

# Etika vodstva

---

**Kozjak, Filip**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:491624>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**

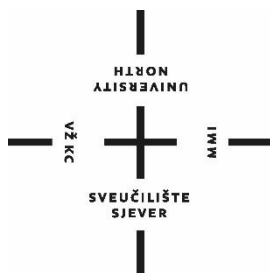


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



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



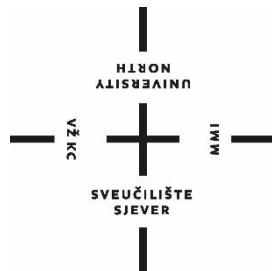
DIPLOMSKI RAD br. 204/PE/2018

**ETIKA VODSTVA**

Filip Kozjak

VARAŽDIN, veljača 2018.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**STUDIJ POSLOVNE EKONOMIJE**



DIPLOMSKI RAD br. 204/PE/2018

**ETIKA VODSTVA**

Student:

Filip Kozjak, 0355/336D

Mentor:

Doc. dr. sc. Tvrtko Jolić

VARAŽDIN, veljača 2018.

## SAŽETAK

Tema ovoga diplomskoga rada jest etika vodstva. Prvi dio rada posvećen je pobližem upoznavanju s pojmovima etike i vodstva kao i njihovoj međusobnoj vezi. Pri tome je naglasak stavljen na važnost poslovne etike u raspravama o etici vodstva. Izložene su osnovne postavke na kojima počiva vodstvo te je ukazano na etičke probleme i izazove s kojima se susreću osobe na vodećim položajima u svakodnevnom poslovanju. U drugom dijelu provedeno je istraživanje kojemu je cilj utvrditi u kojoj mjeri zaposlenici smatraju svoje nadređene etičnima i u kojoj mjeri primjenjuju etiku u poslovanju. Predmet istraživanja je pretpostavka nedovoljnog poznavanja i korištenja etike vodstva nadređenih na području Republike Hrvatske zbog čega zaposlenici gube povjerenje u etičnost tvrtke, svoje nadređene i okolinu u kojoj rade. Ciljevi ovog istraživanja su: 1. Utvrditi stav zaposlenika prema etici u poslovanju; 2. Utvrditi razlike među nadređenima o njihovom korištenju etike u poslovanju s obzirom na broj zaposlenika u tvrtki; 3. Definirati koje su osobine etičnog vođe. Jedan od važnijih zaključaka istraživanja jest da je primjena etike u poslovanju u Republici Hrvatskoj u porastu te da je ona vrlo bitna za uspješno poslovanje tvrtke.

Ključne riječi: etika, vodstvo, vođa, organizacija, tvrtka

## SUMMARY

Subject matter of this thesis is leadership ethics. First part of the work offers closer look at the concepts of ethics and leadership, as well as as an account of their mutual connection. Emphasis is herewith placed on importance of business ethics in considerations about ethical leadership. Basic norms governing the very idea of leadership are presented throughout the paper, whilst indicating ethical problems and challenges encountered by people on leadership positions through daily business management. Second part of this thesis consists of research, conducted in order to determine to what extent superiors are viewed as ethical by their employees, as well as to establish to what extent their respective companies apply ethics in business management. Subject matter of said research is exploration of the following hypothesis: superiors from Republic of Croatia exhibit insufficient knowledge and application of leadership ethics, leading to a breakdown of trust and confidence in company ethics, ethics of their superiors and work environment by employees. Objective of the research are: 1. To determine employee's attitude towards business ethics; 2. To determine differences between respective superiors regarding their business ethics application, taking the respective company employee counts into consideration; 3. To define characteristics of the ethical leader. One of the most important conclusions to be drawn from this research is that ethics application in business management is on the increase in Republic of Croatia, and, furthermore, that ethics is instrumental to successful company management.

Keywords : ethics, leadership, leader, organization, company

# Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Filip Kozjak	MATIČNI BROJ	0355/336D
NASLOV RADA	Etika vodstva		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The Ethics of Leadership		
KOLEGIJ	Poslovna etika		
MENTOR	doc. dr. sc. Tvrtko Jolić		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. Anica Hunjet, predsjednica 2. doc. dr. Darijo Čerepinko, član 3. doc. dr. sc. Tvrtko Jolić, mentor 4. doc. dr. sc. Damira Đukec		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	204/PE/2018
OPIS	

Izložiti osnovne postavke na kojima počiva vodstvo te detaljnije ukazati na etičke probleme i izazove s kojima se susreću osobe na vodećim položajima u svakodnevnom poslovanju. Osnovni zadatak jest provjeriti kako se tradicionalne etičke teorije mogu primijeniti u svakodnevnoj praksi vođenja poduzeća te istražiti stavove ispitanika o etičnom vodstvu u RH. Predmet istraživanja je pretpostavka nedovoljnog poznavanja i korištenja etike vodstva nadređenih na području Republike Hrvatske zbog čega zaposlenici gube povjerenje u etičnost tvrtke, svoje nadređene i okolinu u kojoj rade. Ciljevi ovog istraživanja su: 1. Utvrditi stav zaposlenika prema etici u poslovanju; 2. Utvrditi razlike među nadređenima o njihovom korištenju etike u poslovanju s obzirom na broj zaposlenika u tvrtki; 3. Definirati koje su osobine etičnog vođe. Istraživanje će se provesti metodom anketiranja koja će obuhvatiti do 200 ispitanika.

U VARAŽDINU, DANA 14.02.2018.

DIR 01 PE



UNIVERSITY  
NORTH

Sveučilište  
Sjever



SVEUČILIŠTE  
SIEVER

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

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Filip Kozjak  
(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, FILIP KOZJAK (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom ETIKA VODSTVA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Filip Kozjak  
(vlastoručni potpis)

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. ETIKA .....	3
2.1. Pojam i definicija etike .....	3
2.2. Poslovna etika.....	5
2.3. Povijest poslovne etike .....	7
2.4. Važnost poslovne etike.....	9
2.5. Razlika između poslovne etike i ostalih etika .....	11
3. VODSTVO .....	13
3.1. Pojam i definiranje vodstva .....	13
3.2. Vođa i njegova obilježja .....	16
3.3. Vođom se rađa ili postaje? .....	19
3.4. Uloga i važnost vodstva u poslovanju .....	20
3.5. Razlike između vođe i menadžera .....	21
4. ETIKA VODSTVA .....	23
4.1. Načela etičnog vodstva.....	25
4.2. Kako donijeti etičku odluku .....	28
4.3. Društveno odgovorno poslovanje.....	31
4.4. Poslovna etika u hrvatskoj poslovnoj praksi .....	34
5. ISTRAŽIVANJE .....	36
5.1. Istraživački problem .....	36
5.2. Cilj istraživanja.....	36
5.3. Istraživačka pitanja .....	37
5.4. Hipoteza.....	37
5.5. Uzorak .....	37
5.6. Rezultati istraživanja .....	38
6. RASPRAVA.....	56
7. ZAKLJUČAK.....	59
8. LITERATURA .....	60
9. PRILOZI.....	61



## 1. UVOD

Za potrebe diplomskog rada proveli smo istraživanje na temu etika vodstva kako bismo utvrdili u kojoj se mjeri u hrvatskim tvrtkama primjenjuje etika, koliko su zaposlenici svjesni važnosti etike u poslovanju te što misle o tome kako njihovi nadređeni vide poslovnu etiku. U današnje vrijeme važno je ostaviti dobar dojam u javnosti, a isto tako važno je etično se ponašati prema zaposlenima i svim sudionicima poslovnog procesa. Kako bismo lakše shvatili istraživanje i dobivene rezultate prvo se upoznajemo s pojmovima i značenjem etike tj. poslovne etike, vodstvom i etikom vodstva. Etika i vodstvo su pojmovi koji se često spominju u suvremenom poslovanju. Za lakše razumijevanje etike vodstva, prvo ćemo se pozabaviti etikom, odnosno poslovnom etikom, stoga druga cjelina obuhvaća teme vezane uz etiku, poslovnu etiku, povijest poslovne etike, važnost poslovne etike i razlike između poslovne etike i drugih etika. Uz etiku, u ovom dijelu spominje se još i moral koji se može definirati kao skup nepisanih pravila i običaja koji uređuju odnose između ljudi i zajednice. S druge strane, etika je teoretsko ili filozofsko promišljanje tog odnosa. Važnost etike, odnosno etike u poslovanju, očituje se u tome da javnost od poduzeća sve više traži visok stupanj etičke performanse i društvene odgovornosti. Nadalje, ukoliko se zaposlenici pridržavaju poslovne etike to se može povezati s jednim od najvažnijih etičkih načela, a to je da se ne smije činiti zlo.

Važnost primjene etike osobito dolazi do izražaja kod ljudi koji su na rukovodećim položajima u pojedinim organizacijama pa je to tema treće cjeline ovog rada. Vodstvo je tema koja sve više ulazi u naš svijet jer se puno govori o dobrim, odnosno lošim i nemoralnim vođama. Svi koji teže tome da budu dobri vođe u poslovnom svijetu proučavaju kako biti dobar vođa, a i mnogi se autori bave temom vodstva. Mnogi vođe ili potencijalni vođe, u želji da budu što bolji vođe, pokušavaju poboljšati svoje predstavljanje i nastup pred drugima kako bi ostvarili određenu premoć nad njima. Doprinos popularizacije vodstva zasigurno imaju i mnogi studiji koji u svoje studijske programe uvode kolegije vezane uz vodstvo. Vodstvo se može definirati na različite načine, ali zajedničko svim definicijama jest da je vodstvo proces, da uključuje utjecaj, da se odvija u kontekstu grupe i da ima neki cilj koji se nastoji postići, tj. ostvariti. U

trećoj cjelini govorimo i o osobinama vođe, odnosno njegovim obilježjima i zanimljivom dijelom u kojem pokušavamo odgonetnuti rađa li se vođa ili se vođom postaje tijekom života. Nadalje, utvrđujemo zašto je važno vodstvo u poslovanju, koja je uloga vodstva i koje su razlike između vođe i menadžera.

Nakon upoznavanja s etikom i vodstvom sljedeća cjelina u kojoj se upoznajemo s etikom vodstva, osnovnom temom ovoga diplomskog rada. Etika vuče svoje korijene iz daleke prošlosti, ali osim toga možemo primijetiti i da se ljudi od davnina bave etikom svojih vladara. Tako se često spominju razni kraljevi, carevi i drugi vođe koje su ljudi smatrali dobrim ili lošim vladarima. U suvremenom svijetu etika vodstva aktivnije se počinje proučavati sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog stoljeća kada nastaju razna istraživanja na tu temu. Pojedinci smatraju da etika i vodstvo u tvrtkama ne idu zajedno jer ekonomija ne može biti etična, dok će drugi nabrojiti cijeli niz uspješnih svjetskih tvrtki koje imaju u velikoj mjeri uključenu etiku u svoje poslovanje. Za donošenje etičke odluke postoje kriteriji i procesi koji pomažu menadžerima, direktorima tj. vođama kako bi lakše donijeli etičku odluku. Nažalost, hrvatske tvrtke još uvijek podosta zaostaju za drugim svjetskim tvrtkama u primjeni etike u vodstvu što se očituje u visokoj razini mita i korupcije. Važno je u ovoj cjelini spomenuti što je etika vodstva i kojih pet načela sadrži. Sljedeći dio koji govori o tome kako donijeti etičku odluku i što nam u tome može pomoći, odnosno koji su to kriteriji i obrasci koje možemo koristiti u procesu donošenja odluke. Za etiku vodstva važno je spomenuti i društveno odgovorno poslovanje koje ima mnoge sličnosti s poslovnom etikom. Prije istraživanja koje smo proveli, iznijeli smo nekoliko podataka koji govore o primjeni poslovne etike u hrvatskoj poslovnoj praksi.

## 2. ETIKA

### 2.1. Pojam i definicija etike

Etika je riječ koja se često rabi, ali što je zapravo etika? Postoji mnoštvo definicija etike, svaki autor navodi neku svoju definiciju etike. Ipak, osnova svake definicije jest da se etika bavi vrijednostima i pravilima koje se smatraju poželjnim, kako za pojedinca tako i za društvo u cjelini te ima kritički pogled prema moralnoj praksi. Kako bismo lakše shvatili smisao i zadatak etike pa i poslovne etike, u nastavku ćemo iznijeti ćemo nekoliko definicija etike.

Bebek i Kolumbić (2000) u knjizi *Poslovna etika* iznose nekoliko definicija etike raznih autora. „Prema Klaiću, etika – grč. (ethos) običaj, navada, ćud – nauka o moralu; ima za zadatak ne samo da san upozna s time što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritično stanovište prema postojećoj moralnoj praksi. Prema Filipoviću, etika je filozofska disciplina, vezana uz ćudoređe i moral, koja se bavi moralnim htijenjima i ciljevima, te istražuje i izvore i temelje morala... Predmet etike – u užem smislu predmet etike je moral i moralno djelovanje. Etika ispituje načela toga djelovanja (mišljenje o tome što je pravo predmet etike znači ujedno i određenje same etike), (Bebek i Kolumbić, 2000, str. 3). „Etika, ukupnost proučavanja smisla i ciljeva moralnih htijenja, temeljnih kriterija moralnog vrednovanja kao i zasnovanost izvora morala.“ (Anić i Goldstein, 2004, str. 399).

Pojam etika se može definirati na više načina. „Prije svega, etika je filozofska disciplina koja ispituje smisao i ciljeve moralnih htjenja, temeljne kriterije za moralno vrednovanje, kao i uopće zasnovanosti i izvor morala. Dakle, etika kao znanost o moralu nema samo zadatak da upozna ljude s tim što je to moral i koje su njegove osnovne komponente, već i da zauzme kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Naime, zadatak etike nije samo ukazivanje na sva različita gledanja ljudi, nego i davanje vrijednosne ocjene i ukazivanja na prave i istinske vrijednosti. Prema tome, predmet je proučavanja etike moral, odnosno aktivnosti i praksa koja uzima u obzir važnost dobrog i lošeg, te pravila koja reguliraju te aktivnosti.“ (Buble, 2011, str. 267)

Osim etike, važno je definirati i moral jer se ti pojmovi često isprepliću u svakodnevnom govoru, ali i u raznoj literaturi. „Moral (lat. mos, gen. moris, pl. mores – običaji, volja, pravilo, zakon) – skup je pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica.“ (Bebek i Kolumbić, 2000, str. 3) „Moral (lat. moris – običaj, pravilo, zakon) je skup važećih, općeprihvaćenih i uglavnom nepisanih pravila (normi, načela, ideala, običaja) određenog društva o sadržaju i načinu odvijanja međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica.“ (Bobera i sur., 2015, str. 266) „Moral, odnos prema dobru i zlu u najširem smislu; ukupnost nepisanih društvenih načela, normi, ideala običaja o ponašanju i odnosima među ljudima koji se nameću savjesti pojedinaca i zajednice.“ (Anić i Goldstein, 2004, str. 880)

Možemo reći da je moral skup nepisanih pravila i običaja koji uređuju odnose između ljudi i zajednice, dok je etika teoretsko ili filozofsko promišljanje tog odnosa. Moral se oslanja na svijest pojedinca te se za nepoštivanje moralne norme javlja grižnja savjesti i neodobravanje okoline. Ne postoje nikakvi propisi koje će sankcije pojedinac snositi ako se ne pridržava neke društvene norme pa se po tome razlikuje od zakona gdje su propisane sankcije, odnosno, kazne za nepoštivanje zakona. Na moral pojedinca utječu razni faktori koji od najmlađe dobi djeluju na dijete. Neki od tih faktora su odgoj u obitelji, običaji lokalnog stanovništva, društvo koje utječe na pojedinca, religija, tradicija, politika.

Problem s etikom je taj što je se ljudi često ne pridržavaju, odnosno što posjeduju malo znanja o njoj. Razlog tome je taj što etika nije obavezan predmet u školama niti pak je obavezan kolegij na većini studija. „Sve donedavno etika se u srednjoškolskim programima pojavljivala kao neka neodređena disciplina, u konkurenciji s vjeronaukom, kao neka vrsta „morala za nevjernike“, a ona to nikako nije. Naravno, nije joj nadjenut naziv moral, kako je ne bi pobrkali s nekim određenim moralom ili s propisima vezanim uz šestu zapovijed; no sadržaj tog programa svaki bi moralist predstavio sa zadovoljstvom, jer se predmet sastojao od niza problema spram kojih bi učenik naizgled trebao naučiti zauzimati određene stavove.“ (Cortina, 2010, str. 28)

## 2.2. Poslovna etika

Kako bi se lakše razumjelo značenje pojma poslovna etika treba razdvojiti svaku riječ zasebno te objasniti što znači poslovna, odnosno poslovanje i što je etika koja se primjenjuje u poslovanju. „Poslovanje – od slavenski *poso*, *trad*, *pusso*, *posso*, *busso*, engl. *busy* – djelovanje, odnosno djelovanje u prostoru i vremenu sa zadanim ciljem i svrhom – poslanjem i misijom, ili djelovanje u zamjenu za nešto. Kako pokazuje Kautilyja, kad liječnik liječi sebe ili kada kuhar sebi kuha čaj, to nije misija, niti zamjena, to nije *pusso*. *Posso* je poslovanje, poslanje, kada liječnik ili vojnik daje uslugu liječenja ili zaštite u zamjenu za novac ili neko drugo dobro ili uslugu, ili pak kao dio službe ili zadaće. Posao – business kao poslanje ili poslovanje ima ograničenje svrhe, cilja i ekonomičnosti, odnosno ono mora biti ciljano i učinkovito s obzirom na trošak, vrijeme i resurse.“ (Bebek i Kolumbić, 2000, str. 7) U visoko razvijenom društvu mnogi visokokvalificirani stručnjaci kao što su pravnici, liječnici ili znanstvenici svoja znanja zamjenjuju za ugled, poštovanje društva i kolega, društveni status te za samodokazivanje. Možemo zaključiti da se poslovna etika odnosi na one poslove koji se obavljaju za druge, kako bi se ostvarila neka korist iz tog poslovnog odnosa. Koristi mogu biti za matičnu organizaciju te za organizaciju s kojom se posluje. Osim profita koji se ostvaruje etičnim poslovanjem, mnogi pojedinci svoje motive pronalaze i u nematerijalnim stvarima kao što su ugled i poštovanje.

