvor: IBM SPSS Statistics

Crombach Alpha koeficijent izračunao se pomoću varijabli, koje nadalje prikazuju na pouzdanost mjerne ljestvice. Putem ove analize, koja se provjerava kroz 17 Itemsa, Crombach Alpha koeficijent iznosi 0,821, što znači da od 76 ispitanika od 100 ima isti stav 100%.

**Tablica 4:** *Crombach Alpha po česticama*

<b>Opisana čestica</b>	<b>Čestica</b>
Djelovanje menadžera na pravi način	AA
Menadžer koji ima potrebne vještine	AB
Djelovanje menadžera općenito	AC
Menadžer koji nije posvećen odnosima u poduzeću	AD
Efektivni i efikasni menadžeri u poduzeću	B
Trud menadžera kod ostvarivanja poslovnog odnosa	C
Pozornost i primjena etičkih pravila	DA
Trud rješavanja problema	DB
Fokus na etičko donošenje odluka	DC

Ugrožavanje poslovanja	DD
Zadovoljstvo vođenjem	DE
Zadovoljstvo donošenjem odluka	DF
Razgovor o uspješnosti, koji služi kao kritika	DG
Neetične aktivnosti	DH
Pravilno etičko postupanje	DI
Ravnopravan odnos	DJ
Poslovno ponašanje	EA

Izvor: Vlastiti rad autorice

Može se zaključiti da primjenjene mjerne ljestvice posjeduju izvrsnu razinu pouzdanosti ili kako su valjani instrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika o njihovom menadžeru u poduzeću, potvrđuje da etičan menadžer mora poslovati na pravi način za sve subjekte poduzeća i organizacije, nadalje da se od menadžera mora naučiti mnogo strategija, ali isto tako da menadžer bude pravedan u odlukama organizacije, što samim time donosi i povjerenje u njegove odluke.

Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti cijelog upitnika iznosi ,821 za koju vrijednost se može konstatirati izvrsna pouzdanost. Najmanji Cronbach Alpha koeficijent je ,801 što je ustvari zanemarivo i nalazi se na čestici razgovora o uspješnosti koji služi kao kritika.

Nadalje, **Hipoteza 1** je testirana kroz T-test.

**T - test** je statistički postupak za testiranje značajnosti razlike između dva uzorka, odnosno T-testom uspoređuju njihove aritmetičke sredine.

**Tablica 5:** *T-test o procjeni ponašanja i poslovnih dešavanja managerskih i etičkih aktivnosti u poduzeću*

## Posterior Distribution Characterization for One-Sample Mean

### Posterior Distribution Characterization for One-Sample Mean

	N	Posterior			95% Credible Interval	
		Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Korektna atmosfera	152	3.01	3.01	.005	3.07	3.15
Mito i korupcija	152	3.25	3.25	.005	3.05	3.45
Odavanje poslovanja	152	3.39	3.39	.005	3.17	3.61
Falsifikacija izvještaja	152	3.30	3.30	.005	3.06	3.53
Pogodovanje u dobivanju posla	152	3.43	3.43	.005	2.22	3.65
Kritički sud	152	3.36	3.36	.005	3.14	3.58
Razina neetičnosti	152	3.34	3.34	.005	3.12	3.55
Etički osobni pristup	152	3.49	3.49	.005	3.26	3.71
Posvećenost menadžmenta	152	3.27	3.27	.005	3.04	2350

Prior on Variance: Diffuse. Prior on Mean: Diffuse.

Izvor: IBM SPSS Statistics

Standardna devijacija je relativno mala ,005 na razini signifikantnosti 95%, gdje je varijabla korektna atmosfera u poduzeću dobila najmanju srednju ocjenu 3,01 što upućuje na činjenicu da u poduzećima ispitanika ne vlada dovoljno korektna atmosfera i da se učestalo događaju naporan rad i ujedno zbog toga negativne posljedice na ponašanje zaposlenika. Po svim ocijenjenim česticama koje se odnose na ostale varijable, sve se čestice mogu potvrditi. Sve čestice imaju zadovoljavajuće rezultate i one su ujedno pozitivno ocijenjene. Nisku razinu korektnosti atmosfere sukladno dobivenim rezultatima pokazuju mito i korupcija, razina neetičnosti, falsifikacija izvještaja, posvećenost menadžmentu i oni predstavljaju osnovu za daljnje menadžersko poslovanje u poduzećima.

**Tablica 6:** ANOVA test o poslovnoj atmosferi menadžmenta u poduzeću

Dependent Variables	Bayesian Estimates of Group Means <sup>a</sup>			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Naglašavanje etike	3.54	3.54	.008	3.41	3.67
Ravnopravnost menadžmenta	3.94	3.94	.008	2.81	3.07
Nužnost etike	3.16	3.16	.008	3.03	3.29
Informiranost	3.62	3.62	.008	3.49	3.75
Radna atmosfera	3.61	3.61	.008	3.48	3.74
Poštivanje etičkog kodeksa	3.63	3.63	.008	3.50	3.76

a. Posterior distribution was estimated based on the Bayesian Central Limit Theorem.

Izvor: IBM SPSS Statistics

Pomoću ANOVE na mogućnost pogreške od 0,5 i 95% signifikantnosti varijanca je ,008. Varijanca ,008 govori da je poslovna atmosfera menadžmenta u poduzeću jedna od bitnijih sastavnica u poslovnom rukovođenju zato što doprinosi uspješnosti u radu zaposlenika, kroz ravnopravnost prema zaposlenicima, poštivanje etičkog kodeksa, informiranost zaposlenika, radne navike, naglašavanje etike i nužnost etike u poduzeću. Samim ovim zaključcima rješavanje problema i poslovanja na pravedan način se ujedno mogu i poistovjetiti s posjedovanjem znanja u poduzećima, koje se stječu učestalim informiranjem zaposlenika kroz menadžment.

**Hipoteza H2:** *Etično vodstvo počinje sa definiranjem puta u kojem će zaposlenici slijediti svog managera.*

Na pitanja u anketnom upitniku od 14-27., pitanja su bila vezana uz **Hipotezu 2**, mjerna ljestvica je bila 5 i ispitanici su odgovarali na pitanja pomoću Likertove skale gdje su mjere označavale: 1. uopće se ne slažem, 2. uglavnom se ne slažem, 3. niti se slažem niti se ne slažem, 4. uglavnom se slažem i 5. u potpunosti se slažem. Iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike



vidljivo je da većina ispitanika smatra da etično vodstvo definitivno mora početi sa pravim vođenjem i iskusnim menadžerskim liderom.

## Deskriptivna statistika

U deskriptivnoj statistici se upisuju odgovori, odnosno ono što uzorak misli o pitanjima, koja su vezana uz **Hipotezu 2**.