Poslovna etika ne može se izjednačiti s praktičnom etikom niti pak s etikom kao teorijskom disciplinom. Poslovna etika je posebna znanstvena disciplina koja se može definirati kao određeni skup moralnih normi o ponašanju prema sociokulturnoj i poslovnoj okolini te prema drugim ljudima s kojima se stupa u kontakt prilikom obavljanja različitih poslovnih aktivnosti. Osim u poslovnim aktivnostima, poslovna etika se ogleda i u odlukama, politici poduzeća, ispunjavanju svojih obaveza i dužnosti te u svim sferama i aspektima koji se događaju prilikom svih radnji u poduzeću i na svim poslovnim razinama.

„Poslovna etika je proučavanje ponašanja i morala u poslovnoj situaciji, a javlja se kao važna tema popularnih i akademskih publikacija. Poslovna etika je sustav poslovnih

načela ili vrijednosti kojima je cilj uskladiti poslovnu učinkovitost i etičku dimenziju poslovanja. Kroz norme poslovna etika određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnog morala, a što je loše, odnosno neetično, te što je u poslu pravedno, a što nepravedno.“ (Bobera i sur., 2015, str. 266)

„Poslovna etika je dakle način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom.“ (Bebek i Kolumbić, 2000, str. 7 i 8)

Mnoge tvrtke ne koriste etiku u svom poslovanju pa se to manifestira na razne načine u tvrtki. Tvrtke ponekad prikazuju financijske podatke koji nisu točni i istiniti kako bi stekle neke pogodnosti koje su im potrebne u određenom trenutku. Pogodnosti mogu biti povoljnije kamatne stope, tj. lakše dobivanje kredita, neplaćanje poreza, bolji ugled u zajednici. Primjerice, tvrtka može prikazati svoj dug nekoliko puta manjim od stvarnog duga. Takvim postupkom može se utjecati na zadržavanje i povećanje vrijednosti na burzama i cjelokupnom tržištu. Takve radnje mogu dovesti do toga da dioničari koji posjeduju dionice imaju lažne vrijednosti svojih dionica. Radnje kojima se iznose lažni podaci otkrivaju se revizijama te se na neki način provjerava i poštenje tj. etičnost u poslovanju tvrtke. Ovo je samo jedan od mnogobrojnih primjera gdje se nepoštivanje etike u tvrtki odnosi ne samo na tvrtku nego i na čitavo društvo u kojem posluje ista.

Pod pojmom poslovna etika podrazumijeva se da se posao obavlja na odgovarajući način i da se snose sankcije za eventualno nepoštivanje poslovne etike. U sferi toga, moralno odgovorne osobe koje obavljaju poslove na rukovodećim pozicijama moraju i snositi odgovornost za neuspjeh ili greške koje se dogode prilikom poslovanja. Odgovornost može snositi pojedinac, ali i tvrtka u cjelini. Kako ne bi dolazilo do problema prilikom donošenja odluka, treba uvesti u tvrtku etički kodeks koji mora biti dostupan svim radnicima na svim razinama kako bi se svi mogli pridržavati tog kodeksa. Primjerice, državni službenici imaju etički kodeks koji uređuje pravila dobrog ponašanja službenika, a temelji se na Ustavu, ratificiranim i objavljenim međunarodnim ugovorima i zakonima te drugim propisima Republike Hrvatske. Pravila dobrog ponašanja odnose se na odnos

među državnim službenicima, ali i odnos prema građanima. Kako bi se službenici pridržavali etičkog kodeksa, njihovo pridržavanje prate povjerenici za etiku. Povjerenici zaprimaju pritužbe građana, službenika, ali i svi drugih osoba koje sumnjaju na neetično i potencijalno koruptivno ponašanje službenika koji se moraju pridržavati tog kodeksa.

U Hrvatskoj se primjenjuje Kodeks etike u poslovanju koji je 23. svibnja 2005. godine donijela Hrvatska gospodarska komora. Kodeks etike u poslovanju sadrži osnovne smjernice u etičkom ponašanju poslovnih ljudi u hrvatskom gospodarstvu. Određivanje etičkih kriterija doprinosi otvorenijem i efikasnijem radu te boljoj povezanosti između Republike Hrvatske i subjekata s kojima posluje, odnosno surađuje. Komora savjetuje da organizacije, zajednice i pojedinačni poduzetnici razviju etičke smjernice tj. kodeks etičkog poslovanja prema vlastitim potrebama. Dionička društva bi se, prema preporuci Hrvatske gospodarske komore, morala pridržavati načela modernog poslovanja, a svi zaposlenici trebaju prihvatiti etička načela te ih primjenjivati na svim razinama. Definiranje i objavljivanjem pravila ponašanja u poslovanju, pozitivan primjer rukovodećih osoba te otkrivanje i rješavanje problema u ranom stadiju dobra su podloga za etičko ponašanje u organizaciji. Potpisnici Kodeksa dužni su prihvatiti obaveze ponašanja u skladu s principima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, poslovanja u dobrom duhu i poštovanje dobre poslovne prakse u poslovnom i socijalnom okruženju kao i prema vlastitim zaposlenicima. (Bobera i sur.,2015, str. 267)

### 2.3. Povijest poslovne etike

Etika je stara gotovo kao i čovječanstvo. Ljudi su se od samih početaka susretali s etičkim pitanjima i dilemama. Kroz povijest razni su autori pisali knjige i pjesme o dobrim i lošim kraljevima i vladarima koji su vladali narodima. Etika je sastavni dio svakog društva i zajednice jer svaka zajednica ima neke etičke probleme bez obzira koliko je velika ili razvijena. „Riječ etika nastala je u Grčkoj, četiri stotine godina prije Krista, a sastoji se od dviju riječi: ethos – običaj i ethikos – moral. Etika je riječ grčkog podrijetla, a znači običaj, navadu, značaj, ćud.“ (Bobera i sur., 2015, str. 266) Prvi filozofi koji su se bavili teorijom etike bili su Platon (427. – 377. pr. Kr.) i Aristotel (384. – 322. pr. Kr.).

Pojam poslovna etika je noviji pojam koji se javio sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Iako se poslovna etika razvija intenzivnije tek posljednjih nekoliko desetljeća, svoje korijene ima u dalekoj prošlosti. Poslovna etika svoje korijene vuče iz raznih pisanih zakonika i pravila u povijesti, kao što su primjerice Hamurabijev zakonik (1700. god. pr. Kr.), Biblija (Deset Božjih zapovijedi), Talmud, Kuran.

„Prve znakove zanimanja za „poslovnu etiku“ u SAD-u susrećemo krajem 60-ih godina. Nakon toga, 70-ih godina u SAD-u, a 80-ih godina našeg stoljeća u Europi bilježimo intenzivno razmišljanje o mogućnostima i teškoćama primjene etike u gospodarstvu. U SAD-u i u nekim zemljama Zapadne Europe teme etike i gospodarstva zauzimaju sve više mjesta u raspravama, na znanstvenim skupovima i seminarima, ali i u konkretnoj praksi (razgovori u poduzećima, tvornicama...). Pokazuju se i konkretni rezultati rasprave o etičkom čimbeniku u gospodarstvu: objavljuju se udžbenici, održavaju se kongresi, pojedinačni seminari i jednodnevna savjetovanja, pokreću se časopisi, nude se tečajevi o etici poslovanja.“ (Čehok i Koprek, 1996, str. 157)

„U drugoj polovici osamdesetih godina XX. stoljeća poslovna etika se institucionalizirala i postaje područje akademskog istraživanja. Prva konferencija o poslovnoj etici održana je u studenom 1987. godine, a na njoj s radom počinje „European Business Network“ kao međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici poslovanja.“ (Dujamić, 2003, str. 55) Osamdesetih godina dvadesetog stoljeća poslovna etika ulazi na mnoge fakultete pa na taj način prelazi na akademsko područje. Prvo se predaje na fakultetima u SAD-u, kasnije se širi po čitavom svijetu. Veliku važnost za širenje poslovne etike imali su autori koji su objavljivali različite knjige i članke na temu poslovne etike. „Razvoju i popularizacija „etike poslovanja“ u SAD-u pridonijeli su brojni tečajevi o Business Ethics. Tih je godina na raznim koledžima, sveučilištima i poslovnim školama održano više od 500 takvih tečajeva s više od 40000 studenata koji su dobili neki školski dokument da su studirali „poslovnu etiku“. Sve to ne bi bilo moguće bez materijalne potpore različitih centara koji o toj tematici omogućuju publikaciju, tečajeve i konferencije. Tako većina Business Schools u SAD-u nudi tečajeve o „poslovnoj etici“. Npr. Wharton School, jedan od najpoznatijih poslovnih škola u SAD-u, još od 1976. godine ima iskustva s tečajevima o Business Ethics. Osim toga, za cijeli



tijek školske izobrazbe izradila je koncept o „poslovnoj etici.“ (Čehok i Koprek, 1996, str. 157)

Devedesetih godina mnoge svjetske kompanije počinju primjenjivati etiku u svom poslovanju te ju smatraju bitnom i vrijednom. Jedan od glavnih razloga primjene etike u poslovanju je siromaštvo, glad u svijetu, problemi s onečišćavanjem okoliša i zraka, testiranje različitih lijekova na ljudima. Moderna poduzeća su nezamisliva ako ne primjenjuju poslovno etiku u svom poslovanju i vođenju. Poduzeća koja imaju visok stupanja svijesti o etici u očima ljudi su pozitivnija i bolja.

„U usporedbi s drugim zapadnoeuropskim zemljama zanimanje za etiku u gospodarstvu u Hrvatskoj pojavilo se kasnije. Za bivši komunistički sustav gospodarska etika nije bila zanimljiva. Tek nakon prvih demokratskih izbora u Hrvatskoj (travanj/svibanj 1990) stvoreni su uvjeti da se u novim društveno – političkim okolnostima o toj temi raspravlja. Razlikujemo teoretsku raspravu, koja je započela početkom 1992. godine, i praktični vid tj. rasprava o moralnom ponašanju u pretvorbi i privatizaciji vlasništva koja je pokrenuta početkom 1993. godine. Teoretska rasprava o gospodarskoj etici pokrenuta je u Hrvatskoj 1992. godine i to u teološkoj literaturi.“ (Čehok i Koprek, 1996, str. 158 i 159)

#### 2.4. Važnost poslovne etike

U današnje vrijeme cilj je gotovo svakog poduzeća ostvariti dobre poslovne rezultate, odnosno ostvariti dobit, a jedan od najtežih zadataka je voditi računa o etičnim pitanjima prilikom donošenja odluka. Spajanjem ekonomije i etike 60-ih godina dvadesetog stoljeća dolazi znanstvena disciplina koja je poznata kao poslovna etika. Razvija se u Sjedinjenim Američkim Državama te se postepeno sve više i više primjećuje važnost korištenja poslovne etike pa tako danas svaka veća tvrtka ima zaposlenike koji se bave isključivo poslovnim etikom.

Zašto je važna poslovna etika i zašto bi se tvrtke trebale pridržavati etičkih pravila? Što ih sprečava da poriču zadana pravila i koncentriraju se samo na ostvarivanje profita bez obzira na to ponašaju li se etički ili ne? Žugaj i suradnici u knjizi Organizacija (2004)

navode tri razloga radi kojih bi se tvrtke trebale pridržavati poslovne etike. Prvi razlog odnosi se na važnost i utjecaj javnog mišljenja na tvrtku. Društvo očekuje da tvrtka pokaže visok stupanj svijesti vezanih uz etička pitanja. Jedan od ciljeva tvrtki je steći što bolje mišljenje javnosti o vlastitom poslovanju i poslovnim procesima koji se odvijaju. Braća Parker potrošila su deset milijuna dolara kako bi povukla igračke zbog kojih je dvoje djece smrtno stradalo. Statistički je bila mala vjerojatnost da se tako nešto ponovo dogodi, ali oni su se svejedno odlučili za takav potez bez obzira na cijenu. Prilikom povlačenja igračaka s tržišta znali su da će njihovi kupci i javnost znati cijeliti taj potez, odnosno zaštitu života ostale djece. Drugi razlog zbog kojeg bi se tvrtke trebale pridržavati etičkih načela je jedno od najvažnijih etičkih principa, a to je: „Ne čini zlo!“ Kompanija koja ne mari za puštanje štetnih supstanci u okoliš i o životu drugih ljudi, nije se samo oglušila na etička načela nego i na zakon. Mnoga etička pravila štite društvo od različitih vrsta opasnosti, a od poduzeća se očekuje pridržavanje tih društveno prihvaćenih načela. Mito i korupcija dovode nas do trećeg razloga - štititi poduzeće od neetičkih radnika, od nepoštenih konkurencija i svih onih koji tvrtku ugrožavaju. (Žugaj i sur., 2004, str. 578)

Jedan od najvažnijih razloga za primjenu poslovne etike je zaštita poduzeća i zaposlenika. Primjenom etike u poslovanju štiti se poduzeće, ali i zaposlenici te se zbog toga razloga svi zaposlenici moraju pridržavati kodeksa ponašanja. Odluke se trebaju donositi u skladu s osobnim moralom osobe koja donosi odluku. Poslovna etika ne primjenjuje se samo u poslovanju jer u mnogo slučajeva poslovna etika se isprepliće s etikom koja se koristi u svakodnevnom životu. Primjerice, ako čovjek smatra da nije dobro ugrožavati ili nanositi štetu drugom čovjeku u privatnom životu, onda isto tako u poslovanju donosi etičke odluke koje ne nanose štetu drugima, tj. ne gleda samo kako napredovati u tvrtki nego gleda za dobrobit svih.

Ukoliko se ne koristi etika dolazi do poremećaja uobičajenih poslovnih aktivnosti. To se može događati u okruženju u kojem tvrtka posluje, ali i u širem okruženju. Može se odnositi na ekonomske i poslovne tokove koji se odvijaju širom svijeta kao rezultat gubitka povjerenja u poslovanje, u tvrtku, u vodstvo tvrtke i drugo. Važno je prilikom poslovanja imati povjerenje u vlastitu tvrtku, ali i u partnere s kojima se posluje.

Povjerenje je jedan od najvažnijih uvjeta za uspješno poslovanje i razvoj poduzeća u vrijeme kada se sve radnje odvijaju puno brže nego prije nekoliko desetljeća. Do gubitka povjerenja dolazi zbog prijevare pa čak i zbog pokušaja prijevare ako sazna druga strana koja je zamalo bila prevarena. Kako se sve više teži povjerenju u poslovanju tako se i otvaraju različite mogućnosti za prijevare, skrivanje informacija i raznih neetičkih postupaka u poslovanju. Iako je poslovna etika važna između organizacija tj. tvrtki koje međusobno posluju, važna je i unutar same tvrtke. Odnosi između vodstva, menadžmenta te svih ostalih zaposlenika mora se odvijati na etičan način jer kakvi su odnosi unutar organizacije takvi izlaze i van, odnosno ako ne postoji etičnost između zaposlenika neće je biti ni između poslovnih partnera. Isto tako, etika ne smije ovisiti o veličini tvrtke ili vrsti poslovanja kojim se tvrtka bavi. Od mikro tvrtke pa do najveće tvrtke poslovna etika mora biti na najvišoj razini. Još jedan od važnijih segmenata za uspješno provođenje poslovne etike u tvrtki je i kvalitetan protok informacija. Informacije moraju kružiti brzo i pravovremeno unutar organizacije kako bi informacije bile dostupne svim zaposlenicima, a najvažnije je da informacije budu točne i pouzdane.

## 2.5. Razlika između poslovne etike i ostalih etika

Poslovna etika je interdisciplinarna djelatnost pa se u sklopu nje javljaju i rješavaju ekonomska pitanja vezana uz politiku poslovanja, upravljanja tvrtkom i organizacijom poslovanja. Jedan od mogućih pristupa definiranju poslovne etike je i razlika među pojedinim poslovnim etikama. Poslovna etika ne primjenjuje se samo u tradicionalnim poduzećima koje se bave kupnjom i prodajom određene robe ili usluge, nego u širokom spektru međusobno povezanih i ispreplanih poslovnih procesa na različitim područjima poslovanja.

„Prije nego što potražimo razlike, potrebno je upozoriti da politička, medicinska ili sportska etika nosi u sebi poslovne elemente utoliko ukoliko su sport, medicina i politika dio poslovanja, a što je vrlo čest slučaj. Uglavnom nema velike razlike u poslovnoj etici direktora sportskog kluba, bolnice ili tvornice automobila, osim u aspektima tih djelatnosti, koji ni u čemu nisu vezani uz poslovanje. Ako se liječnik bavi liječenjem isključivo zbog sporta, tada možemo govoriti o isključivo sportskoj ili medicinskoj etici

u kontekstu tih djelatnosti. Poslovna se etika odnosi na onaj dio djelovanja sportu, politici, proizvodnji dobara i usluga koji čine formalnu i egzistencijalno kompenzirajuću obavezu.“ (Bebek i Kolumbić, 2000, str. 9)

### 3. VODSTVO

#### 3.1. Pojam i definiranje vodstva

Vodstvo je u posljednjih nekoliko godina sve atraktivnija tema. Jedan od razloga je taj što je vodstvo ključno za uspjeh. Mnogi pojedinci teže tome da budu dobri vođe, kako na poslovnom planu tako i na privatnome. Rezultat toga je da se sve više autora knjiga bavi temom vodstva i vođa. Ljudi smatraju da će poboljšanje njihovih sposobnosti kao vođe doprinijeti tome da poboljšaju svoje predstavljanje i nastup pred drugim osobama. Osim u privatnom životu, pojedinci nastoje svoje sposobnosti dobrog vođe primjenjivati i u poslovnom svijetu. Tvrtke uvijek traže osobe koji su dobri vođe i koji imaju dobru sposobnost obavljanja različitih poslova u tvrtki. U tom smjeru se i sve više studija odlučuje za kolegije i cijele studijske programe koji su vezani uz vodstvo.

Riječ vodstvo može se definirati na mnogo načina i s različitih stajališta. Gotovo svaki autor koji se bavi temom vodstva iznio je neku svoju definiciju vodstva. Iako svi imamo neku predodžbu o tome što je vodstvo, svaka osoba ima svoj pogled na vodstvo. Jedni smatraju da je vođa osoba koje upravlja, odnosno vodi neku grupu, drugi pak smatraju da vođa ima neke posebne osobnosti ili obilježja koja ga definiraju kao vođu. Neki smatraju da vođa radi nešto kako bi izazvao promjenu u skupini ili da djeluje na druge na način da se obavi neki predviđeni zadatak ili problem. Vodstvo se može promatrati i sa stajališta odnosa između osoba koje vode i sljedbenika, odnosno nadređenih i podređenih djelatnika. Iz takvog odnosa vidi se da vođe imaju moć te da ju upotrebljavaju kako bi drugi obavili određeni zadatak koji im vođa zada. Još jedan od načina na koji se može sagledati vodstvo je i upotreba vještina koje pojedinac ima te ih koristi za vođenje. U nastavku ćemo prikazati nekoliko definicija vodstva koje su iznijeli različiti autori.

„Bass definira vodstvo kao sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja pojedinaca ili grupe prema postizanju željenih ciljeva.

Koontz/Weihrich definiraju vodstvo kao umijeće ili proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i s entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva.

Hellriegel/Slocum definiraju vodstvo kao sposobnost utjecaja, inspiriranja ili usmjeravanja akcija pojedinaca ili grupa prema ostvarenju željenih ciljeva.

Robbins/Berman/Stagg/Coutler definiraju vodstvo kao proces utjecanja na grupu da ostvari ciljeve.

Gatewood/Taylor/Farell definiraju vodstvo kao proces utjecaja na aktivnosti pojedinaca ili grupa prema ostvarenju ciljeva.

Cole definira vodstvo kao dinamičan proces... u kojemu se angažiraju svi članovi grupe u ostvarivanju ciljeva grupe u danoj situaciji. Odatle proizlazi da je vodstvo dinamičan proces koji utječe na to da ne postoji „jedan najbolji način“ vođenja – vodstvo je bitno za uspostavljanje prave ravnoteže između potreba ljudi, zadatak i ciljeva u danoj situaciji.

Daft definira vodstvo kao sposobnost utjecaja na ljude prema ostvarenju ciljeva. Ova definicija sadrži ideju da su vođe uključeni s drugim ljudima u ostvarivanje ciljeva. Vodstvo je obostrano (recipročno), odvija se među ljudima. Vodstvo je „ljudska“ aktivnost, različita od administrativnih aktivnosti rada s papira ili rješavanje problema. Vodstvo je dinamično i uključuje korištenje moći kako bi se utjecalo na ljude da krenu prema ostvarivanju ciljeva.

Griffin drži da je vodstvo proces i osobina. Kao proces – usmjerenost na ono što vođa trenutno radi – vodstvo je korištenje neprisilnog utjecaja da bi se oblikovali grupni ili organizacijski ciljevi, motiviralo ponašanje prema ostvarenju ovih ciljeva, te pomoć u definiranju grupne ili organizacijske kulture. Kao osobina, vodstvo je skup karakterističnih obilježja pojedinaca koji se doživljavaju kao vođe“. (Buble, 2011, str. 18 i 19)

Usprkos činjenici da postoje različite definicije vodstva sve one imaju četiri zajedničke činjenice, a to su: vodstvo je proces, ono uključuje utjecaj na druge, odvija se u grupama i ima zadatak postići neki cilj. Vodeći se tim smjernicama, Northouse (2010) u knjizi Vodstvo, Teorija i praksa iznosi svoju definiciju vodstva. Vodstvo je proces u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja zajedničkog cilja. Vodstvo kao proces znači da vodstvo nije osobina vođe niti obilježje, već proces između vođe i sljedbenika. Važno za vodstvo je reći da je to interakcijski proces, a ne jednosmjerni linearni događaj pa je na taj način svakome dostupno. Kako bi vodstvo bilo uspješno mora postojati netko tko ima utjecaj na druge članove u grupi jer bez utjecaja nema vodstva. Za vodstvo je također

bitno da se odvija u grupama, od malih grupa do cijele tvrtke. Grupe imaju zajedničke ciljeve kojima teže i koje nastoje ostvariti, a u tome procesu ih vodi vođa. Oni se fokusiraju na pojedince koji zajedničkim snagama žele postići cilj, s toga se vodstvo odvija u kontekstu u kojem se pojedinci kreću prema cilju. (Northouse, 2010, str. 3)

Vodstvo se može promatrati i sa stajališta formalnosti, tako postoji formalno vodstvo i spontano vodstvo. Formalno vodstvo se javlja kada osobe u nekoj organizaciji vode jer im to omogućuje položaj i status u organizaciji tj. poduzeću. Za razliku od formalnog vode, spontani vođa nije vođa zato što je postavljen na određeno mjesto nego zato što je ta osoba utjecajni član nekog društva ili skupine. Spontani vođa ne ovisi o titulu koju ima, a postaje vođa na taj način da ga druge osobe podržavaju i prihvaćaju kao vođu. Razvija se kroz komunikaciju s ostalim članovima organizacije. „Obavljati funkciju vođenja svačiji je izazov – svi ljudi tijekom svog životnog vijeka osjete ne samo potrebu za obavljanjem ove funkcije već je i ostvaruju. Naime, vođenje nije rezervirano samo za vodeće ljude u poduzećima, niti je rezervirano samo za radno mjesto, već se može biti vođa u svemu što se čini – na poslu i u svakodnevnom životu, bilo pri proučavanju drugih ili učenju od njih i svi ljudi to rade svakodnevno i cijelog dana. Drugim riječima, vođenje nije neki ekskluzivni klub namijenjen onima koji su za to rođeni – temeljne se karakteristike vodstva mogu usvojiti. Stoga, ako postoji želja, ništa ne može spriječiti nekoga da postane vođa, jer se svačiji život ispunjen prilikama za vođenje.“ (Buble, 2011, str. 10 i 11)

Kao što smo prije u radu spomenuli, vodstvo je proces. Često se pojam vodstva spominje u kontekstu pojedinca. Neke osobe smatraju se vođama zbog položaja koji imaju u organizaciji, dok se drugi smatraju vođama zbog načina na koji djeluju na druge ljude. Primjer formalnih vođa su vođe timova, menadžeri, direktori i razni upravitelji čije vodstvo se zasniva na njihovom položaju u tvrtkama. Usprkos tome vođa u organizaciji nije uvijek vođa i izvan nje, tj. u okruženju. Bez obzira na titulu koju osoba ima u organizaciji kada se pita druge pojedince tko je spontani vođa oni će uvijek odabrati osobu koja je najutjecajni član skupine ili organizacije. Vođe se pojavljuju u svim razinama društvenog života i na svim pozicijama u tvrtki. Možemo ih naći u društvenom životu, politici i organizacijama. Vođe koji pripadaju grupi spontanih vođa, često se nazivaju i

karizmatični vođe zbog njihove sposobnosti kojom mogu pridobiti podršku grupe ljudi pa čak i mase ljudi. Taj tip vođa kroz povijest se često povezivao s raznim revolucionarima, njihovim ideološkim pokretima te velikim političkim i poslovnim djelima. (Bobera i sur., 2015, str. 84)

Za vodstvo je još važno razlikovati vodstvo i vodstvo pod prisilom. Prisila je specifičan izvor moći koji je dostupan vođi. Prisila uključuje primjenu manipulacija, kazni, nagrada i obmana kako bi vođa postigao određeni cilj i izazvao neke promjene. Najčešće promjene koje se događaju kada vođa koristi prisilu jesu zadovoljavanje vlastitih osobnih potreba ili ciljeva. Osim zadovoljavanja vlastitih ciljeva ne zanimaju ih želje i potrebe drugih osoba na koje utječu njihove odluke. Neki od najpoznatijih vođa koji su koristili prisilu su: Benito Mussolini, Josif Staljin, Adolf Hitler, Mao Ce-tung, Saddam Hussein, Kim Jong-un. Svi navedeni vođe činili su velike zločine za vrijeme svoje vladavine, nazivaju se još i diktatori. Diktatori su osobe koje sebi prisvajaju apsolutnu vlast te imaju neograničenu vlast u nekoj zemlji.

### 3.2. Vođa i njegova obilježja

Kako bismo mogli iznijeti osobine vođe ponajprije treba definirati tko je vođa. Vođa je osoba koja ima sposobnost utjecati na druge i to bez prisile kako bi motivirao i usmjeravao sljedbenike. Važno je kod definiranja vođe da je to osoba koja utječe na ostale osobe, planira i organizira akcije te izaziva suradnju ostalih. Vođa je na čelu neke grupe i inspirira grupu kako bi ostvarila ciljeve, uvijek je usmjeren prema budućnosti i određuje viziju koju je potrebno ispuniti. Kako bi vođa bio uspješan treba imati viziju i uvijek treba motivirati druge. Treba tražiti nove ideje i poticati ostale kako bi iznosili svoje ideje. Vođa mora biti otvoren te spreman na razmjenu mišljenja kod svih odluka, a posebice kod najvažnijih odluka i mora biti smiren kako bi donio racionalne odluke. Kroz analizu problema u grupi koju vodi treba unositi promjene, odnosno poboljšanja na dobrobit svih uključenih u rad.

Svakom vodstvu je potreban dobar vođa. Mnoge osobe smatraju da bi baš oni mogli biti dobri vođe, ali što je to potrebno kako bi neko bio vođa? Jesu li to neke vještine ili tehnike



koje vođa posjeduje ili pak je to samo splet okolnosti pod kojima vođa postaje vođa? U nastavku ćemo govoriti o karakternim osobinama koje vođa mora posjedovati kako bi bio uspješan vođa.

U knjizi *Vodstvo – Teorija i praksa* (2010), Peter G. Northouse navodi pet ključnih osobina vođe:

- Inteligencija
- Samopouzdanje
- Odlučnost
- Poštenje
- Društvenost

Osobe koje su vođe inteligentnije su od osoba koje nisu vođe, a to se može vidjeti iz istraživanja koje su proveli Zaccaro, Kemp i Bader (2004). Osim izražene inteligencije vođe imaju i izražene različite druge sposobnosti kao što su dobre govorničke sposobnosti, dobre sposobnosti zaključivanja i donošenja odluka. Visok vođin intelekt pomaže mu u obavljanju različitih poslova, ali mu može i stvarati probleme u komunikaciji sa svojim sljedbenicima. Vođa može imati previše napredno razmišljanje i ideje pa sljedbenicima može biti problem slijediti vođu i izvršavati njegove naredbe. Samopouzdanje vođe je osobina koja dolazi do izražaja prilikom vođenja u grupi. Vođa koji ima samopouzdanje širi ga na svoje sljedbenike pa i oni imaju više sigurnosti u sebe i posao koji obavljaju. Odlučnost je treća osobina koja vođu svrstava u red ljudi koji su proaktivni, koji imaju želju i ustrajnost za obavljanje nekog zadatka. Njihova odlučnost pomaže im u lakšem rješavanju problema i bržem odlučivanju u situacijama u kojima se moraju opredijeliti za pojedini izbor. Odlučnost dolazi do izražaja kada vođe moraju svoje sljedbenike poticati i privući ih tome da zajedno rješavaju probleme koji se nalaze pred njima. Pošteni vođe su oni vođe koji se pridržavaju određenih načela te su spremni za sankcije ukoliko se ta načela ili zakoni prekrše. U očima drugih pošteni vođe izazivaju povjerenje i sigurnost jer ukoliko bi ih jednom prevarili ili čak pokušali prevariti izgubili bi povjerenje zauvijek. Oni se ne koriste spletkama, ne varaju druge i njihovo je ponašanje prema drugima pokazatelj kako se odnose i prema poslu koji obavljaju. Društvenost vođe je važna osobina jer su takvi vođe pristupačniji te im sljedbenici lakše prilaze s

problemima. Oni su prijateljski nastrojeni, spremni na razmjenu mišljenja, otvoreni, kulturni i uživaju u ugodnom društvu. (Northouse, 2010, str. 350 - 356).

Kod vođe je bitno spomenuti i stilove vođenja. Svaki vođa prakticira neki svoj određeni, specifičan i jedinstven stil vođenja. Stil vođenja zasnovan je na vođinim uvjerenjima, vještinama, preferencijama, vrijednostima i organizacijskoj kulturi. Marin Buble u knjizi Poslovno vođenje (2011) prema Goleman/Boyatzis/McKee Buble navodi šest stilova koje vođe koriste, a koje smatraju najkorisnijima u danim situacijama. Ti stilovi su:

1. vizionarski vođa
2. instruktivni vođa
3. afilijativan vođa
4. demokratski vođa
5. vođa koji uspostavlja ton (predvodnik)
6. vođa koji zapovjeda (dominantan vođa)

1. Vizionarski vođa – svoje sljedbenike motivira za ostvarenje zadanih ciljeva, pokazuje im put, ali moraju sami otkriti na koji način tamo stići. Informacije s kojima raspolaže dijeli i prenosi na druge. Uz pomoć ovakvih vođa, zaposlenici vide širu sliku svoga posla.
2. Instruktivni vođa – pomaže ljudima da shvate svoje snage i slabosti, povezuje vlastite želje s ciljevima organizacije i kroz razgovor objašnjava zaposlenicima što treba učiniti, a nije mu strano ni to pokazati.
3. Afilijativan vođa – važniji su mu osjećaji zaposlenika, nego ciljevi koji su postavljeni u organizaciji. Povezuje se s djelatnicima i na taj način stvara zajedništvo unutar organizacije. Vođa ne štedi na pohvalama i na stvaranju pozitivne radne okoline te na taj način poboljšava kvalitetu rada i potiče grupu na suradnju.
4. Demokratski vođa – ovaj stil se koristi kada vođa nije siguran što sljedeće učiniti pa daje svojim sljedbenicima pravo da oni iznose svoje ideje. Ovakvi vođe ponašaju se kao dio grupe, a ne kao nadređeni.
5. Vođa koji uspostavlja ton (predvodnik) – vodi grupu do ostvarivanja ciljeva na način da im postavlja zanimljive i uzbudljive izazove, a ukoliko se pokaže potreba, takav vođa će sam pristupiti rješavanju problema.
6. Vođa koji zapovijeda (dominantni vođa) – daje jasne naredbe, zapovijeda i očekuje da se svi zaposlenici slože s njim. Nisu mu bitne emocije sljedbenika nego ostvarivanje

ciljeva, te se često može doimati bezosjećajno i hladno. Takav vođa rijetko upućuje pohvale za dobro odrađen posao, dok mu kritike i sankcije nisu strane. (Buble, 2011, str. 29 i 30)

Iako je riječ „vođa“ u hrvatskom jeziku muškoga roda, ona se ne odnosi isključivo na muški rod nego podjednako na muški i ženski. Povijest je puna ženskih vođa koje su bile uspješne te će ostati upamćene po svojim sposobnostima. Primjerice, Margaret Thatcher jedna je od najpoznatijih vođa dvadestog stoljeća. Ona je bila britanska političarka i prva žena koja je bila na položaju premijerke Ujedinjenog Kraljevstva. Poznata je bila pod nazivom Čelična lady ili Željezna lady te je to samo dokaz kakav je utjecaj ostavila u britanskoj politici.

### 3.3. Vođom se rađa ili postaje?

Mnoge osobe žele postati vođe. Neki teže tome da postanu vođa države, dok drugi teže tome da vode neku tvrtku, odnosno organizaciju. Međutim, mnogi odustaju od svoje zamisli da postanu vođe. Jedan od najčešćih razlog jest to što smatraju da nemaju „ono nešto“ što vođa ima te smatraju da moraju biti rođeni vođe, a oni to nisu. Neki smatraju da, ukoliko žele biti vođe, moraju iza sebe imati određenu obiteljsku tradiciju koja bi im pružala podršku te bila vjetar u leđa u namjeri da postanu vođe.