U tablici 7. prikazana je deskriptivna statistika, odnosno prikazane su promatrane čestice tj. pitanja iz anketnog upitnika.

Standardna devijacija je mjera raspršenosti i iz tablice 2, je vidljivo da se raspršenost kreće od ,1.052-1.436, što pokazuje da je standardna devijacija (ili standardno odstupanje) po svim česticama u redu, odnosno da aritmetička sredina dobro predstavlja rezultate istraživanja.

Rezultati standardne devijacije prikazani u tablici 7, oni su standard za mjerenje varijabilnosti niza.

**Tablica 7:** *Deskriptivna statistika*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Svojtanje zasluga	152	1	5	3.52	1.386
Otuđivanje materijala	152	1	5	3.44	1.436
Etički kodeks	152	1	5	3.14	1.236
Posvećenost etičkim informacijama	152	1	5	3.27	1.409
Informacije i znanje zaposlenika	152	1	5	3.99	1.052
Valid N (listwise)	152				

Izvor: IBM SPSS Statistics

Na pitanja u anketnom upitniku od 14-27. mjerna ljestvica je bila 5 i ispitanici su odgovarali na pitanja pomoću Likertove skale gdje su mjere označavale: 1. uopće se ne slažem, 2. uglavnom se ne slažem, 3. niti se slažem niti se ne slažem, 4. uglavnom se slažem i 5. u

potpunosti se slažem. Iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike vidljivo je da većina ispitanika smatra da su u etičnom vodstvu najbitnije informacije i znanje zaposlenika gdje je srednja vrijednost 3.99, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.052. Nadalje slijedi svojatanje zasluga u poduzeću sa srednjom vrijednošću od 3.52, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.386, dešavanja otuđivanje materijala, srednja vrijednost 3.44, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.436, posvećenost etičkim informacijama, 3.27, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.409, razumijevanje etičkog kodeksa, 3.14, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.236. Može se reći da se itekako treba posvetiti razumijevanju etičkog kodeksa i da su sve čestice potvrđene. S time da se kroz odgovore zaposlenika može vidjeti da su ispitanici adekvatno plaćeni za svoj posao, ali bez dovoljno poznavanja etičkog kodeksa, većinski dio zaposlenika ima objektivne dojmove o kodeksu i nisu u potpunosti sigurni koja su njegova stvarna pravila, pa se samim time etički kodeks nalazi kao najniža čestica.

## Crombach Alpha

Prvi korak u analizi početnog skupa tvrdnji je procjena pouzdanosti analiziranih mjernih ljestvica. Analiza početnog stanja **Hipoteze 2**, prikazat će se dalje kroz Crombach Alpha koeficijent.

**Tablica 8:** *Crombach Alpha koeficijent*

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.884	10

Izvor: IBM SPSS Statistics

Na pitanja u anketnom upitniku od 27-35, Crombach Alpha koeficijent izračunao se pomoću varijabli, koje nadalje prikazuju na pouzdanost mjerne ljestvice. Putem ove analize, koja se provjerava kroz 10 itemsa, Crombach Alpha koeficijent iznosi ,884, što znači da od 43 ispitanika od 100 ima isti stav 100%. Crombach Alpha koeficijent iznosi 0,181 što znači da je pouzdanost relativno dobra. Nadalje, kroz ovaj pristup, ispitivalo se prema mjernoj

ljestvici. Ispitanici su odgovarali na pitanja pomoću Likertove skale gdje su mjere označavale: 1. uopće se ne slažem, 2. uglavnom se ne slažem, 3. niti se slažem niti se ne slažem, 4. uglavnom se slažem i 5. u potpunosti se slažem. Dobiveni rezultati istraživanja su: Adekvatan pristup zaposlenicima vrlo bitan s ocjenom 5, gdje je 23,3% odgovorilo 35 ispitanika. Informacije o budućem poslovanju, ocjena 4, 23,3%, odgovorilo 35 ispitanika. Stavovi zaposlenika o misiji i viziji, ocjena 3, 19,2%, 29 ispitanika. Znanje o zacrtanim ciljevima poslovanja, ocjena 3, 19,2%, 29 ispitanika. Povjerenje u odluke managera, ocjena 4, 23,3%, 35 ispitanika. Upotreba službi u osobne svrhe, ocjena 2, 23,2%, 29 ispitanika. Dovoljne kompetencije i vještine zaposlenika, ocjena 3, 19,2%, 28 ispitanika. Darovanje nagrada/usluga, ocjena 4, 22,8%, 33 ispitanika. Djelovanje managera u kritičnim situacijama, ocjena 3, 19,1%, 28 ispitanika. Adekvatno prihvaćanje, ocjena 4, 23,3%, 34 ispitanika.

**Tablica 9:** *Crombach Alpha po česticama*

Opisana čestica	Čestica
Adekvatan pristup zaposlenicima	B
Informacije o budućem poslovanju	BA
Stavovi zaposlenika o misiji i viziji	BB
Znanje o zacrtanim ciljevima poslovanja	BC
Povjerenje u odluke managera	BD
Upotreba službi u osobne svrhe	BE
Dovoljne kompetencije i vještine zaposlenika	C
Darovanje nagrada/usluga	CA
Djelovanje managera u kritičnim situacijama	CB
Adekvatno prihvaćanje	CC

Izvor: Vlastiti rad autorice

Kroz analizu čestica **hipoteze 2**, može se zaključiti da primjenjene mjerne ljestvice posjeduju izvrsnu razinu pouzdanosti ili kako su valjani instrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika o njihovom menadžeru u poduzeću, potvrđuje da etično vodstvo i napredak u poslovanju vrijedi za sve subjekte poduzeća i organizacije kroz uspješan menadžment, koji osigurava dovoljne kompetencije zaposlenicima, zatim, kroz efikasno djelovanje u kritičnim situacijama gdje zaposlenici samim time mogu naučiti kroz promatranje i ponašanje njihova managera, zaposlenici imaju povjerenje u odluke managera i samim time imaju redovno sve informacije o budućim ciljevima, kroz analizu odgovora ispitanika, može se reći da ih većina smatra adekvatno prihvaćenim u svom poduzeću i da imaju povjerenje u svoj menadžment. Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti cijelog upitnika iznosi ,884 za koju vrijednost se može konstatirati izvrsna pouzdanost. Najmanji Cronbach Alpha koeficijent je ,422 što je ustvari zanemarivo i nalazi se na čestici upotreba službi u osobne svrhe, što znači da je čestica vrlo niska i samim time označava prilično malo takvog dešavanja u poduzeću, što je kod rezultata hipoteze vrlo pozitivno.

Nadalje, **Hipoteza 2** je testirana kroz T-test.

**T - test** je statistički postupak za testiranje značajnosti razlike između dva uzorka, odnosno T-testom uspoređuju njihove aritmetičke sredine.