„Rezultati istraživanja sa London School of Economics sugeriraju kako se vođe rijetko zapravo "rađaju". Umjesto toga, vođe su osobe koje su u određenom trenutku odlučile preuzeti rizik i voditi proces kada se to od njih najviše očekivalo. To potvrđuje i raniju teoriju mislioca umijeća vođenja Bernarda Bassa koji je istaknuo kako umijeće vođenja prvenstveno ovisi o situaciji te da svatko pod određenim uvjetima može biti uspješan vođa. Iako se vođa ne postaje od rođenja, a korijeni iz uglednih obitelji nisu preduvjet, neke su osobe pokrenule velike promjene nerijetko zahvaljujući pravu prvorodstva, što se ponekad zna dovoditi u vezu s uspjehom u karijeri pa tako i s umijećem vođenja. Tradicionalno je vjerovanje da se s određenim vještinama vođenja ljudi rađaju te da se dio voditeljskog umijeća krije i u "onom sretnom genetskom zapisu". Međutim, kada su istraživači uspoređivali rezultate testova inteligencije i karakternih osobnosti, nisu otkrili

ništa specifično po čemu bi se razlikovati uspješni od neuspješnih vođa. Čak nisu primijetili niti značajnije razlike u ponašanju. Pokazalo se da se vođe prema promatranim parametrima po ničemu ne razlikuju od ostalih osoba, već da se njihova probojnost dogodila u trenutku kada su trebali pokazati izrazite fizičke ili psihičke sposobnosti. Čak štoviše, neki od najvećih svjetskih vođa u određenom su trenutku svog života bili doživljavani i kao potpuno obični ljudi. Međutim, svatko je od njih postao vođa jer je odlučio voditi.“ (<https://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/65458/Vodja-se-postaje-a-ne-radja/6/>).

Neki od najpoznatijih svjetskih vođa nisu imali bogatu obiteljsku tradiciju u poslovanju. Primjerice, Mark Zuckerberg i Steve Jobs jedni su od najpoznatijih vođa u suvremenom dobu koji su ostavili neizbrisiv trag u tehnološkom svijetu. Njihove ideje i odlučnost da ih iznesu masama od njih su stvorile vođe čije su kompanije među najpoznatijima na svijetu. Iako nisu imali prethodno nikakvo poduzetničko znanje, njihova volja i odlučnost za vođenje dovele su ih u sam vrh najboljih vođa 21. stoljeća. U prošlosti su također postojali inovatori/poduzetnici koji su unosili promjene u poslovni svijet. Henry Ford jedan je od najpoznatijih poduzetnika u povijesti, a nije imao prethodno nikakvu pomoć obitelji u takvoj vrsti posla jer je on bio revolucionarni industrijalac koji je unio neke nove elemente i procese u proizvodnju koji se koriste još i danas. U jednom trenutku je odlučio voditi te je postao jedan od najvećih poduzetnika 20. stoljeća. No postoje i primjeri gdje je obiteljska podrška bila veoma važna kako bi netko postigao određeni cilj. Među najpoznatijim obiteljima na svijetu je zasigurno obitelj Bush koje poznata po tome što je imala dva američka predsjednika. Jedan od najpoznatijih članova je zasigurno George W. Bush koji je bio predsjednik SAD-a od 2001. do 2009. godine. Njegov otac također je bio predsjednik, dok su se njegov djed i pradjed bavili poduzetništvom i istovremeno bili na raznim političkim funkcijama u SAD-u.

#### 3.4. Uloga i važnost vodstva u poslovanju

Za vodstvo se može reći da je gotovo najvažnija funkcija svake organizacije. Bez dobrog vodstva ni organizacija ne može biti dobra. Dobro vodstvo je potrebno na svim razinama u organizaciji, od one najniže pa do najviše. Najbolji vođa i menadžer ne može dobro

upravljati organizacijom ukoliko nema pomoć svojih podređenih koji slušaju njegove naredbe i prenose ih svojim podređenima. Organizacija kojoj je potrebno dobro vodstvo može biti neka tvrtka koja se bavi bilo kojim djelatnošću ili pak država. Vođa države mora biti isto sposoban kao i vođa u nekoj tvrtki. Iako postoje sličnosti između tih dvaju vođa ipak postoje i neke razlike. U većini slučajeva vođu, odnosno čelnika države bira narod koji živi u toj državi, a u tvrtki rijetko radnici imaju priliku birati svoje nadređene.

„Važnost funkcije vođenja manifestira se u tome što ona pokreće ljude, a time praktički pokreće sve raspoložive resurse poduzeća na efektivnom i efikasnom ostvarivanju njegovih ciljeva. A pokretanje ljudi najteži je i najsloženiji je zadatak menadžmenta s obzirom da najvažniji problemi menadžmenta dolaze od ljudi – njihovih želja i stavova, njihovih ponašanja kao pojedinaca i u grupi – pa stoga učinkoviti menadžeri trebaju također biti i učinkoviti vođe.“ (Buble, 2011, str. 10)

### 3.5. Razlike između vođe i menadžera

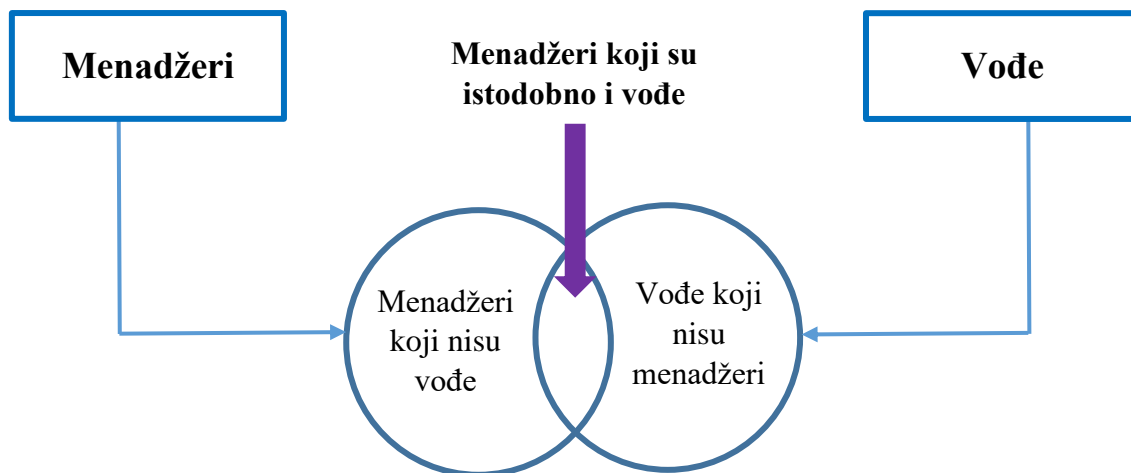
Mnogi ljudi danas smatraju da su vodstvo i menadžment jedno te isto. No postoje razlike koje odvajaju vodstvo od menadžmenta, ali i vođu od menadžera. Vođa je osoba koja je inovativna i bavi se inovacijama, za razliku od menadžera koji se bavi administrativnim poslovima. Menadžer upravlja organizacijom i održava kontrolu kako ne bi nastao nered u organizaciji. On postavlja ciljeve te ih mjeri, analizira, ocjenjuje i donosi konačan rezultat o uspješnosti ostvarenja ciljeva. Menadžeri razumiju svoje suradnike te znaju postaviti osobu na određeni položaj jer poznaju svoje podređene. Vođe su inspiracija svima ostalima i poticaj kako bi svi dali svoj maksimum, dok menadžer nastoji održati kontrolu nad svojim podređenima, a to radi na način da pomaže drugima i pokušava izvući najbolje od njihovih talenata i ambicija. Iako postoje razlike između vođe i menadžera u nekim slučajevima razlike su male i neznatne. Sličnosti su u tome da su najbolji menadžeri također i vođe. Osoba može biti i dobar vođa i menadžer, ali je potrebno vremena kako bi se došlo do toga.

„Možda najvažnija karakteristika vođa je ta da su oni vizionari. Vizionarstvo im omogućuje da rade prave stvari, dok menadžeri rade stvari na pravi način. Taj drukčiji

način razmišljanja vođe imaju zato što su kreativni i inovativni za razliku od menadžera koji su racionalni i analitični. Vođe vide stvari koje će se dogoditi ili bi se trebale dogoditi, dok menadžeri upravljaju procesima i rješavaju tekuće probleme. Menadžeri, za razliku od vođe, ne eksperimentiraju, koriste uhodane strukture i položajnu moć. Oni često zbog toga koče promjene, ali daju dozu potrebne stabilnosti i sigurnosti koja je neophodna kada vođe unesu previše nestabilnosti.“ (Bobera i sur., 2015, str. 84)

Vodstvo nije ono što vođa radi nego ono što ostali rade kao odgovor na njegovo vodstvo. Ako je netko inspiriran onime što netko drugi radi znači da ima povjerenje u njega, a samim time povjerenje se stvara u toj organizaciji ili tvrtki. U današnje vrijeme, kada se sve brzo odvija i sve aktivnosti moraju biti podložne promjenama, veoma je bitno imati članove organizacije koji su lojalni i spremni na promjene. „Bit vođenja je u slijedenju, tj. u volji ljudi da slijede i pridržavaju se onoga što je vođa rekao ili naredio. Vođenje je definiran kao utjecaj na ljude i to tako da oni nastoje sa zadovoljstvom izvršiti zadatke koje pred njih postavlja vođa.“ (Bobera i sur., 2015, str. 85)

**Slika 1.** – *Menadžeri vs. vođe*



**Izvor:** *Izrada autora; prema Certo. S. C.; Certo S. T. (2008).*

Slika 1. grafički prikazuje kako svi menadžeri nisu vođe, a niti su svi vođe menadžeri. Na slici 1. jasno se vidi da samo jedan mali dio menadžera može reći da su vođe, ali isto tako samo jedan mali dio vođa može reći da su uspješni menadžeri. Iz toga se može zaključiti da menadžment i vodstvo nisu iste stvari. Ponekad se znaju preklapati, ali to nije uvijek slučaj. Vođenje se može promatrati kao jednu od menadžerskih funkcija.

## 4. ETIKA VODSTVA

U prethodne dvije cjeline govorili smo o tome što je etika, poslovna etika, te smo se upoznali s važnostima etike, a zatim smo se upoznali s pojmom vodstva i važnosti vodstva u organizaciji, te smo razmatrali rađa li se vođa ili se vođom postaje i koje su razlike između vođe i menadžera. U ovoj cjelini na neki ćemo način spojiti pojmove etike i vodstva u jedan pojam pa ćemo nastojati definirati i objasniti što je to etika vodstva. Promatranjem odnosa među etikom i poslovanjem možemo proširiti način poslovanja, korištenje resursa, vlasničke odnose, vođenje tvrtke, poboljšanje kvalitete, te odnos prema zajednici u kojoj se posluje i državi.

„Ljudi su se vjerojatno još od pretpovijesti bavili etičnošću svojih vođa. Naše povijesne knjige pune su opisa dobrih i loših kraljeva, velikih i zlih careva te snažnih i slabih predsjednika. Međutim, usprkos mnoštvu biografskih opisa velikih vođa i njihova morala, objavljeno je veoma malo istraživanja o teorijskim temeljima etike vodstva. Od ranih 1970-ih postoje brojna općenita istraživanja poslovne etike, ali su ona samo donekle povezana s etikom vodstva. Čak i u literaturi o upravljanju, koja je u prvom redu napisana za praktičare, vrlo je malo knjiga o etici vodstva. To pokazuje da su teorijske postavke u tom području još u povojima. Jedan od prvih tekstova koji je bio usmjeren upravo na etiku vodstva pojavio se tek 1996. Radilo se o skupu radova koje je napisala mala skupina istraživača vodstva, a koje je objedinila Zaklada W. K. Kellogg. Ovi su istraživači proučavali kako se teorija i praksa vodstva mogu primijeniti u izgradnji brižnijeg i pravednijeg društva.“ (Northouse, 2010, str. 341 – 342)

Mnogi smatraju da razvoj ekonomskih odnosa kroz povijest nije dobar argument za tezu da su poslovanje i etika u neposrednoj vezi. Dok će drugi reći da etika nema ništa zajedničkoga s upravljanjem tvrtkom, organizacijom u tvrtki i načinom rada. Pojedinci smatraju da ekonomija nema nikakvu obavezu biti etična, dok će oni cinici reći da ekonomija u svojoj suštini ne može biti etična čak i ako bi htjela biti. Takvi cinici reći će da oni koje traže moral tj. etiku u poslovanju neka idu u crkvu i neka se bave religijom i vjerom, a ne poduzetništvom. S druge strane pak su oni ljudi koji smatraju da bez etike u poslovanju i vodstvu tvrtka ne može poslovati stabilno, dugotrajno, postizati dobre

poslovne rezultate, niti pak može biti konkurentna u poslovanju i ne može biti korisna za zajednicu u kojoj djeluje. Zbog tih razloga smatra se da je potrebno uvesti kodeks poslovanja u poslovanje svih tvrtki bez obzira na veličinu i djelatnost, te na sve razine u tvrtki. Još jedna dilema koja se javlja vezano uz etiku poslovanja jest je li poslovna etika osobna stvar pojedinca, odnosno direktora, menadžera, voditelja, radnika ili pak je to stvar cijelog kolektiva, odnosno nekog tima, grupe, zajednice, sredine. U vrijeme kada se sve odvija informatizirano i brzo ova dva pojma sve više dolaze do izražaja i zahtijevaju više posvećivanja etici vodstva. Unatrag nekoliko godina u gotovo svim zemljama postavljaju se pitanja vezana uz etiku u poslovanju i njezinu primjenu bez obzira na stupanj razvijenosti zemlje. Kako je sve više skandala vezanih uz poslovanje ova tema će i dalje biti tema mnogih osoba koje će morati odlučiti u kojoj mjeri će upotrebljavati etiku u poslovnim procesima.

Da bi svjetske, ali i domaće tvrtke, bile uspješne moraju biti svjesne činjenice da poslovna etika u konkurentskom okruženju dovodi do rasta i razvoja, povećanja učinkovitosti i produktivnosti. Brojna istraživanja pokazuju da poslovna etika i profitabilnost nisu pojmovi koje ne idu zajedno, već da tvrtke koje koriste poslovnu etiku imaju bolje financijske rezultate od tvrtki koje nemaju sustav poslovne etike usklađen s poslovanjem. Prema Karpatu mnoge se tvrtke u svojem poslovanju suočavaju u vidljivim i nevidljivim preprekama. Tvrtke koje dugoročno razmišljaju o sebi i svojem poslovanju neće se odreći poslovne etike čak ni ako to uzrokuje velike troškove u sadašnjem poslovanju. Primjerice, tvrtka će investirati u kvalitetnije sustave za pročišćavanje zraka iako to trenutno nitko, pa čak niti zakon ne traži od njih. Tvrtke koje se vode takvim razmišljanjem, smatraju da se dobar glas daleko čuje, a on se može lako uništiti jednom krivom odlukom pa je teško vratiti se na prijašnji ugled. U djelu Value Shift, Lynn Sharp Paine navodi da organizacije, pogotovo one velike shvaćaju da više ne vrijedi pravilo u kojem je bitno samo ostvarivanje što većeg profita, nego je bitno da poduzeće posluje u skladu sa svojom zajednicom. Uvrježeno je da tvrtke trebaju nešto novo i specifično za svoju djelatnost. Organizacije shvaćaju da ne mogu bez poslovne etike te svojim korisnicima, investitorima, partnerima i cijeloj javnosti pokazuju da osim profita imaju i neku društvenu odgovornost. (Aleksić, 2007, str. 420).



Vođe imaju više ovlasti i moći nego sljedbenici pa imaju i više odgovornosti prema drugima jer njihove odluke utječu na druge. Vođe svoje podređene koriste kako bi ostvarili neki planirani cilj ili riješili neki problem. Odgovorni vođa se u procesu ostvarivanja nekog zadatka mora ponašati etično prema svojim sljedbenicima te mora imati dostojanstven i pošten odnos prema njima. Vođa mora imati razumijevanja za druge ljude jer oni imaju svoje interese, probleme i poteškoće u svakodnevnom životu. Svoje osobne stvari sljedbenici moraju posložiti tako da nesmetano mogu obavljati sve zadatke koje im vođa zada. Svi moramo imati razumijevanja prema drugim ljudima, a posebice vođe jer oni imaju velik utjecaj na njih i njihov poslovni, ali i privatni život. Primjenom etike u poslovanju, odnosno vodstvu organizacija poboljšava svoje vrijednosti i kvalitetu na svim razinama. Svaki vođa ima svoju filozofiju i način rada kako bi poboljšao poslovanje i odnose među sljedbenicima.

#### 4.1. Načela etičnog vodstva

U ovom dijelu rada govorit ćemo o načelima etičnog vodstva. Korijeni načela etičnog vodstva mogu se naći u povijesti jer ih je spominjao Aristotel još u četvrtom stoljeću prije Krista. Kasnije su se razni autori u svojim djelima bavili temom etičnog vodstva. Načela etičnog vodstva sastoje se od poštivanja, služenja, pravičnosti, iskrenosti i zajedništva. Grafički prikaz načela etičkog vodstva možemo vidjeti na slici 2.

**Slika 2.** – Načela etičnog vodstva



**Izvor:** Izrada autora; prema Northouse, (2010).

Pet načela etičnog vodstva prema Northouseu (2010):

1. načelo: Etične vođe poštuju druge

Prvo načelo govori da se etični vođe prema sljedbenicima trebaju ponašati kao prema cilju, a ne kao prema sredstvima za ostvarenje cilja, odnosno moraju se odnositi s poštovanjem. Vođe trebaju dopustiti svojim podređenima izražavanje vlastitih želja, misli i ideja, te poštivati njihove razlike. Oni vođe koji poštuju druge i dozvoljavaju im slobodu i kreativnost su bolji vođe od onih koji samo teže cilju bez poštivanja drugih. Poštivanjem drugih pokazuje se da cijene njihove ideje i da imaju povjerenja u njih. Vođa koji poštuje druge kolege poštuje i druge ljude u privatnom životu. Poštenju se uči djecu od najranije dobi pa tu veliku ulogu imaju roditelji prilikom odgoja djece. Podređeni koji su osjetili da ih vođa poštuje imaju više vjere i povjerenja u svog vođu, ali i u cijelu organizaciju. (Northouse, 2010, str. 351)

2. načelo: Etični vođe služe druge

Mnogi autori u svojim djelima iznose da je jedan od glavnih temelja moralnog vodstva usmjeravanje na druge tj. služenje drugima. Može se reći da se služenje odnosi na neki veći cilj ili dobrobit svih uključenih, a ne samo na pojedince ili organizaciju. „Vođina etička odgovornost da služi drugima vrlo je slična etičkom načelu dobronamjernosti u zdravstvenoj skrbi. Dobronamjernost proizlazi iz Hipokratove tradicije koja pretpostavlja da zdravstveni djelatnici trebaju odabrati ono što je dobro za pacijenta. Općenito se dobronamjernost odnosi na to da djelatnici imaju dužnost pomagati drugima da ostvare svoje opravdane interese i ciljeve ( Beauchamp i Childeress, 1994). Poput zdravstvenih djelatnika, etički vođe imaju odgovornost brinuti se o drugima, služiti im i donositi odluke koje se odnose na njih tako da im bude na korist i da ne štete njihovoj dobrobiti.“ (Northouse, 2010, str. 352)

### 3. načelo: Etični su vođe pravični

Vođe koji su etični brinu se o pravednosti i nastoje prema svima podređenima postupati jednako. Glavnu riječ u odlučivanju imaju vođe te zbog tog razloga svi moraju u njegovim očima biti isti, stoga nitko ne smije imati privilegije niti povlašteni tretman. Ukoliko se prema nekome postupa drugačije nego prema ostalima za to treba imati dobre i čvrste argumente i razloge kako ne bismo odstupali od etičkih načela. Mnoga djeca koja su se bavila nekim sportom prilikom svog odrastanja na vlastitoj su koži osjetila kako se trener prema jednima odnosi bolje i ljepše nego prema drugima. Djeca su imala trenere koji su im se sviđali, a ti treneri su većinom bili pravedni prema svima. Djeca koja su zakasnila na trening morala su biti isto disciplinirana bez obzira sviđalo li se neko dijete treneru više ili manje. Kada je dijete, primjerice, od trenera zatražilo odmor ili poštedu, onda je i očekivalo da pravedan trener dozvoli odmor ili poštedu ukoliko bi dijete imalo opravdan razlog. Najbolji su oni treneri koji nisu imali miljenike nego su se prema svima ponašali jednako te su gledali kako da timu ili ekipi bude najbolje i postiže najbolje rezultate. Isto tako je u tvrtki jer radnici očekuju da vođa bude pravedan. Vođa mora biti pravedan kada se primjerice dijele bonusi, a isto tako mora biti pravedan kada treba donositi neke disciplinske postupke. U vezi pravednosti mogla bi se primijeniti poslovice koja kaže „Ne radi drugima ono što nećeš da drugi rade tebi“.

### 4. načelo: Etički su vođe iskreni

Koliko je važno da vođa bude iskren možda je najlakše objasniti na način da se govori o neiskrenosti. Neiskrenošću se može smatrati laganje, plagiranje informacija, odnosno

krivo predstavljanje stvarnog stanja. Neiskrenost za sobom nosi nepovjerenje osobe kojoj smo nešto slagali, a u današnje vrijeme brzih promjena i kada se sve odvija vrlo dinamično povjerenje je jako bitno. Ukoliko vođa svojim sljedbenicima ne govori istinu, oni će s vremenom početi gubiti povjerenje u njega i njegove sposobnosti kao vođe. Kada vođa slaže nekome od svojih sljedbenika onda im pokazuje da nema povjerenja u njih i njihov rad te to može uzrokovati da i sljedbenici lažu vođi. Takav odnos dugoročno uzrokuje sve slabije međudnose i može doći do otkaza radnika. Iskrenost se ne odnosi samo na to da vođa govori istinu, nego da ima otvoren odnos prema drugima te da što realnije prikazuje stvarno stanje. Govorenje istine nije uvijek lak zadatak jer može prouzročiti razne probleme u tvrtki. Dobar vođa mora prepoznati granicu između istine i neistine kako bi svi bili zadovoljni i uspješni u poslu kojim se bave. Važno je i da vođa bude realan i da govori ono što može ostvariti, a ne da spletkama pokušava obmanuti ostale sljedbenike u organizaciji.

#### 5. načelo: Etični vođe izgrađuju zajedništvo

Vođe koji su etični potiču svoje zaposlenike na ostvarivanje zajedničkih ciljeva što dovodi do zajedništva između vođe i sljedbenika. Važno je da vođa odredi cilj koji je primjeren za ostvarenje svakom zaposleniku, a ne da nameće svoju volju te na taj način vođa vodi računa za opće dobro. Sljedbenici i vođa zajedničkim snagama trebaju voditi brigu o potrebama i problemima zajednice u kojoj posluju, a ne samo o ciljevima organizacije. Etički vođe koji izgrađuju zajedništvo pokazuju zanimanje za druge i vode brigu o općem dobru u najširem smislu te riječi. (Northouse, 2010, str. 355 i 356)

#### 4.2. Kako donijeti etičku odluku

U današnje vrijeme kompleksnog i dinamičnog svijeta sve se više ljudi suočava s teškim odlukama koje treba donijeti, a posebice je teško vođama tj. ljudima koji su na rukovodećim položajima. Broj faktora koju utječu na odluku povećava se sve više te je zbog toga teško donijeti jednostavnu i laku etičku odluku. Svaka odluka koja treba biti donesena morala bi biti ispravna i pravedna. Iako se nastoji donijeti odluku kako bi prema svima bila ista ona se ipak razlikuje jer svaka osoba drugačije prihvaća neku odluku. To može ovisiti o tome kakav stav ima osoba prema poslu, prema nadređenom koji donosi odluke, ali i prema moralnim vrijednostima koje je osoba stekla tijekom života.

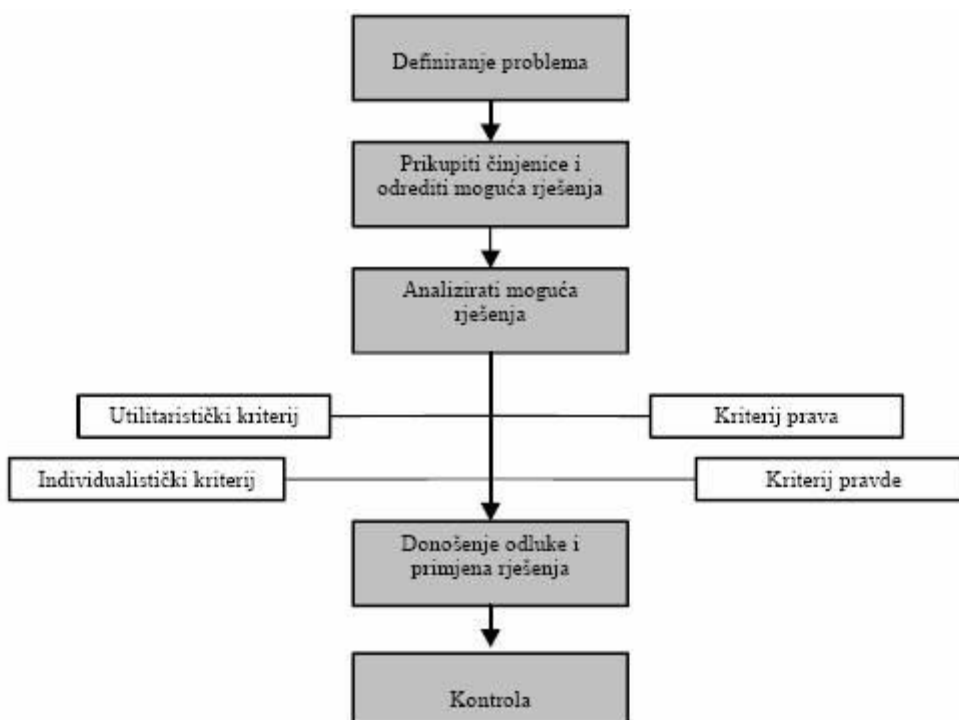
Kako bi se odluke lakše donosile postoje određeni kriteriji i obrasci koji mogu poslužiti nekome da donese određenu odluku. Posebice bi to trebali primjenjivati vođe, menadžeri, direktori, odnosno osobe koje su na rukovodećim položajima. Jedan od najpoznatijih pristupa rješavanja etičkih problema iznio je Draft te prema njemu postoje četiri modela za ocjenu i donošenje etičke odluke, a to su:

1. utilitaristički kriterij
2. individualistički kriterij
3. kriterij prava
4. kriterij pravde

„Utilitaristički su kriteriji razvili u 19. stoljeću filozofi Jeremy Beneth i John Stuart Mills. Prema tom pristupu odluke se donose isključivo na temelju njihovih ishoda ili posljedica, i moralna odluka je ona koja donosi najveće dobro za najveći broj ljudi ili čini najmanje zla, odnosno stvara najveći odnos dobrog prema lošem... Drugi kriterij je individualistički kriterij koji ističe da je djelovanje moralno kada promiče dugoročno najbolje interese za pojedinca. Pojedinac izračunava dugoročno prednosti za njega osobno kao mjeru koliko je odluka dobra... Treći kriterij je kriterij prava. To je kriterij koji ističe da pojedinci imaju osnovna prava i slobode koja se moraju poštivati i ne ugrožavati nečijom odlukom... Četvrti kriterij je kriterij pravde prema kojemu se etične odluke moraju temeljiti na trima principima: jednakosti, pravednosti i nepristranosti.“ (Aleksić, 2007, str. 423 i 424) Iako ovi kriteriji olakšavaju donošenje etičke odluke i pružaju općenite smjernice koje ljudi mogu koristiti, postoji i mogućnost negativnih posljedica ukoliko se pridržavamo samo jednog kriterija zanemarujući ostale kriterije. Prilikom korištenja utilitarističkog kriterija može se dogoditi da neka manjina bude oštećena ili povrijeđena jer se taj kriterij orijentira na najveću grupu ljudi dok ona manja može biti zapostavljena. Kod individualističkog kriterija može se dogoditi da pojedinac umjesto zadovoljavanja dugoročnog interesa predvidi nešto pa se zadovoljavaju samo kratkoročni interesi koji mogu biti potpuno različit od dugoročnih interesa. Prilikom korištenja kriterija prava veliki je naglasak na poštivanju i ne ugrožavanju prava te se može dogoditi da to stvara određene probleme vodstvu zbog tako strogih pravila. Kod kriterija pravde teško je procijeniti odnosi li se neka osoba prema drugoj jednako, pravedno i nepristrano ili je ipak pomalo pristrana.

Još jedan od načina kako lakše donijeti etičku odluku je i pridržavanje procesa za donošenje etičkih odluka. Na slici 3. grafički je prikazan proces donošenja etičke odluke. Proces započinje definiranjem i prepoznavanjem problema, nakon toga sljedi prikupljanje činjenica i određivanje mogućih rješenja za određeni problem. Treća faza u procesu je analiza potencijalnih rješenja kako bi se problem riješio. Kod analize mogućih rješenja može se koristiti jedan od četiri modela za ocjenu i donošenje etičke odluke: utilitaristički kriterij, individualistički kriterij, kriterij prava, kriterij pravde. Četvrta faza je donošenje odluke i primjena rješenja prema jednome od četiri kriterija, a posljednja faza je kontrola donesene odluke i provjera njezine pravednosti.

**Slika 3.** – *Proces donošenja etičke odluke*



**Izvor:** Aleksić, (2007); prema Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.: *Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 121-144.*

### 4.3. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje i poslovna etika su slični pojmovi jer jedan i drugi govore o napretku koji ne uključuje samo ostvarenje što boljih financijskih učinaka već zastupa i interese cijelog društva. Bitno je kod tih pojmova da se uzme u obzir dobrobit svih uključenih u određeni proces te da nisu bitni samo ekonomski učinci. Iako se društvena odgovornost odnosi na odgovorno ponašanje prema društvu, odnosno zajednici u kojoj posluje, važno je i poslovanje same tvrtke. Isto kao i kod poslovne etike, društveno odgovorno poslovanje mora se obavezati da će se prema svima ponašati odgovorno, kako prema zajednici tako i prema svojim vlastitim zaposlenicima, ali i prema svima s kojima surađuje na bilo koji način.

Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj definirao je društveno odgovorno poslovanje kao obvezu poslovne djelatnosti da se ponaša etički i da pridonese održivom ekonomskom razvoju radeći zajedno s radnicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom, u cilju postizanja što bolje kvalitete njihova života. „Društvena odgovornost u promjenjivim uvjetima suvremenog poslovanja je poslovanje na društveno odgovorna način, koji osim ekonomskih interesa zastupa i dobrobit društva u cjelini. To se odnosi na povezivanje poslovnog ponašanja organizacija s fizičkom i društvenom okolinom radi dobiti organizacije i društva. U osnovi društvene odgovornosti poduzetnika od kojih se traži etično i odgovorno ponašanje u poslovnoj aktivnosti stoji društveno odgovorno ponašanje usmjereno prema očuvanju vrijednosti koje njeguje određeno društvo. S društvenom odgovornošću organizacija važnim područjem djelovanja smatr predviđanje i utvrđivanje očekivanja i zahtjeva društva, koje se ostvaruje društvenim praćenjem i istraživanjem javnih dobara. Društvena odgovornost se u posljednje vrijeme pojavljuje kao vrlo važan element održivog razvoja i društvenog napretka. Visoka učilišta kroz nastavne procese i istraživačke aktivnosti odgovorne su za stvaranje i primjenu znanja, koje bi bilo u skladu sa sadašnjim i budućim potrebama i zahtjevima društva, a u svrhu pripreme za tržište rada i društveni razvoj zajednice. Studenti moraju surađivati s društvenom zajednicom da bi razvili osjećaj za društvenu odgovornost i tako stvorili bolju budućnost.“ (Bobera i sur., 2015, str. 272)

„Društvena odgovornost, relativno nov pojam u poslovanju, u velikoj mjeri oblikovan 60-ih godina, podrazumijeva obvezu vodstva da pravi izbore i poduzima akcije koje će doprinijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog do krivog i činjenje pravog. S obzirom na to da različiti ljudi različito tumače akcije koje doprinose društvenoj dobrobiti, učinjen je pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti.“ (Buble, 2011, str. 280)

Buble (2011) u knjizi Poslovno vođenje navodi Deset zapovijedi društveno odgovornog poduzeća koja pomažu pri vrednovanju aktivnosti koje pridonose društvenoj odgovornosti:

1. Poduzeti korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaje svoje greške.
5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomozi u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštu korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Rastom globalizacije i informatizacije sve više do izražaja dolazi važnost o društveno odgovornom poslovanju te to postaje važna i nezaobilazna tema. Važnosti društveno odgovornog poslovanja pridonosi medijska pažnja koja pridonosi tome da društvo može pratiti aktivnosti tvrtke i da li je u skladu s društvenom odgovornosti. Osim medija, veliku ulogu imaju razne nevladine institucije, organizacije i sindikati koji prate rad tvrtki. Sve više država primjećuje važnost društveno odgovornog poslovanja te se političari zalažu da se počinje više primjenjivati pravila odgovornog poslovanja i etike u poslovanju. U vrijeme kada je konkurencija sve jača i nemilosrdnija društveno odgovorno poslovanje pridonosi tome da tvrtka u očima javnosti bude prihvatljivija te da o njoj govore kao



primjeru etičnog poslovanja. Stoga, osim etičkih postoje i društveni razlozi, primjerice ugled tvrtke, zašto bi poduzeće trebalo primjenjivati društvenu odgovornost.

„Korporativna društvena odgovornost posvećuje se poduzeću u kojem se nastoji održati privredni razvoj, u suradnji sa zaposlenicima, lokalnom zajednicom i društvom uopće, s ciljem poboljšanja kvalitete njihovog života. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze već ići korak dalje i ulagati još više u ljude, okruženje i sudionike (pojedince, zajednice, organizacije). Korporacijska društvena odgovornost podrazumijeva da suze profit odgovorni pojedinci i grupe. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva obavezu menadžmenta da poduzme sve kako bi doprinio blagostanju i interesima društva i organizacije. Korporacijska društvena odgovornost obuhvaća odgovoran odnos tvrtki prema društvu, pri čemu se taj odnos zasniva na ukupnosti društvenih, etičkih, ekoloških i ekonomskih vrijednost važnih za proces odlučivanja. U skladu s tim korporacijska društvena odgovornost odnosi se na ponašanje organizacija prema društvu koje se zasniva na vrijednostima, a koje društvo ističe kao dominantne i značajne za njegov daljnji razvoj.“ (Bobera i sur., 2015, str. 273)

„Jedna od poteškoća u razumijevanju društvene odgovornosti jest i to da vođe moraju postaviti pitanje „odgovornost prema komu?“. U tom se kontekstu javljala dilema oko toga je li poduzeće ekonomski entitet, pa mu je stoga cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili pak je ono socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. Ovisno o odgovoru na ova pitanja razlikuju se dva modela, a to su:

1. stockholder model i
2. stakeholder model.