**Tablica 10:** *T-test o procjeni sposobnosti i vještina managera u poduzeću i ponašanje zaposlenika kroz poslovno rukovođenje, informiranje i menadžment*

	N	Posterior			95% Credible Interval	
		Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Etičko poslovanje	152	3.13	3.13	.002	3.07	3.18
Važna etika u menadžerskom poslovanju	152	3.61	3.61	.002	3.38	3.84
Menadžeri najbitnije osobe u poduzećima	152	3.50	3.50	.002	3.42	3.58

Etičke norme u vašem poduzeću	152	3.98	3.48	.002	3.36	3.60
Vještine menadžera u vašem poduzeću	152	3.78	3.78	.002	3.65	3.92
Menadžer koji nije posvećen poslu	152	3.44	3.44	.002	3.35	3.53
Trud vašeg menadžera	152	3.62	3.62	.002	3.44	2.81
Zadovoljstvo s vašim menadžerom	152	3.81	3.81	.002	3.61	3.00
Blizak odnos s zaposlenicima	152	3.88	3.20	.002	3.68	3.08
Postupci na pravi način	152	2.72	3.12	.002	3.44	3.79
Primjena etičkih normi	152	3.87	3.37	.002	3.74	3.00
Izbjegavanje konflikata	152	3.47	3.22	.002	3.26	3.68
Aдекватno plaćeni	152	3.34	3.34	.002	3.14	3.53
Menadžeru je nebitno mišljenje	152	3.46	3.46	.002	3.38	3.54
Ugrožavajući menadžer	152	3.48	3.48	.002	3.40	3.16
Brzina rješavanja sukoba	152	3.30	3.30	.002	3.08	3.51
Razina neetičnosti	152	3.34	3.34	.002	3.12	3.55
Posvećenost menadžmenta	152	3.27	3.27	.003	3.04	3.50

Prior on Variance: Diffuse. Prior on Mean: Diffuse.

Izvor: IBM SPSS Statistics

Standardna devijacija je relativno mala ,002 na razini signifikantnosti 95%, gdje je varijabla postupci na pravi način dobila najmanju srednju ocjenu 2.72 što ukazuje na činjenicu da u poduzećima ispitanika nije veliki značaj na postupke na pravi način što znači da se nema velike pozornosti na takve aktivnosti, te samim time izaziva loše posljedice u radu. Nadalje slijedi, etičko poslovanje s ocjenom 3.13, koje je isto tako dobilo srednju ocjenu. Po ostalim česticama koje se odnose na ostale varijable, sve se čestice mogu potvrditi. Sve čestice imaju zadovoljavajuće rezultate i one su ujedno pozitivno ocijenjene. Nisku razinu postupaka na pravi način sukladno dobivenim rezultatima pokazuju etičko poslovanje i blizak odnos s

zaposlenicima, menadžer koji nije posvećen zaposlenicima, etičke norme u poduzeću i oni predstavljaju osnovu za daljnje menadžersko etičko poslovanje u poduzećima ispitanika. Može se reći da su velike ocjene dobile čestice zadovoljstvo s menadžerom u društvenom smislu, trud menadžera, vještine menadžera, menadžeri kao najbitnije osobe u poduzećima, posvećenost menadžmenta i brzina rješavanja sukoba.

**Tablica 11:** ANOVA test o sposobnosti menadžerskog vođenja u poduzećima

Dependent Variables	Bayesian Estimates of Group Means <sup>a</sup>			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Pažnja na mišljenje zaposlenika	3.66	3.66	.008	1.48	1.84
Postupci na negativan način	2.62	2.62	.008	2.44	2.80
Poslovni koraci i upute	3.89	3.89	.008	1.71	2.07
Brzina rješavanja sukoba	2.90	2.30	.008	2.12	2.48
Falsifikacija izvještaja	2.78	3.30	.008	2.12	2.48
Kritički sud	3.36	3.36	.008	2.18	2.54

a. Posterior distribution was estimated based on the Bayesian Central Limit Theorem.

Izvor: IBM SPSS Statistics

Pomoću ANOVE na mogućnost pogreške od 0,5 i 95% signifikantnosti varijanca je ,008. Varijanca ,008 govori da su poslovni koraci i upute u poduzeću od strane managera u poduzeću jedna od bitnijih sastavnica u vođenju poslovanja, zato što doprinosi većem uspjehu u radu zaposlenika, kroz pažnju na mišljenje zaposlenika, brzinu rješavanja sukoba, kritički sud. Nadalje u poduzećima ispitanika, najrjeđa čestica s ocjenom 2,62 su postupci na negativan način, što označava da se rijetko dešava, dok iza nje slijedi, falsifikacija izvještaja što se također rijetko dešava u poduzećima ispitanika. Zaključujemo da se većina ispitanika osjeća zadovoljno i smatra da je većina managera sposobno voditi i obavljati svoj posao unutar organizacija, također da su im bitni poslovni koraci i upute. Nadalje, kako bi poslovanje teklo

uspješno, prvobitno je napomenuti da je najbitnija radna snaga i njezino zadovoljstvo njihovim liderom.

**Hipoteza H3:** *Etičko vodstvo zahtijeva snažnu povezanost s djelatnicima koji su zaposleni u organizaciji, što je proizvod uzajamnog povjerenja.*

Na pitanja u anketnom upitniku od 27-39., pitanja su bila vezana uz **hipotezu 3**, mjerna ljestvica je bila 5 i ispitanici su odgovarali na pitanja pomoću Likertove skale gdje su mjere označavale: 1. uopće se ne slažem, 2. uglavnom se ne slažem, 3. niti se slažem niti se ne slažem, 4. uglavnom se slažem i 5. u potpunosti se slažem. Iz dobivenih rezultata deskriptivne statistike vidljivo je da većina ispitanika smatra da je snažna povezanost s djelatnicima koji su zaposleni u organizaciji bitna činjenica u organizacijama i samim time donosi proizvod uzajamnog povjerenja.

### **Deskriptivna statistika**

U deskriptivnoj statistici se upisuju odgovori, odnosno ono što uzorak misli o pitanjima, koja su vezana uz **hipotezu 3**. U tablici 12. prikazana je deskriptivna statistika, odnosno prikazane su promatrane čestice tj. pitanja iz anketnog upitnika.

Standardna devijacija je mjera raspršenosti i iz tablice 12, je vidljivo da se raspršenost kreće od ,1.085-1.396, što pokazuje da je standardna devijacija (ili standardno odstupanje) po svim česticama u redu, odnosno da aritmetička sredina dobro predstavlja rezultate istraživanja.

Rezultati standardne devijacije prikazani u tablici 12, oni su standard za mjerenje varijabilnosti niza. Pitanja od 27.-39., sastoje se od fokusiranja na etičke djelatnosti, informacije i edukacija u poduzećima, povjerenje u odluke o uspjehu menadžmenta, stvaranje nepotrebnih troškova, poštivanje etičkog kodeksa, što se odnosi na ukupnu atmosferu poduzeća, osobno prema managerima i objektivno mišljenje ispitanika o poslovanju poduzeća, što samim time uzrokuje proizvod povjerenja.

**Tablica 12:** *Deskriptivna statistika*

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Fokus na etiku	152	1	5	3.88	1.234
Informacije i edukacija	152	1	5	3.62	1.085
Povjerenje u odluke o uspjehu	152	1	5	3.52	1.362
Istinitost informacija	152	1	5	3.39	1.206
Stvaranje nepotrebnih troškova	152	1	5	2.73	1.195
Poštivanje etičkog kodeksa	152	1	5	3.65	1.213
Valid N (listwise)	152				

Izvor: IBM SPSS Statistics

Iz dobivenih rezultata pomoću Likertove skale, vidljivo je da većina ispitanika smatra da je u poduzećima najbitniji fokus na etiku gdje je srednja vrijednost 3.88, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.234, poštivanje etičkog kodeksa, gdje je srednja vrijednost 3.65, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.213, informacije i edukacija, srednja vrijednost 3.62, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.085, povjerenje u odluke o uspjehu, srednja vrijednost 3.52, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.362, istinitost plasiranih informacija, srednja vrijednost 3.39, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.206, stvaranje nepotrebnih troškova ima najmanju ocjenu stoga se ona jako rijetko dešava, srednja vrijednost iznosi 2.73, standardna devijacija ( $\sigma$ ) 1.195. S time da se kroz odgovore zaposlenika može vidjeti da su ispitanici prilično zadovoljni vođenjem managera i smatraju da imaju uzajamno povjerenje u njega. Vrlo bitno za poslovanje u organizacijama, fokus na etičko poslovanje i istinitost informacija.



## Crombach Alpha

Prvi korak u analizi početnog skupa tvrdnji je procjena pouzdanosti analiziranih mjernih ljestvica. Analiza početnog stanja **hipoteze 3**, prikazat će se dalje kroz Crombach Alpha koeficijent.

**Tablica 13:** *Crombach Alpha koeficijent*

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	10

Izvor: IBM SPSS Statistics

Na pitanja u anketnom upitniku od 29-39, Crombach Alpha koeficijent izračunao se pomoću varijabli, koje nadalje prikazuju na pouzdanost mjerne ljestvice. Putem ove analize, koja se provjerava kroz 10 itemsa, Crombach Alpha koeficijent iznosi ,887, što znači da od 33 ispitanika od 100 ima isti stav 100%. Crombach Alpha koeficijent iznosi 0,887 što znači da je pouzdanost relativno dobra.

**Tablica 14:** *Crombach Alpha po česticama*

Opisana čestica	Čestica
Osiguravanje ostvarenje ciljeva na vrijeme	C
Pažnja na potrebe zaposlenika	CA
U kolikoj mjeri je važna etika	CB
Najvažnija menadžerska funkcija	CC

Menadžeri kao najbitnije osobe	CD
Značaj etičnog poslovanja	CE
Menadžer koji nije posvećen održavanju radnog odnosa	D
Trud kod ostvarivanja ciljeva	DA
Pozornost i primjena	DB
Poslovni koraci	DC

Izvor: Vlastiti rad autorice

Kroz analizu čestica **hipoteze 3**, može se zaključiti da primjenjene mjerne ljestvice posjeduju izvrsnu razinu pouzdanosti ili kako su valjani instrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika o njihovom menadžeru u poduzeću, potvrđuje da etično vodstvo i postupci menadžmenta u poduzećima zaista zahtjevaju snažnu povezanost s zaposlenim djelatnicima u organizaciji, kroz trud ostvarivanja uspješnog poslovanja, gdje se samim time svaki cilj poslovanja ostvaruje na vrijeme, kroz pažnju na potrebe zaposlenika. Većina ispitanika smatra su u menadžmentu najbitnije sve menadžerske funkcije. Nadalje, manageri kao najbitnije osobe u poduzećima kod većine ispitanika nisu najbitnije, međutim, kroz plasiranje informacija i trud kod ostvarenja zadanih ciljeva, manageri moraju biti izuzetno spremni lideri i voditi zaposlenike na pravi put. Značaj etičkog poslovanja u poduzećima zahtjeva mnogo predanosti kod etičkog informiranja i konstantnog podsjećanja da svaka zaposlena osoba ima pravo na etičke norme. Menadžeri koji nisu posvećeni održavanju radnog odnosa, dobili su najnižu ocjenu, što znači da je većina ispitanika zadovoljna svojim menadžerima. Menadžeri se kroz trud i volju plasiranja istinitih informacija nalaze na pozicijama gdje ih zaposlenici smatraju bitnima. Pozornost i primjena svih naučenih informacija očituju se u poslovnim koracima u budućnosti poslovanja. Cronbach Alpha koeficijent pouzdanosti cijelog upitnika iznosi ,887 za koju vrijednost se može konstatirati izvrsna pouzdanost. Najmanji Cronbach Alpha koeficijent je ,412 što je ustvari zanemarivo i nalazi se na čestici menadžer koji nije posvećen održavanju radnog odnosa što znači da je čestica vrlo niska i samim time označava prilično malo takvog dešavanja u poduzeću, što je kod rezultata hipoteze vrlo pozitivno.

Nadalje, **hipoteza 3** je testirana kroz T-test.

**T - test** je statistički postupak za testiranje značajnosti razlike između dva uzorka, odnosno T-testom uspoređuju njihove aritmetičke sredine.

**Tablica 15:** *T-test o ponašanju zaposlenika i poslovnim događajima u organizacijama*

	N	Posterior			95% Credible Interval	
		Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Neetično izražavanje	152	3.25	3.25	.004	3.05	3.45
Odavanje poslovnih dogovora	152	2.39	2.39	.004	3.17	2.61
Pogodovanje u dobivanju posla	152	3.43	3.43	.004	3.22	3.65
Neprimjereno ponašanje	152	3.16	3.16	.004	2.14	3.08
Razina neetičnosti	152	3.34	3.34	.004	3.12	3.55
Etički osobni pristup	152	2.49	2.49	.004	2.26	2.71
Krivotvorenje podataka	152	2.27	2.27	.004	3.04	2.73

Prior on Variance: Diffuse. Prior on Mean: Diffuse.