Stockholder model ili klasični ekonomski model polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiranje profita. U odnosu na različite interesne grupe, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi, društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama. Što se pak tiče vodstva, ono svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjava ako vodi računa o interesima dioničara. Stakeholder model ili socioekonomski model polazi od toga da poduzeće nema samo jedan, već više ciljeva, te da treba služiti cjelokupnom društvu. U

užem smislu stakeholderi su one grupe u kojima ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak.“ (Buble, 2011, str. 282)

#### 4.4. Poslovna etika u hrvatskoj poslovnoj praksi

U ovom dijelu razmotrit ćemo stav hrvatskih poduzetnika o poslovnoj etici i u kojoj mjeri se ona primjenjuje. Globalizacija svjetskog gospodarstva sa sobom donosi sve veću primjenu poslovne etike širom svijeta. Nažalost, Republika Hrvatska još uvijek spada u zemlje s niskom razinom etičnosti. U Hrvatskoj se u velikom broju slučajeva za rukovodeće položaje ne uzima u obzir sposobnost osobe koja dolazi na taj položaj, već je li osoba poslušna, kojoj političkoj skupini pripada i sl. Zbog svih tih poteškoća s kojima se susrećemo, Hrvatska nije pristupila mnogobrojnim programima Europske unije koji su namijenjeni zemljama u tranziciji. Takvi programi pomažu zemljama u tranziciji, između ostalog i u zapošljavanju mladih koji traže posao prvi put, pomažu pri ravnopravnom zapošljavanju muškaraca i žena ili pomažu pri zapošljavanju dugotrajno nezaposlenih osoba. Hrvatska zaostaje za svjetskom praksom što se tiče etike u poslovanju, ali ipak se postepeno vide pomaci u nekim većim tvrtkama.

„Svakako je vidljiv napredak u području razvijenosti i primjene poslovne etike u vodećim hrvatskim poduzećima, što upućuje i na njen daljnji razvitak jer će i mala i srednja poduzeća ubrzo uvidjeti poslovnu etiku kao ključ ostvarivanja konkurentske prednosti. No, s druge strane, zamjetan je i negativan trend u pogledu nekih drugih aspekata poslovne etike kao što su korupcija, mito, razni oblici diskriminacije prilikom zapošljavanja, povrede prava potrošača, nepoštivanje zakonskih obveza kao i kršenje etičkih kodeksa. Gledano u poslovnom svijetu, najveći trn u oku svakako je korumpiranost u hrvatskom sustavu. Poražavajući su podatci koje je 2006. godine objavio Transparency International Hrvatska, koji Hrvatsku s indeksom percipirane korumpiranosti (CPI) u iznosu od 3,4 svrstavaju na 69. mjesto na popisu od 163 zemlje, a kao najkorumpiraniji ističe se zakonodavni sustav.“ (Aleksić, 2007, str. 427)

„Društvo koje podupire nemoralno, neetično ponašanje i ne posvećuje pažnju društvenim vrijednostima, gubi smjer za razvoj. U tom cilju potrebno je razotkriti kriminal koji je obuhvatio dio našeg gospodarstva i koji je utjecao na pojavu ravnodušnosti i dezorijentiranosti među radnim ljudima, bez čije motivacije nema ni izlaza iz moralne krize. S tim je ciljem potrebno hitno prevladati niske standarde kvalitete i ugrađivati osjećaj dugoročnosti i dugoročnog promišljanja o poslovnim aktivnostima. U takvoj situaciji potrebno je u nas stvarati pozitivnu klimu koja će pružiti šansu promoviranju etičkih vrijednosti, kao preduvjet novih, pozitivnih osnova razvoja o poštivanja visokih standarda u poslovanju i razvoju poslovnih sustava.“ (Dujanić, 2003, str. 62)

## 5. ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Istraživački problem

U današnje vrijeme sve je veće zanimanje za etiku vodstva, a razlog tome su sve češći skandali u svjetskim tvrtkama zbog nepridržavanja moralnih načela vođa i činjenice da tvrtke koje se pridržavaju etike bolje posluju. Kako se globalizacija i informatizacija povećava tako se informacije i brže šire te je iznimno važno "biti na dobrom glasu". Zbog krize koja je posljednjih nekoliko godina pogodila svijet sve je više vođa koji teže zaradi, a ne obraćaju dovoljno pozornosti na etička načela prilikom poslovanja. Iz tog razloga zaposlenici gube povjerenje u svoje nadređene i budućnost tvrtke. Sve se više govori o poslovnoj etici u poslovanju, ali se u praksi rijetko provodi. Razlog slaboj primjeni je nepoznavanje, odnosno nedovoljna informiranost vođa i ljudi na rukovodećim položajima o značenju i važnosti poslovne etike. Ekonomska istraživanja pokazuju nam da se provođenjem poslovne etike pospješuje poslovanje, produktivnost i učinkovitost te se postiže dugotrajnost tvrtke. Najuspješnije svjetske tvrtke imaju posebne odjele i kadrove koji se bave poslovnom etikom, a nas zanima primjenjuju li tvrtke u Hrvatskoj istu poslovnu praksu. Problem istraživanja ovog diplomskog rada predstavlja činjenica nedovoljnog poznavanja i korištenja etike vodstva nadređenih na području Republike Hrvatske te iz toga razloga zaposlenici gube povjerenje u etičnost tvrtke, svoje nadređene i okoline u kojoj rade. Etični vođa treba uzeti u obzir sve uključene u procese koje provodi kako neka strana ne bi bila zapostavljena ili oštećena, bilo da se radi o nekome od zaposlenika u tvrtki ili poslovnim partnerima ili čak konkurentima.

### 5.2. Cilj istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja su:

1. Utvrditi stav zaposlenika prema etici u poslovanju.
2. Utvrditi razlike među nadređenima o njihovom korištenju etike u poslovanju obzirom na broj zaposlenika u tvrtki.
3. Definirati koje su osobine etičnog vođe.

4. Utvrditi utječe li primjena etike na uspješnost tvrtke.
5. Utvrditi trebaju li vođe danas koristiti etiku u poslovanju ili je to još uvijek stvar izbora.

### 5.3. Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanjima kojima smo se vodili u ovom istraživanju su:

1. Zašto je etika bitna za uspješno poslovanje?
2. Koja je uloga etičnog vođe u poslovanju?
3. Zašto je etični vođa bolji od neetičnog vođe?
4. Na koje načine se u tvrtkama u Hrvatskoj provodi poslovna etika?
5. Da li je etika danas stvar izbora ili obaveze?

### 5.4. Hipoteza

Za potrebe ovog istraživanja postavljene su tri hipoteze:

H1: Zaposlenici u Hrvatskoj smatraju da etika u poslovanju nije važna.

H2: Zaposlenici u Hrvatskoj smatraju da etika u poslovanju ne utječe na uspješnost tvrtke.

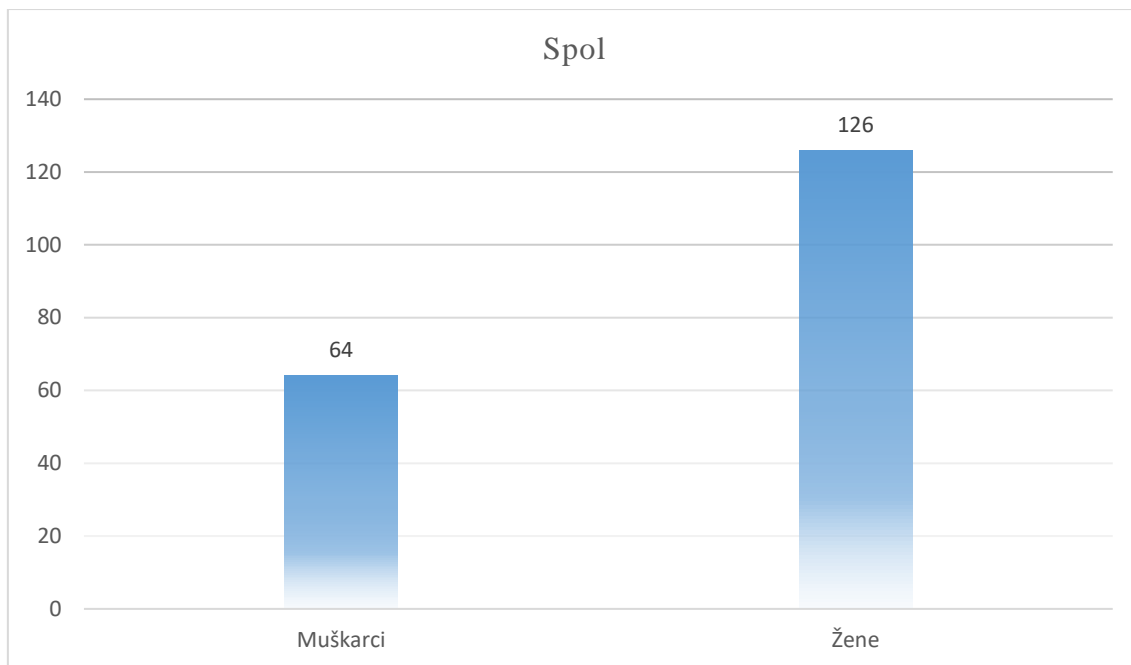
H3: Zaposlenici u Hrvatskoj smatraju da njihovi nadređeni ne primjenjuju etiku u poslovanju.

### 5.5. Uzorak

Za potrebe ovog istraživanja ispitat će se zaposlene osobe na području Republike Hrvatske. Upitnici će ispitanicima biti upućeni elektroničkim putem (Google forms). Procjenjuje se da će u istraživanje biti uključeno 150 – 200 ispitanika iz cijele Hrvatske.

## 5.6. Rezultati istraživanja

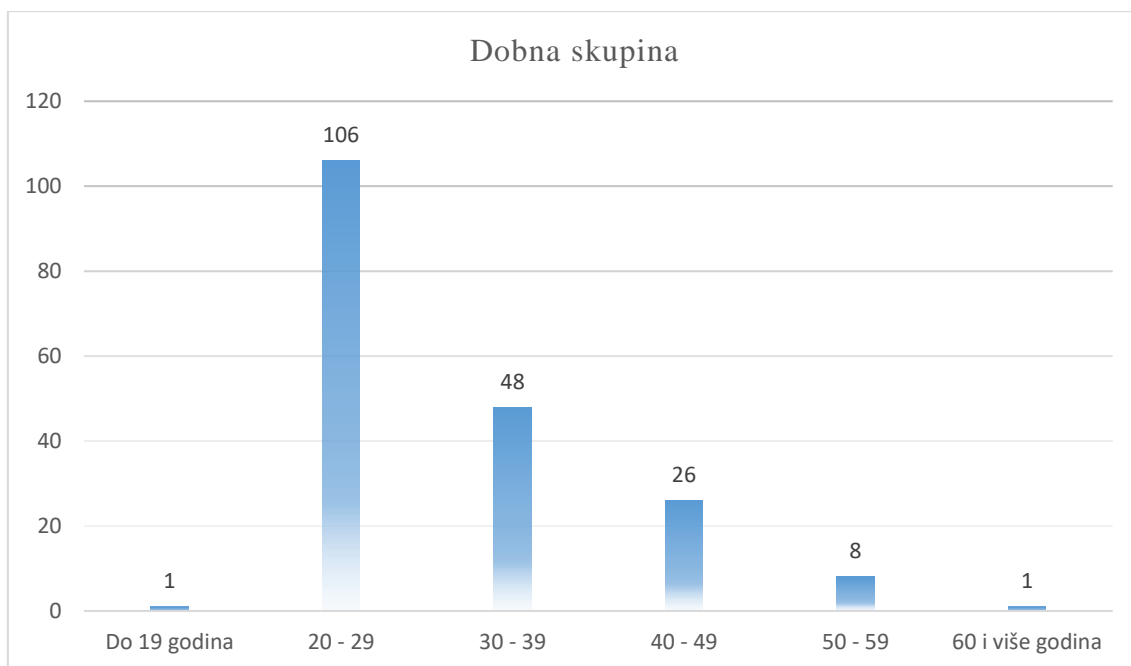
**Slika 4.** – *Spol ispitanika*



**Izvor:** *Izrada autora*

Od ukupno 190 ispitanika 126 (66,3%) ispitanika je ženskog roda, dok je muškog roda 64 (33,7%) ispitanika.

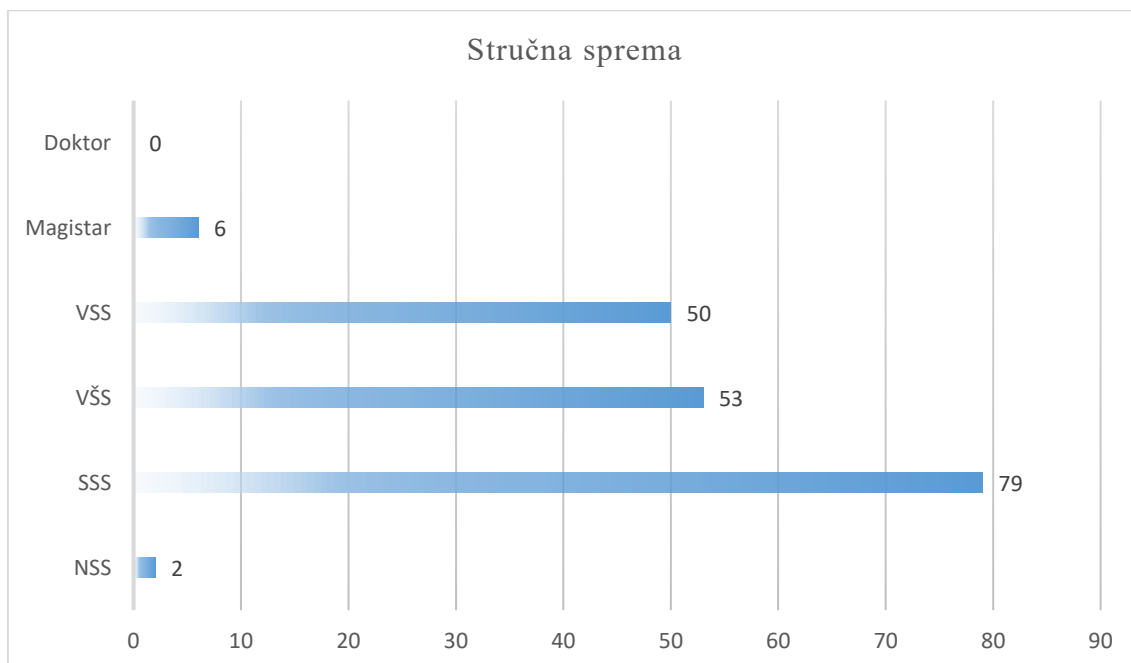
**Slika 5. Starosna dob**



**Izvor:** *Izrada autora*

U drugom pitanju ispitivali smo starosnu dob osobe koja ispunjava anketu. Dobivenim podacima možemo zaključiti da većina ispitanika, odnosno njih 106 (55,8%), spada u dobnu skupinu od 20 do 29 godina. Nakon toga sljede osobe dobne skupine od 30 do 39 godina, njih 48 (25,3%). U dobnu skupinu od 40 do 49 godina spada 26 (13,7%) ispitanika, a od 50 do 59 godina 8 (4,2%) ispitanika. Najmanje ispitanika je u dobnoj skupini do 19 godina te u dobnoj skupini 60 i više godina i to u svakoj po 1 ispitanik odnosno 0,5%.

**Slika 6.** *Stručna sprema*

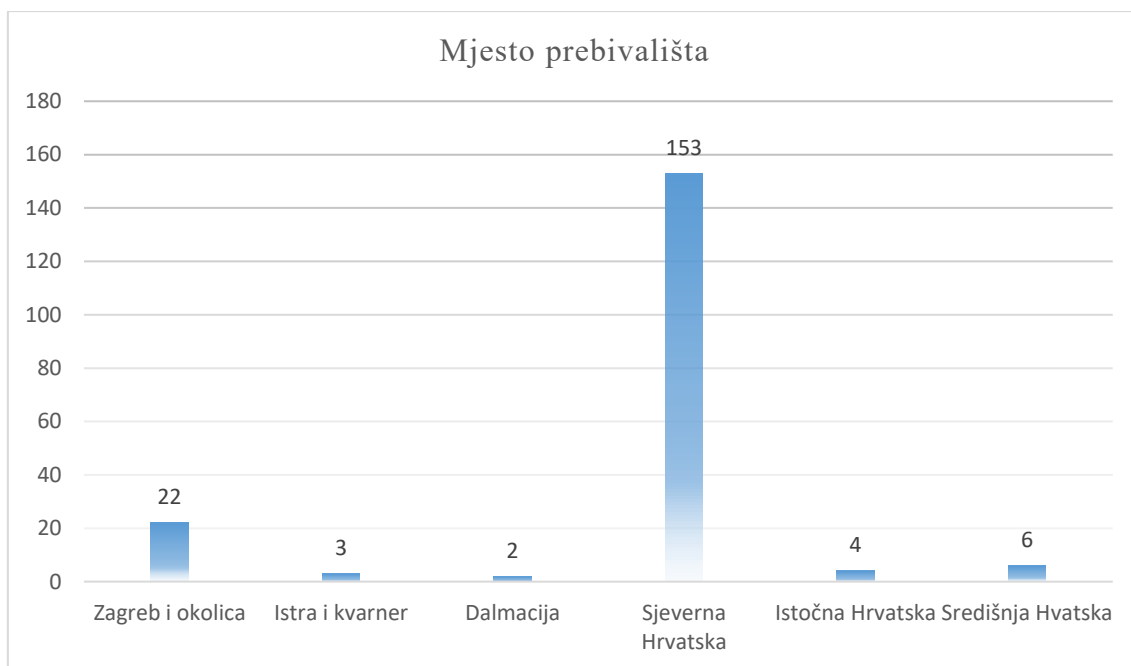


**Izvor:** *Izrada autora*

Od ukupnog broja ispitanika njih 79 (41,6%) je srednje stručne spreme, zatim sljede ispitanici više stručne spreme njih 53 (27,9%), pa ispitanici visoke stručne spreme njih 50 (26,3%). 6 (3,2%) ispitanika odgovorilo je da su magistri znanosti, 2 (1,1%) ispitanika su niže stručne spreme, dok od 190 ispitanika nitko nije doktor znanosti.