Izvor: IBM SPSS Statistics

Standardna devijacija je relativno mala ,004 na razini signifikantnosti 95%, gdje je varijabla odavanje poslovnih dogovora dobila najmanju ocjenu 2.61 što ukazuje na činjenicu da u poduzećima ispitanika nije veliki značaj na odavanje poslovnih dogovora, jer se ne događaju često, što znači da nema velike pozornosti na takve aktivnosti, te samim time izaziva negativno ponašanje u poslu. Dalje slijedi, etički osobni pristup s ocjenom 2.71, koje je isto tako dobilo srednju ocjenu. Krivotvorenje podataka je dobilo srednju ocjenu 2.73, što znači da se rijetko dešava i izaziva negativno ponašanje u poduzećima. Nadalje, slijedi neprimjereno ponašanje koje je ostvarilo srednju ocjenu 3.08, što znači da se dešava nekad i izaziva negativno ponašanje kod zaposlenika i atmosfere u organizaciji. Neetično izražavanje je dobilo ocjenu 3.45. Razina neetičnosti je isto tako ocijenjeno ocjenom 3.55, dok je pogodovanje u dobivanju posla 3.65. Po ostalim česticama koje se odnose na ostale varijable, sve se čestice mogu potvrditi. Sve čestice imaju zadovoljavajuće rezultate i one su ujedno

pozitivno ocijenjene. Niske čestice predstavljaju osnovu za daljnji razvoj poslovnih odnosa u poduzećima.

**Tablica 16:** ANOVA test o posvećenosti zaposlenicima i uspješnom poslovanju poduzeća

Dependent Variables	Posterior			95% Credible Interval	
	Mode	Mean	Variance	Lower Bound	Upper Bound
Vizija uspjeha	2.54	2.54	.004	2.41	2.67
Kontroliranje poslovanja	3.94	3.94	.004	1.81	3.07
Efektivno davanje darova i nagrađivanje	3.16	3.16	.004	2.03	3.29
Efikasno planiranje i vođenje	3.62	3.62	.004	2.49	3.75
Radna atmosfera i planovi općenito	2.61	2.61	.004	2.48	2.74
Posvećenost uspjehu	2.63	2.63	.004	2.50	2.76

a. Posterior distribution was estimated based on the Bayesian Central Limit Theorem.

Izvor: IBM SPSS Statistics

Pomoću ANOVE na mogućnost pogreške od 0,5 i 95% signifikantnosti varijanca je ,004. Varijanca ,004 govori da su efikasno planiranje i vođenje u poduzeću od strane managera jedna od bitnijih sastavnica u vođenju poslovanja i uspješnosti poduzeća s najviše ocijenjenom česticom 3.74, zato što donosi napredak i ostvarenje zadanih ciljeva. Dalje slijedi efektivno davanje darova i nagrađivanje, ocjenom 3.29, što uvelike pospješuje rad zaposlenika i donosi im veću motivaciju za rad. Kontroliranje poslovanja ima česticu koja iznosi 3.07, što je zadovoljavajuće. Posvećenost uspjehu je zadovoljavajuća i ima srednju ocjenu 2.76. Radna atmosfera i planovi općenito imaju ocjenu 2.74. Najmanja čestica nalazi se u dijelu vizije uspjeha s ocjenom 2.67, što znači da se treba poraditi na informiranju o viziji poduzeća i edukaciji o efektivnoj viziji, kako bi poslovanje teklo uspješno i zadovoljavajuće uz ove pozitivne rezultate. Uspješno radno okruženje je uvijek vidljivo u opuštenosti i motivaciji zaposlenika, gdje se zaposlenici osjećaju sigurno i nagrađeno. Samim

time, uvijek se može primjeniti nekakav neformalan sastanak da bi se zaposlenici mogli slobodno izražavati. Ugodno radno okruženje u poduzeću se uvijek stvara kroz sustav nagrađivanja i raznih edukacija. Uspješno poslovanje poduzeća je potvrđeno ovim rezultatima, što nas dovodi do zaključka da su tvrtke koje njeguju inovativno radno okruženje uspješnije i istaknutije u moru konkurenata, samim time dovode do postizanja boljih poslovnih rezultata.

Prema **H1** i statističkim rezultatima može se zaključiti da etičan manager mora imati želju poslovati na “*pravi način*” za tvrtku, kupce i društvo. Time je **hipoteza H1** potvrđena.

Prema **H2** i statističkim rezultatima može se zaključiti da etično vodstvo počinje sa definiranjem puta u kojem će zaposlenici slijediti svog managera. Može se zaključiti da je **hipoteza H2** potvrđena.

Prema **H3** i statističkim rezultatima može se zaključiti da etičko vodstvo zahtijeva snažnu povezanost s djelatnicima koji su zaposleni u organizaciji, što je proizvod uzajamnog povjerenja. Time je **hipoteza H3** potvrđena.

#### **5.4. Ograničenja istraživanja**

Ograničenja koja se putem socio – demografske strukture ispitanika može vidjeti su da je većina ispitanika žensko u dobi od 18-28 godina, koje samim time imaju VSS, te su upoznate s menadžerskim poslovanjem i samim time su zaposlene u poduzećima i organizacijama, gdje se svakodnevno susreću s menadžerskim poslovanjem. Nadalje, imaju veliko radno iskustvo s etičkim djelovanjem njihovih menadžera, što nas dovodi do zaključka da su ove ispitane informacije većinskim dijelom relativno točne i prikazuju realnu sliku vodstva menadžmenta. Sve tri hipoteze su potvrđene i prikazuju realna mišljenja ispitanika. Izbor kvalitetnih menadžera nije lak ni jednostavan posao, posebno kada je na tržištima velik broj kandidata. Bitno je uvijek procijeniti dobre poslovne i kvalitetne osobine menadžera i promatrati njihovo djelovanje, kako bi se prvobitno zaposlenici uvijek osjećali motivacijski na radnom mjestu i kako bi samim time postigli bolje ciljeve i gledali ravno prema uspjehu.