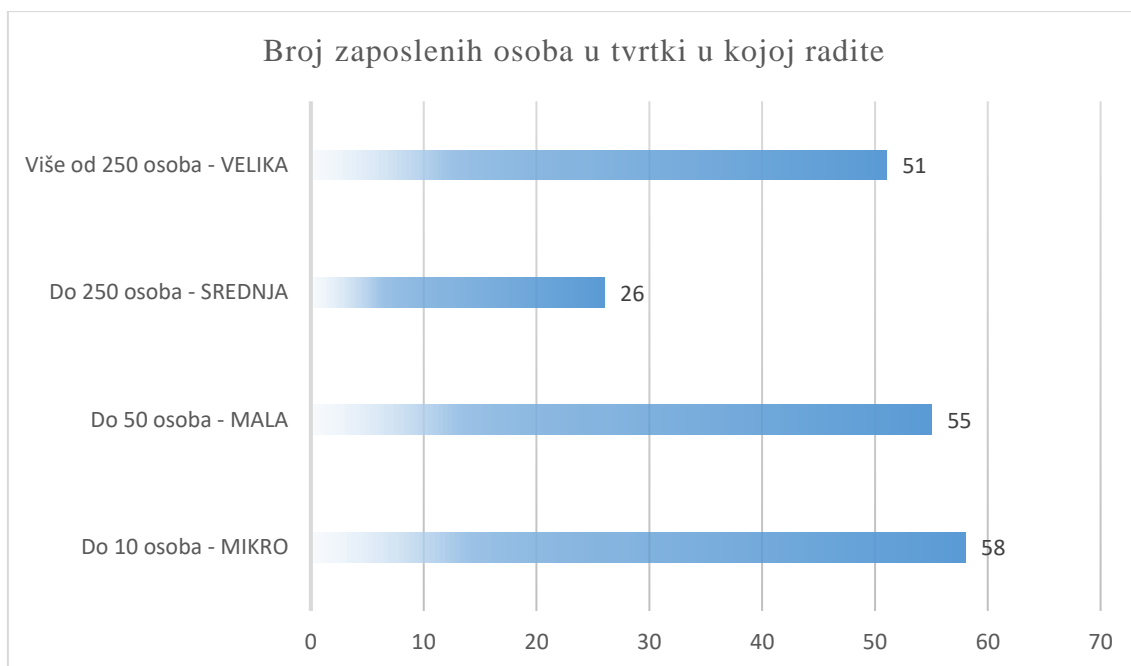
**Slika 7.** Mjesto prebivališta



**Izvor:** Izrada autora

Najviše ispitanika dolazi iz Sjeverne Hrvatske, odnosno Varaždinske, Međimurske, Krapinsko-zagorske županije, njih 153 (80,5%). Nakon toga slijedi 22 (11,6%) ispitanika iz Zagreba i njegove okolice – Grad Zagreb i Zagrebačka županija, pa ispitanici iz Središnje Hrvatske, točnije Bjelovarsko-bilogorske, Karlovačke, Koprivničko-križevačke, Sisačko-moslavačke županije, njih 6 (3,2%). 4 (2,1%) ispitanika je iz Istočne Hrvatske, odnosno Brodsko-posavske, Osječko-baranjske ili iz Požeško-slavonske županije, 3 (1,6%) ispitanika dolaze iz Istre i Kvarnera, odnosno Istarske, Primorsko-goranske i Ličko-senjske županije. Najmanje ispitanika izjasnilo se da dolazi iz Dalmacije to jest Zadarske, Splitsko-dalmatinske, Šibensko-kninske, Dubrovačko-neretvanske županije i to njih 2 (1,1%).

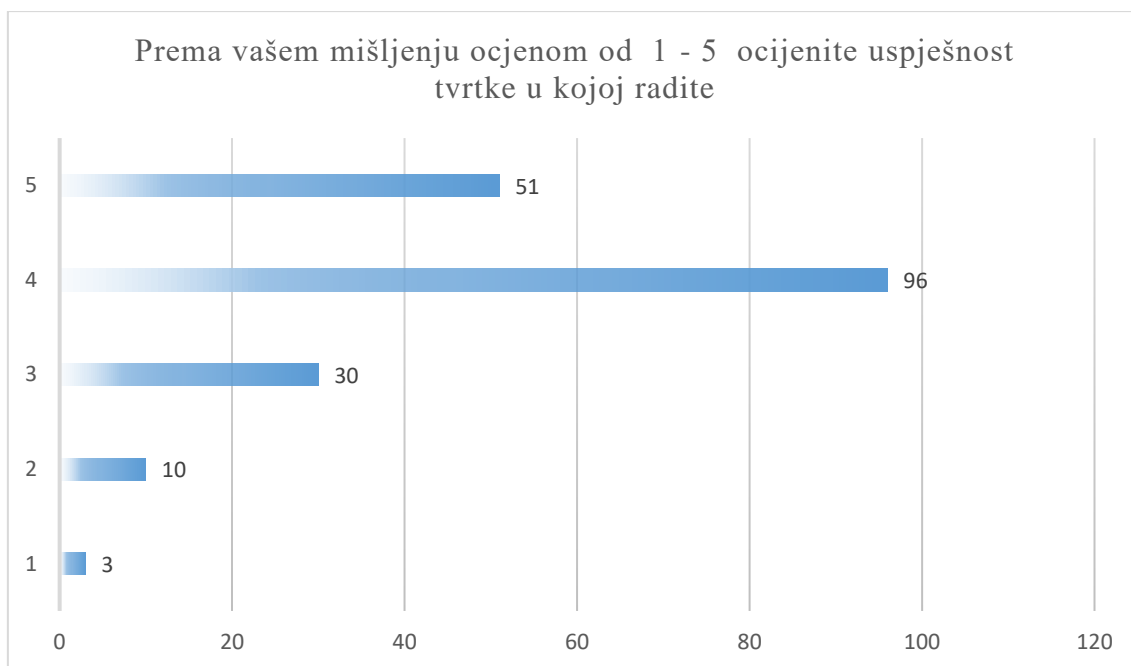
**Slika 8.** Broj zaposlenih osoba u tvrtki u kojoj radite



**Izvor:** Izrada autora

S obzirom na broj zaposlenih tvrtke smo podijelili u četiri kategorije: Mikro, Mala, Srednja i Velika tvrtka. Mikro tvrtka ima zaposleno do 10 osoba i u njoj radi 58 (30,5%) ispitanika, mala tvrtka ima do 50 osoba i u takvoj je tvrtki zaposleno 55 (28,9%) ispitanika. 26 (13,7%) ispitanika radi u srednjoj tvrtki koja ima do 250 zaposlenih osoba, a u velikoj tvrtki koja ima više od 250 zaposlenih osoba radi 51 (26,8%) ispitanik.

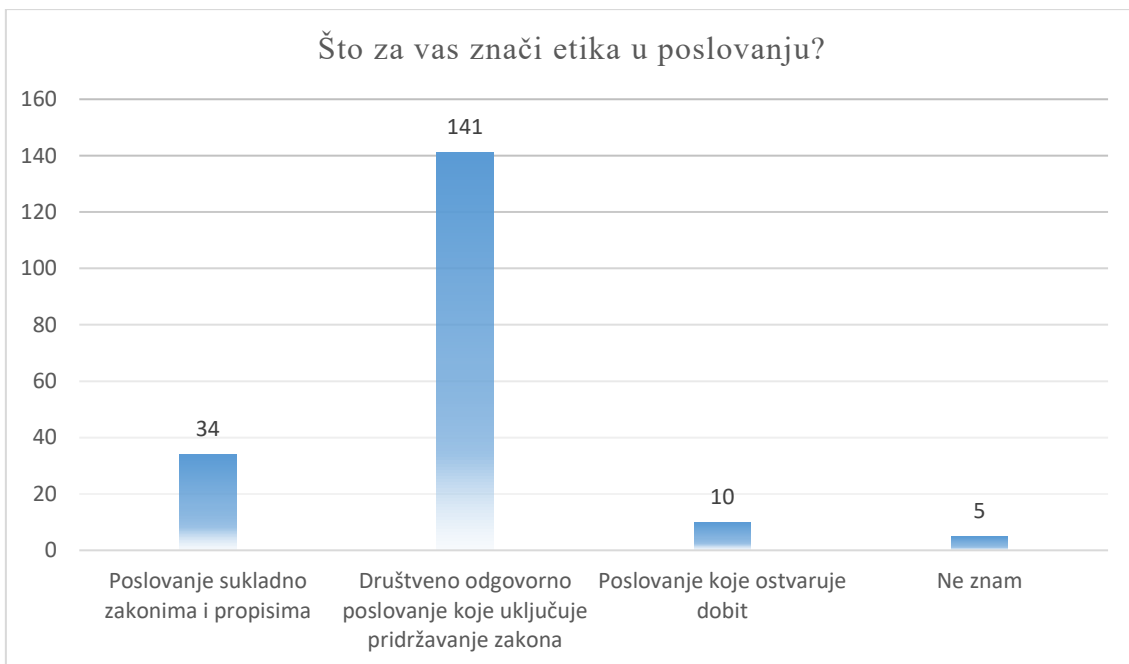
**Slika 9.** *Uspješnost poslovanja tvrtke u kojoj ispitanici rade*



**Izvor:** *Izrada autora*

Na šestome pitanju ispitanici su ocjenom od 1 do 5 ocjenjivali uspješnost tvrtke u kojoj rade. Ocjena 1 označava da je tvrtka u potpunosti neuspješna, 2 – djelomično neuspješna, 3 – niti uspješna niti neuspješna, 4 – djelomično uspješna, a 5 – potpuno uspješna tvrtka. 51 (26,8%) ispitanik smatra da je tvrtka u kojoj radi u potpunosti uspješna, a 96 (50,5%) ispitanika smatra da je njegova tvrtka djelomično uspješna. Niti uspješnom niti neuspješnom tvrtkom ocijenilo je 30 (15,8%) ispitanika, 10 (5,3%) ispitanika opredijelilo se za ocjenu 2, odnosno smatraju da je tvrtka u kojoj rade djelomično neuspješna. Samo 3 (1,6%) ispitanika ocjenjuje svoju tvrtku kao potpuno neuspješnu.

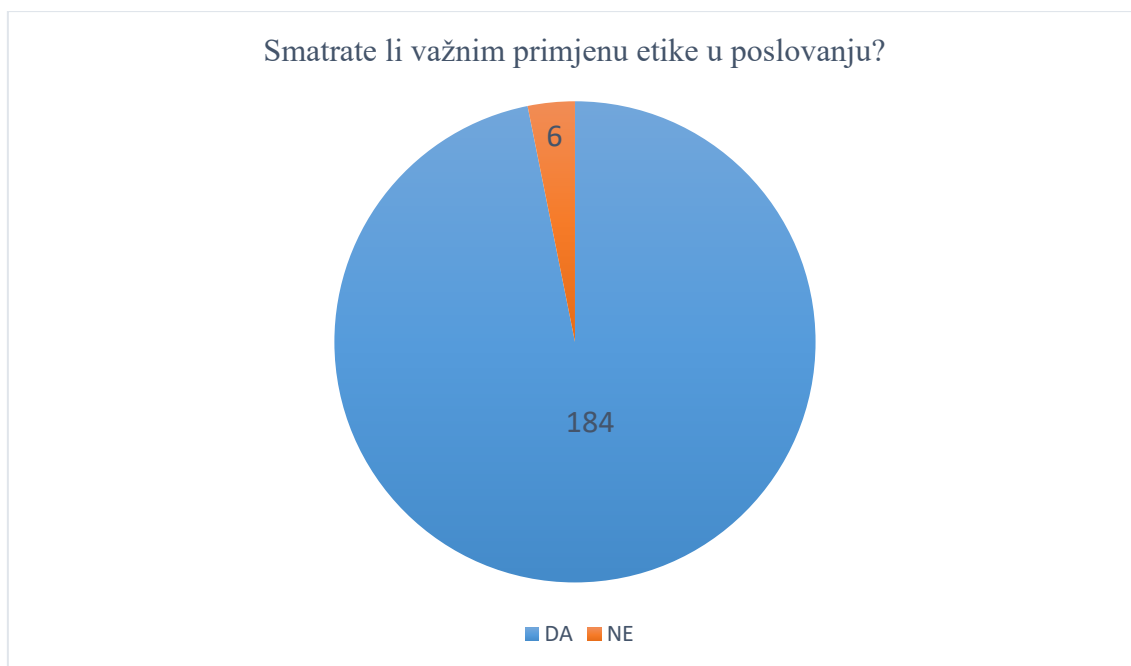
**Slika 10.** Značenje etike u poslovanju



**Izvor:** Izrada autora

Na pitanje „Što za Vas znači etika u poslovanju?“ najviše ispitanika, njih 141 (74,2%) odgovorilo je da je to društveno odgovorno poslovanje koje uključuje pridržavanje zakona. 34 (17,9%) ispitanika smatra da je etika u poslovanju, poslovanje sukladno zakonima i propisima, 10 (5,3%) ispitanika da je to poslovanje koje ostvaruje dobit, a 5 (2,6%) ispitanika odlučilo se za odgovor *ne znam*.

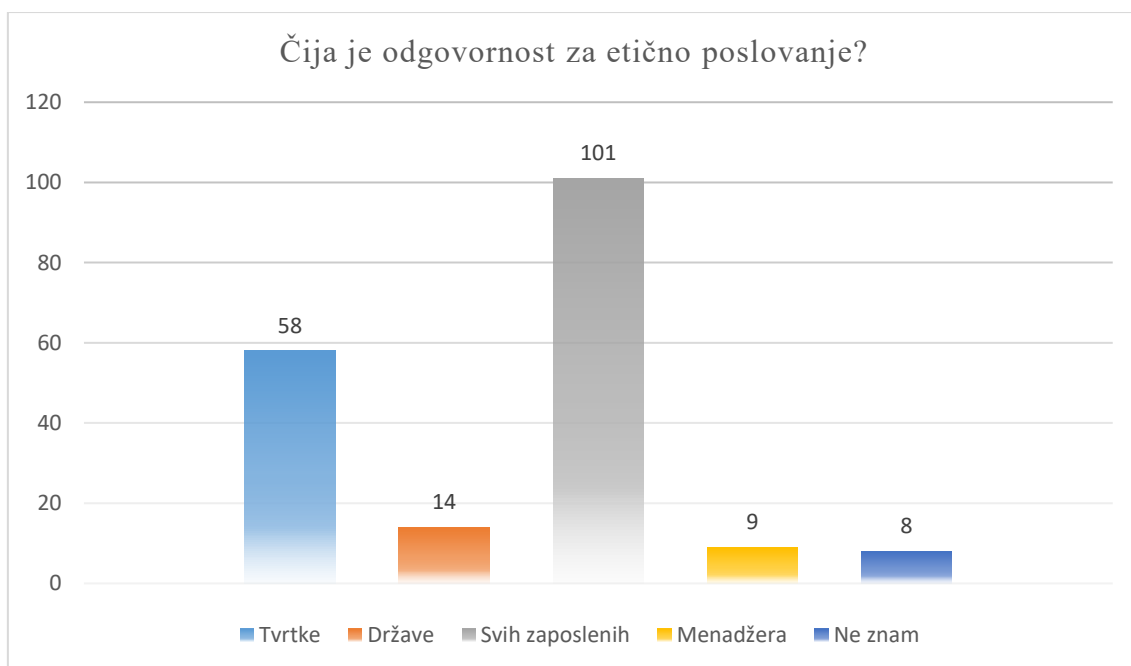
**Slika 11.** *Važnost primjene etike u poslovanju*



**Izvor:** *Izrada autora*

Od 190 ispitanika, 184 (96,8%) ispitanika smatra da je važna primjena etike u poslovanju, dok njih 6 (3,2%) misli da etika nije relevantna za poslovanje.

**Slika 12.** *Odgovornost etičnog poslovanja*



**Izvor:** *Izrada autora*

Na ovom pitanju pokušali smo saznati čija je odgovornost za etično poslovanje pa smo došli do rezultata da najviše osoba, njih 101 (53,2%), misli da su za etično poslovanje odgovorni svi zaposleni, a 58 (30,5%) ispitanika smatra da je tvrtka najvažnija za etično poslovanje. 14 (7,4) ispitanika odlučilo se da je za etično poslovanje odgovorena država, 9 (4,7%) ispitanika misli da su to menadžeri, dok njih 8 (4,2%) ne zna tko je odgovoran za etično poslovanje.