## 6. ZAKLJUČAK

U današnjem ubrzanom poslovanju uvijek je bitno promatrati realnu poslovnu atmosferu u poduzećima, jer su ljudi u poduzećima ključan faktor svakog poslovanja i uspjeha. Svaka organizacija može biti savršeno složena i realizirana prema najboljim modelima sustava, ali ako ih ljudi ne prihvate i ne podare svoja znanja, sposobnosti i umijeća, ona će biti neuspješna. Upravljanje ljudskim resursima je jako bitan faktor, donosi menadžmentu znanja i vještine, kako bi mogao odabrati i razvijati sposobnosti radne snage, kako bi zaposlenici radili stručno, motivirano i ponajprije zadovoljno. Tada je svakoj organizaciji uspjeh zagarantiran. Svakodnevno se treba razvijati svijest o važnosti etičkog poslovanja. Nadalje, za menadžersko poslovanje vrlo bitna sastavnica je da se polazi od pretpostavke da će osoba koja je stručnjak u poslovnom području, sigurno znati voditi svoje ljude i voditi ih prema određenom cilju. Stručna su znanja jako bitna, samim time, za menadžere je uvijek bitno da se polazi od vizije budućeg poslovanja. Svako uspješno poduzeće i samim time menadžment je uspješan onoliko koliko u svakom trenutku može odmah dobro sagledati situaciju unutar i izvan organizacije i sukladno tome donositi najbolje poslovne i etičke odluke za ostvarenje željenih rezultata i ciljeva. Kroz provedeno istraživanje doneseni su određeni zaključci po pitanjima teme ovog rada. Sve tri hipoteze istraživanja su potvrđene. Hipoteza H1: *Etičan manager mora imati želju poslovati na "pravi način" za tvrtku, kupce i društvo.* U poslovnom okruženju odluke se moraju donijeti brzo, pod vremenskim pritiskom koji ne ostavlja puno prostora za racionalnu prosudbu. Hipoteza H2: *Etično vodstvo počinje sa definiranjem puta u kojem će zaposlenici slijediti svog managera.* Zaposlenicima je najbitnije da znaju put do cilja, te ponajprije koje su to bitne strategije u ostvarenju svakog cilja. Zaposlenici će slijediti svog managera ako dobe uzajamno povjerenje u cilj, a tek kasnije u managera, samim time će im manager to i pojasniti i pridobiti kvalitetnu suradnju. Hipoteza H3: *Etičko vodstvo zahtijeva snažnu povezanost s djelatnicima koji su zaposleni u organizaciji, što je proizvod uzajamnog povjerenja.* Uz etičke odluke managera, djelatnik se snažnije povezuje s managerom zato što shvaća da je manageru bitno njegovo mišljenje i da mu se pridaje značaj a ponajprije da ga se poštuje. Može se zaključiti da su osnovna snaga svake organizacije i poduzeća ljudi. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji tvrtke odabiru, motiviraju, organiziraju ljude i osluškiju njihove potrebe za poboljšanjem u poslovnom cilju.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 420-428.
2. Belak V. (2014). „Menadžment u teoriji i praksi“, Belak excellens d.o.o. Zagreb
3. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb
4. Brekić, J. (1994). *Inovativni management*, Alineja d.o.o., Zagreb
5. Byers, T. H., Dorf, R. C., & Nelson, A. J. (2015). Tehnološko poduzetništvo: *Od ideje do tvrtke*. Poslovna knjižara d.o.o., Zagreb.
6. Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). *Innovation strategies for creating competitive advantage*. Research-technology management, 53(3), 19-132.
7. Bežovan, Gojko (2003) Utjecaj organizacija civilnog društva u Hrvatskoj. Revija za sociologiju, 34(3-4): 127-142.
8. Broom, G. M. (2010): *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate d.o.o., Zagreb
9. Berislav P. (1996) *Filozofija povijesti i pravna znanost*. Crveni bicikl j.d.o.o. Zagreb
10. Bebek, B., Kolumbić, A, (2005): *Poslovna etika* : Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb
11. Drucker P. (2005). „Najvažnije o menadžmentu“, M.E.P. Consult, Zagreb
12. Galbraith, J. R.(2014): *Designing organizations* : Strategy, Structure, and process at the business unit and enterprise levels. E-book, Akademik.
13. Herceg, Nevenko (2013) *Okoliš i održivi razvoj*. Synopsis d.o.o., Zagreb
14. Kolaković, M. (2010). *Virtualna ekonomija*, Strategija d.o.o., Zagreb
15. Koutsoyiannis, A. (1995) : *Moderna mikroekonomika*, Mate d.o.o., Zagreb
16. Koprek I. (2016). *Ima li u ekonomiji mjesta za milosrđe?*, Munus d.o.o., Zagreb.
17. Marušić S. (1990): *Motivacija za rad i profesionalni razvoj*, Ekonomski institut Zagreb.
18. Messick, D., M., Bazerman, M.,H., Stewart, L. (2006.): Avoiding ethical danger zones, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, str. 4-16.
19. Marčetić G. (2012) Europeizacija službeničkog prava: usklađivanje hrvatskog zakonodavstva s europskim standardima. U pripremi za objavu u Zborniku Pravnog fakulteta u Splitu.
20. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., Gerhart, B. (2006): *Menadžment ljudskih potencijala*, MATE d.o.o., Zagreb

21. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipuric, D. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, 1999.
22. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N. (2008). „*Temelji menadžmenta*“. Školska knjiga, Zagreb
23. Srića, V. (2004): *Inventivni menadžer u 100 lekcija, kako postati i ostati pobjednik*, Delfin-Znanje, Zagreb
24. Salovey, P. i Sluyter, D. J. (1999). *Emocionalni razvoj i emocionalna inteligencija pedagoške implikacije*. Educa, Zagreb
25. Šimleša D. i Branilović J. (2007) *Položaj i utjecaj ekoloških udruga u Hrvatskoj*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb
26. Turk, I., prema: Kralj, J. (1972): *Poslovna politika*, Informator d.o.o., Zagreb
27. Usorac, M. (2010): *Turizam: poslovna etika & društvena odgovornost & održivi razvoj*, Beretin d.o.o., Split
28. Zeman Z. (2007) *Održivi razvoj kao oponašanje života*. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb
29. Segetlija Z., N. Knego, B. Knežević, D Dunković (2011) *Ekonomika trgovine*. Novi informator d.o.o., Zagreb

## STRUČNI ČLANCI

1. Beijerse, R. (1999): Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon, *Journal of Knowledge Management, Vol 3/2 (94-109)*
2. Bakotić D. (2013). *Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi*. Hrčak - portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Vol. 7 No.1.
3. DiMattia, S., Oder N. (1997): Knowledge management: hope, hype, or harbinger?, *Library Journal, Vol 122/15 (33-5)*
4. Džubur S. (2003). Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju. *Hrčak - portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Vol.50 No.1-2.*
5. Forbes (1997): Knowledge management: the era of shared ideas, Vol 160/6 (28)
6. Hinšt A., Galić U. (2013) Internalizacija aspekata održivog razvoja. *Hrčak - portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Vol.70 No. 37-48.*



7. Isaacs, D. (1999): Knowledge cafe' presentation. *Paper presented at the Enterprise Intelligence. Slideshare com. Vol.3 No.7.*
8. Judge, P.C., Sager. I. (1996), Ethics for Hire, *Business Week. The DATA BASE for Advances in Information Systems. Vol. 32, No.1.*
9. Klepač I. (2013) Konceptualne napetosti održivog razvoja. *Razvoj i okoliš – perspektive održivosti. FF-press Zagreb. Vol.10 No. 57-65.*
10. Prester, J., Jung Erceg, P. (2015): Inovacije u proizvodnji. *Hrčak - portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Vol.5 No.70.*
11. Rupčić N. (2012). Praktični menadžment. *Hrčak - portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Vol.1 No.1.*
12. V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić (2007) Poslovna etika i multikultura. *Hrčak - portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Vol.46 No.65-69.*
13. Wright, Olin E. (2011) Vizije realističnih utopija. *Hrčak - portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Vol 2 No.6.*
14. Wallenborn, Grégoire (2008) Degrowth vs. sustainable development: how to open the space of ontological negotiation? First international conference on Economic Degrowth for Ecological Sustainability and Social Equity, Paris [https://www.academia.edu/9502845/Degrowth\\_vs.\\_sustainable\\_development\\_how\\_to\\_op en\\_the\\_space\\_of\\_negotiation](https://www.academia.edu/9502845/Degrowth_vs._sustainable_development_how_to_op en_the_space_of_negotiation) (pristupljeno: 7.7.2022.)

## **DIPLOMSKI RAD**

1. Zanze, J. (2012). Strategijski pravci razvoja male brodogradnje Hrvatske, diplomski rad, Ekonomski fakultet, Split.

## **INTERNETSKE STRANICE**

1. Pureta I. (2019): Holistički menadžment, Ramiro hr-baza znanja: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/holisticki-menadzment-za-spas-poduzeca-i-drustva-u-cjelini> (pristupljeno: 12.7.2022.)

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1:** Sociodemografska struktura ispitanika (N=152)

**Tablica 2:** Deskriptivna statistika - H1

**Tablica 3:** Crombach Alpha koeficijent - H1

**Tablica 4:** Crombach Alpha po česticama - H1

**Tablica 5:** T-test o procjeni ponašanja i poslovnih dešavanja managerskih i etičkih aktivnosti u poduzeću - H1

**Tablica 6:** ANOVA test o poslovnoj atmosferi menadžmenta u poduzeću - H1

**Tablica 7:** Deskriptivna statistika - H2

**Tablica 8:** Crombach Alpha koeficijent – H2

**Tablica 9:** Crombach Alpha po česticama-H2

**Tablica 10:** T-test o procjeni sposobnosti i vještina managera u poduzeću i ponašanje zaposlenika kroz poslovno rukovođenje, informiranje i menadžment-H2

**Tablica 11:** ANOVA test o sposobnosti menadžerskog vođenja u poduzećima-H2

**Tablica 12:** Deskriptivna statistika – H3

**Tablica 13:** Crombach Alpha koeficijent - H3

**Tablica 14:** Crombach Alpha po česticama - H3

**Tablica 15:** T-test o ponašanju zaposlenika i poslovnim događajima u organizacijama - H3

**Tablica 16:** ANOVA test o posvećenosti zaposlenicima i uspješnom poslovanju poduzeća - H3

## **PRILOG**

### **Anketni upitnik**

*Poštovani, pred Vama se nalazi anketa kojoj je cilj ispitati upoznatost javnosti s etičkim normama u menadžmentu. Rezultati ankete će se koristiti isključivo za izradu diplomskog rada. Anketa je anonimna, a podaci će biti korišteni isključivo u statističke svrhe. Ukoliko vas zanimaju rezultati istraživanja, možete me kontaktirati na [anjdrozd@unin.hr](mailto:anjdrozd@unin.hr)*

*Hvala Vam na izdvojenom vremenu.*

*Anja Droždek*

#### **1. Spol**

- Žensko
- Muško

#### **2. Dob**

- 18-28
- 29-38
- 39-48
- 49 i više

#### **3. Obrazovanje**

- SSS
- VSS
- VŠS
- Doktorat

#### **4. Označite jedno od navedenog**

- Zaposlen
- Nezaposlen

#### **5. Da li ste upoznati s menadžerskim poslovanjem?**

- Da
- Ne

**6. Da li ste upoznati sa pojmom etičko poslovanje?**

- Da
- Ne

**7. Možete li ukratko napisati koja je vaša definicija etičkog i menadžerskog poslovanja?**

**8. U kolikoj mjeri je važna etika u menadžerskom poslovanju?**

- Uopće nije važna
- Uglavnom nije važna
- Niti je važna niti nije važna
- Uglavnom je važna
- Jako je važna

**9. Označite koja je po vama najvažnija menadžerska funkcija**

- Planiranje
- Organiziranje
- Kadroviranje
- Vođenje
- Kontroliranje
- Sve navedeno

**10. Smatrate li da su menadžeri danas jedne od najbitnijih osoba u poduzećima?**

- Da
- Ne

**11. Ocijenite ocjenom od 1 do 3 značaj etičnog poslovanja u menadžmentu u poduzeću u kojem radite.**

- 1 Nema značaja
- 2 Značajan

- 3 Vrlo značajan

**12. Da li vaše poduzeće/institucija pridaje veliku pažnju etičkim normama u poslovanju?**

- Da u potpunosti
- Ponekad, ali ne previše
- Ne, ne pridaje pažnju uopće

**13. Smatrate li da vaš menadžer u poduzeću/instituciji pridaje dovoljno pažnje na mišljenje zaposlenika u poslovanju?**

- Da
- Ne

**14. Molim vas ocijenite djelovanje menadžera na pravedan način u vašem poduzeću/instituciji koji sudjeluje u vođenju procesa međusobnih odnosa zaposlenika.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**15. Da li se u vašem poduzeću/instituciji nalazi menadžer koji ima sve potrebne vještine u vođenju poslovanja ( Konceptijske vještine, vještine oblikovanja, vještine rada s ljudima, tehničke vještine)**

- Da
- Ne
- Nisam siguran/na

**16. Molim Vas da ocijenite reakciju i djelovanje menadžera u vašem poduzeću/instituciji kad mora pronaći rješenje u dešavanju hitnog problema.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**17. Da li se u vašem poduzeću/instituciji nalazi menadžer koji nije toliko posvećen održavanju i pravednom postupanju kod radnog odnosa zaposlenika**

- Da
- Ne

**18. Molim Vas da ocijenite koliko vaš menadžer u poduzeću/instituciji osigurava ostvarenje zadanih ciljeva na vrijeme**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**19. Smatrate li da su menadžeri u vašem poduzeću/instituciji efektivni i efikasni?**

- Da
- Ne
- Ne znam

**20. Molim Vas da ocijenite trud vašeg menadžera u poduzeću kod ostvarivanja poslovnog odnosa s kupcima i društvom.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**21. Molim Vas da ocijenite da li ste zadovoljni objašnjenjem vašeg menadžera u poduzeću kod procesa ostvarivanja ciljeva od početka do kraja.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**22. Molim Vas da procjenite i ocijenite koliko je blizak odnos menadžera s djelatnicima u vašem poduzeću?**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**23. Gledajući etičke odrednice, molim vas da ocijenite da li menadžeri u vašem poduzeću postupaju na pravi način u donošenju najtežih odluka.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**24. Smatrate li da se većom pozornošću i primjenom etičkih pravila može doprinijeti još uspješnijem menadžerskom poslovanju i još većem ostvarenju ciljeva?**

- Da
- Ne

**25. Molim Vas ocijenite povjerenje u odluke menadžera svih zaposlenika u vašem poduzeću**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**26. Molim Vas da ocijenite primjenu etičkih normi u poslovanju vašeg poduzeća.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**27. Da li zaposlenici u vašem poduzeću slijede poslovne korake i upute menadžera u poslovanju?**

- Da, uvijek
- Ponekad
- Ne, uopće ne slijede

**28. Molim vas da ocijenite u kolikoj se mjeri menadžeri u vašem poduzeću trude izbjegavati konfliktne situacije.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**29. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri se menadžeri u vašem poduzeću trude riješavati probleme zaposlenika.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**30. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri se menadžeri u vašem poduzeću trude naglašavati bitnost etičkog poslovanja.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**31. Da li je vaše poslovno okruženje u poduzeću apsolutno u korektnoj atmosferi?**

- Da
- Ne
- Nisam siguran/na

**32. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri smatrate da ste adekvatno prihvaćeni u vašem poduzeću od strane menadžmenta?**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na



- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**33. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri smatrate da ste adekvatno plaćeni za poslove koje obavljate.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**34. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri smatrate da menadžeri u vašem poduzeću u svakoj situaciji djeluju kroz etičke norme?**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**35. Smatrate li da je u užurbanom poslovanju danas najbitnije imati fokus na etičke odrednice u poslovanju?**

- Da
- Ne

**36. Smatrate li da u vašem poduzeću postoji menadžer koji ugrožava poslovanje i koji se ne trudi koristiti etičke norme?**

- Da
- Ne

**37. Smatrate li da u vašem poduzeću postoji menadžer kojem nisu bitna mišljenja zaposlenika?**

- Da
- Ne

**38. Molim Vas da ocijenite brzinu rješavanja sukoba zaposlenika u vašem poduzeću.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**39. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri ste zadovoljni vođenjem poslovanja menadžmenta u vašem poduzeću?**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**40. Ocijenite u kolikoj se mjeri u vašem poduzeću dešava odavanje poslovnih rezultata**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**41. Ocijenite u kolikoj se mjeri u vašem poduzeću dešava primanje mita i korupcija**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**42. Ocijenite u kolikoj se mjeri u vašem poduzeću pogoduje u dobivanju poslova**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na

- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**43. Ocijenite u kolikoj se mjeri u vašem poduzeću falsificiraju financijski izvještaji**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**44. Ocijenite u kolikoj se mjeri u vašem poduzeću prebacuje krivnja na suradnike kako bi sebe zaštitili**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**45. Ocijenite u kolikoj se mjeri dešava razgovor o uspješnosti koji služi menadžerima kao kritika**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**46. Ocijenite koliko su menadžeri u vašem poduzeću spremni krivotvoriti podatke kako bi poboljšali svoju poziciju**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**47. Ocijenite ocjenama od 1-5 razinu neetičnih aktivnosti u vašem poduzeću (1-jako neetična aktivnost, 3-manje neetična aktivnost, 5-najmanje neetična aktivnost)**

**48. Prebacivanje greške na drugoga**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

#### **49. Davanje darova/usluga**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

#### **50. Upotreba službi i usluga poduzeća u osobne svrhe**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

#### **51. Obavljanje osobnog posla u radnom vremenu**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

#### **52. Odavanje povjerljivih informacija**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

#### **53. Prikrivanje nečije pogreške**

- Ocjena 1 - vrlo često

- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

**54. Stvaranje nepotrebnih troškova poduzeću**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

**55. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri vaše poduzeće etički pristupa svakom zaposleniku osobno.**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

**56. Smatrate li da je u vašem poduzeću odnos menadžera prema svim zaposlenicima ravnopravan**

- **DA**
- **NE**
- **POVREMENO**
- **NIJE UOPĆE RAVNOPRAVAN**

**57. Opišite poslovno ponašanje svog menadžera u poduzeću u nekoliko riječi**

**58. Smatrate li da se svim zaposlenicima u poduzeću plasiraju istinite informacije poslovanja?**

- **DA**
- **NE**
- **NE ZNAM**

**59. Molim Vas da ocijenite sveukupnu posvećenost menadžmenta etičkom poslovanju u vašem poduzeću.**

- Ocjena 1 - vrlo nezadovoljan/na
- Ocjena 2- prilično nezadovoljan/na
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično zadovoljan/na
- Ocjena 5 – vrlo zadovoljna

**60. Molim Vas da ocijenite u kolikoj mjeri smatrate da je fokus na etičko poslovanje nužno za uspjeh poduzeća.**

- Ocjena 1 - vrlo ne nužno
- Ocjena 2 - prilično ne nužno
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično nužno
- Ocjena 5 – vrlo nužno

**61. U kolikoj mjeri se poštuje etički kodeks u vašem poduzeću?**

- Ocjena 1 - vrlo malo
- Ocjena 2- prilično malo
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično jako
- Ocjena 5 – vrlo jako

**62. U kolikoj se mjeri u vašem poduzeću dešava otuđivanje materijala i sredstava poduzeća?**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

**63. Ocijenite u kolikoj se mjeri odavaju povjerljive informacije poduzeća?**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

**64. U koliko se mjeri dešava svojatanje zasluga od doprinosa drugih**

- Ocjena 1 - vrlo često
- Ocjena 2- prilično često
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično malo
- Ocjena 5 – vrlo malo

**65. Što se odnosi na radnu atmosferu u poslovanju, ocijenite od 1 do 5 koliko je posvećenost zaposlenicima i ugodna radna atmosfera bitna na ishod poslovanja**

- Ocjena 1 - vrlo nebitna
- Ocjena 2- prilično nebitna
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično bitna
- Ocjena 5 – vrlo bitna

**66. Koliko je bitno da su zaposlenici informirani i educirani o etici u poslovanju?**

- Ocjena 1 - vrlo nebitno
- Ocjena 2- prilično nebitno
- Ocjena 3 – ne znam
- Ocjena 4 – prilično bitno
- Ocjena 5 – vrlo bitno

**67. Označite ono što smatrate osobno za sebe vezano uz poštivanje etičkog kodeksa u vašem poduzeću**

- Nikad ne postupam u skladu s etičkim kodeksom
- Uglavnom ne postupam u skladu s etičkim kodeksom
- Niti postupam niti ne postupam u skladu s etičkim kodeksom
- Uglavnom postupam u skladu s etičkim kodeksom
- U potpunosti postupam u skladu s etičkim kodeksom

Izvor: autorica rada

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, Anja Drožđek (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Management i etičko poslovanje (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Anja Drožđek  
(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, Anja Drožđek (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Management i etičko poslovanje (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Anja Drožđek