**Slika 13.** *Vođa kao primjer za etičko poslovanje*



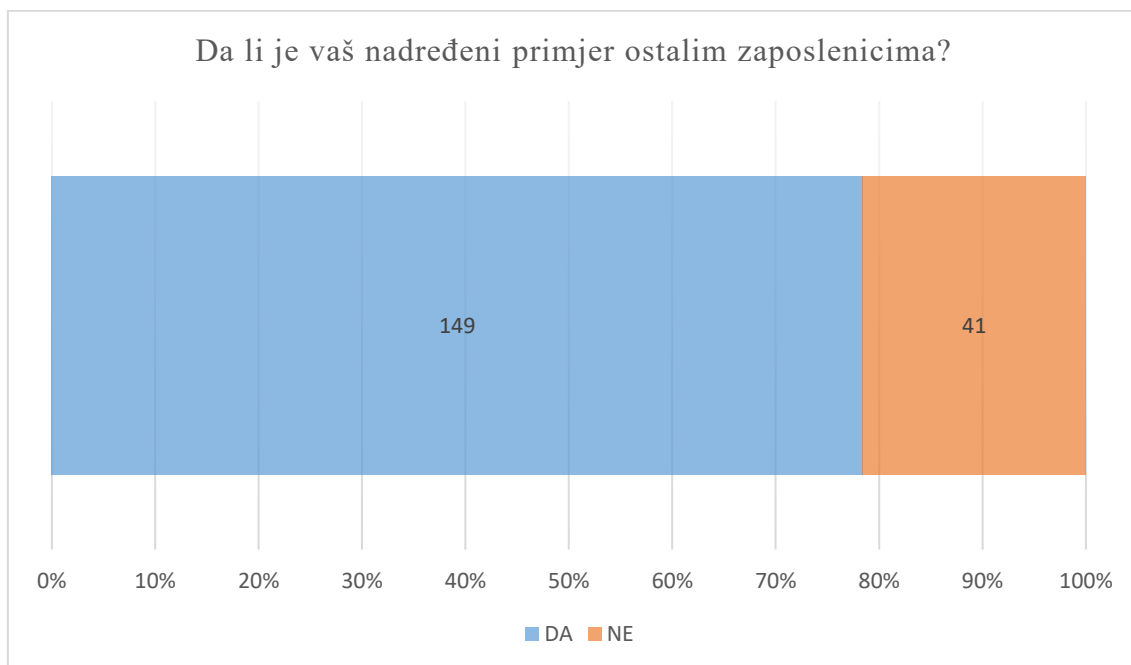
**Izvor:** *Izrada autora*

Na ovom pitanju koristila se ordinalna mjerna skala s pet stupnjeva slaganja na postavljenu tvrdnju. Ponuđeni stupnjevi bili su u rasponu od 1 do 5, s time da se pod stupnjem 1 ispitanik u potpunosti ne slaže s postavljenom tvrdnjom, a 5 označava potpuno slaganje s postavljenom tvrdnjom.

151 (79,5%) ispitanik odgovorio je s 5, odnosno u potpunosti se slaže da vođa treba biti primjer zaposlenicima u etičkom poslovanju, 29 (15,3%) ispitanika s 4, 5 (2,6%) ispitanika s 3, 3 (1,6%) ispitanika s 2 i 2 (1,1%) ispitanika odgovorilo je 1, odnosno u potpunosti se ne slaže da vođa treba biti primjer zaposlenicima u etičkom poslovanju.

Na slijedećih sedam pitanja ispitanici su mogli odgovarati s ponuđenim odgovorima „Da“ ili „Ne“.

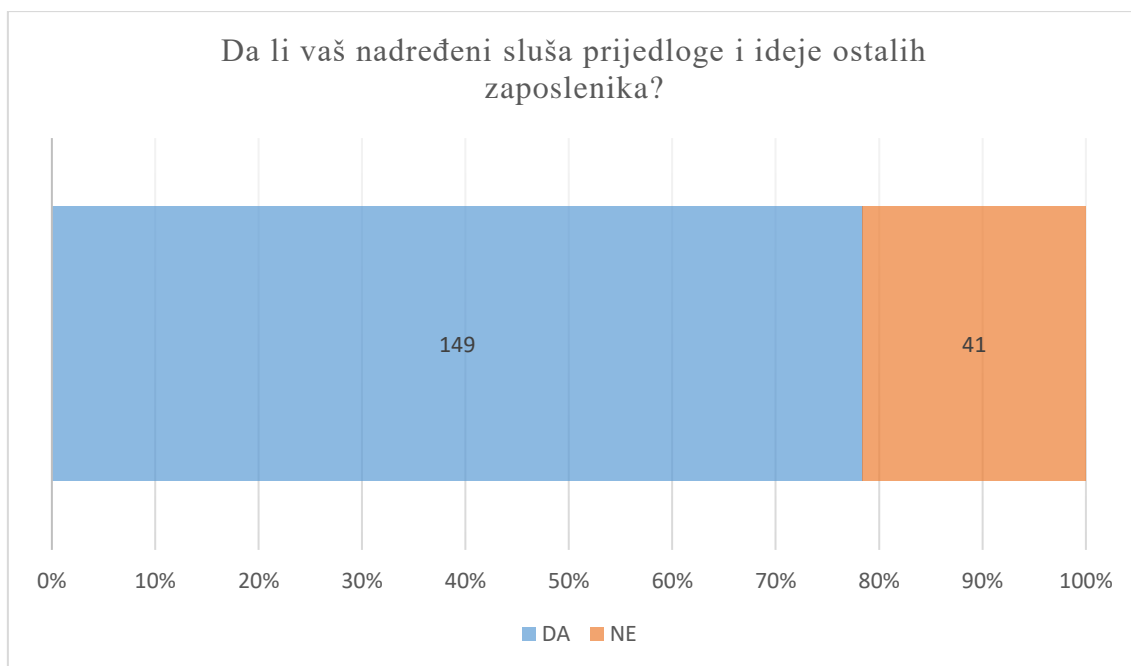
**Slika 14.** *Nadređeni kao primjer ostalim zaposlenicima*



**Izvor:** *Izrada autora*

149 (78,4%) ispitanika smatra da je njihov nadređeni primjer ostalim zaposlenicima, dok 41 (21,6%) ispitanik odgovara da njihov nadređeni nije primjer ostalim zaposlenicima.

**Slika 15.** Prijedlozi i ideje zaposlenika

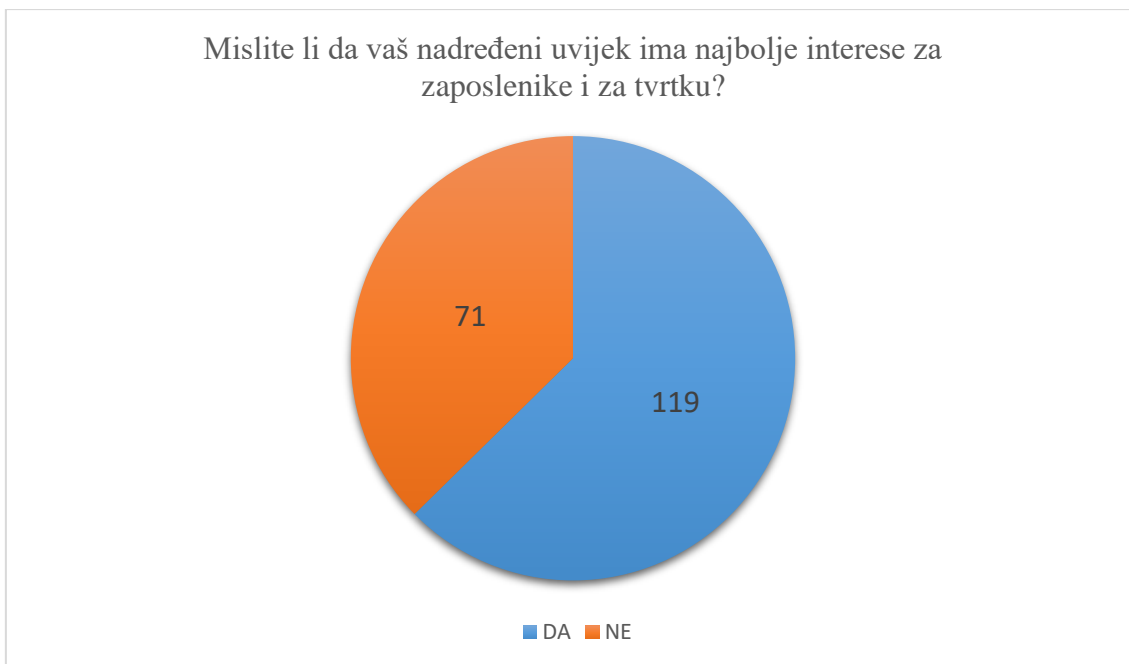


**Izvor:** Izrada autora

149 (78,4%) ispitanika smatra da je njihov nadređeni sluša prijedloge i ideje ostalih zaposlenika, dok 41 (21,6%) ispitanik misli da njihov nadređeni ne sluša prijedloge i ideje ostalih zaposlenika.



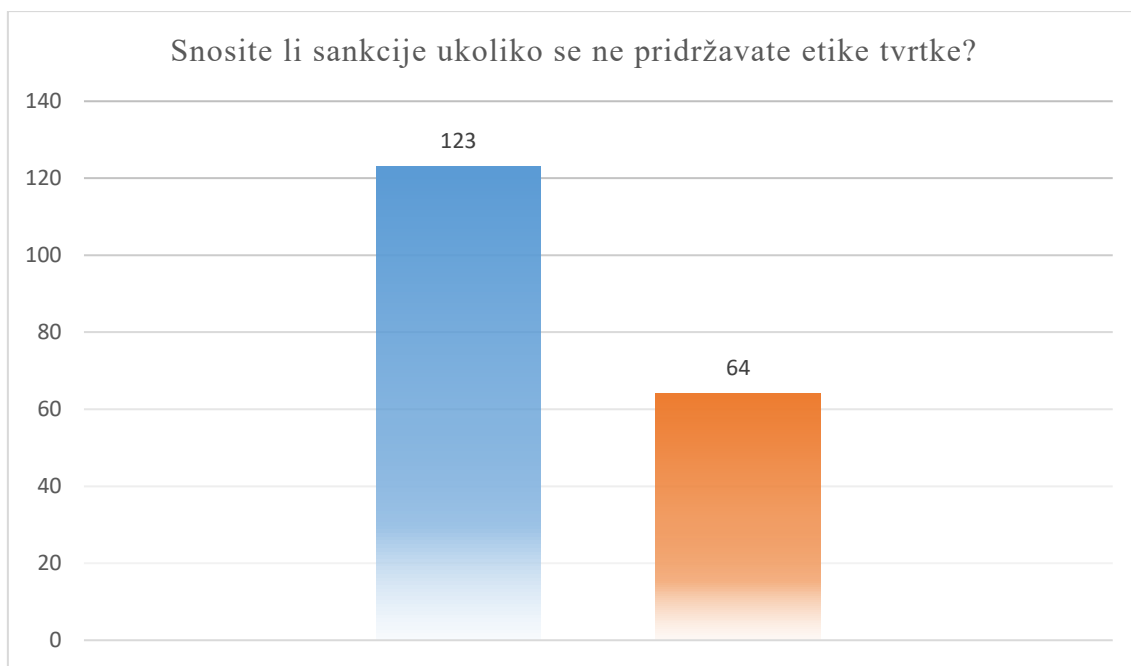
**Slika 16.** *Interes za zaposlenike i tvrtku*



**Izvor:** *Izrada autora*

Od 190 ispitanika 119 (62,6%) ispitanika smatra da njihov nadređeni uvijek ima najbolje interese za zaposlenike i za tvrtku, a 71 (37,4%) ispitanik misli da njihov nadređeni nema najbolje interese za svoje zaposlenike i tvrtku.

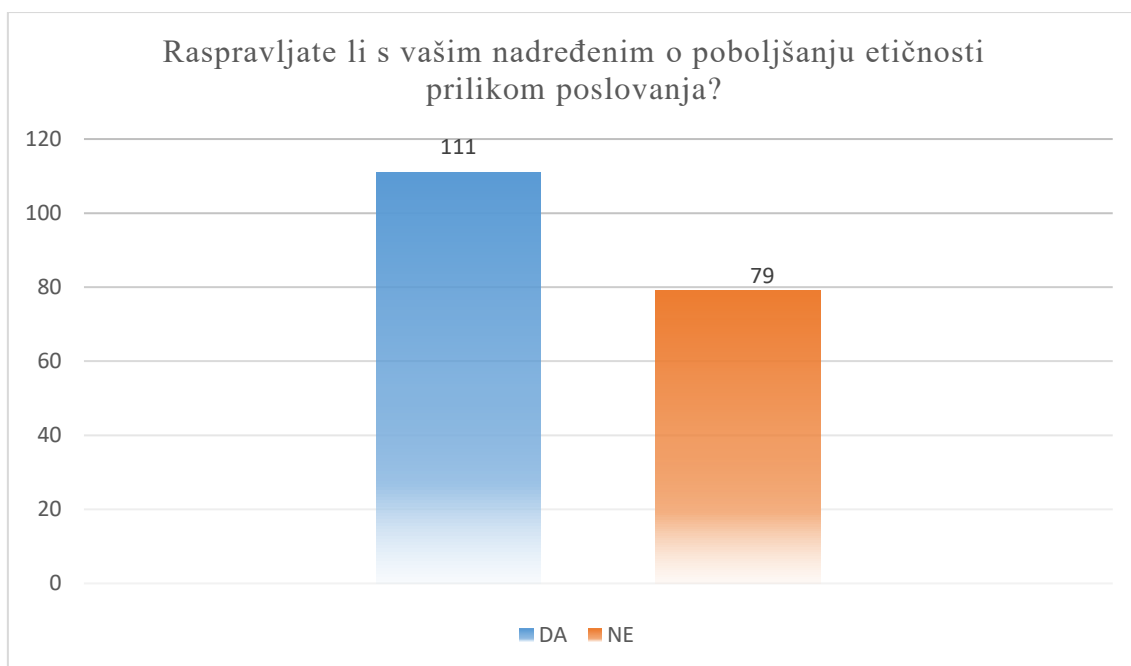
**Slika 17. Sankcije**



**Izvor:** Izrada autora

Na četrnaesto pitanje „Snosite li sankcije ukoliko se ne pridržavate etike tvrtke?“ 123 (64,7%) ispitanika odgovorilo je s da, a 64 (35,3%) ispitanika s ne.

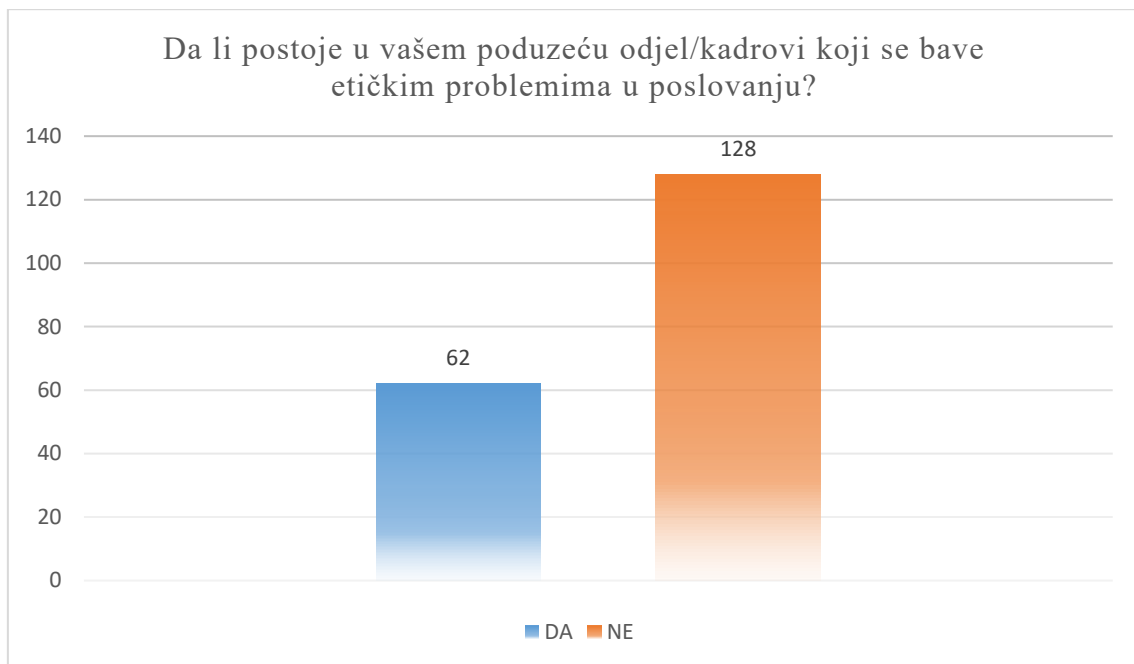
**Slika 18. Komunikacija između nadređenog i ispitanika o poboljšanju etičnosti**



**Izvor:** Izrada autora

111 (58,4%) ispitanika raspravlja sa svojim nadređenim o poboljšanju etičnosti prilikom poslovanja, dok je njih 79 (41,6%) odgovorilo da ne diskutira sa svojim nadređenim o poboljšanju etičnosti u poslovanju.

**Slika 19.** *Odjel/kadrovi koji se bave etičkim problemima u poslovanju*



**Izvor:** *Izrada autora*

Samo 62 (32,6%) ispitanika odgovorilo je potvrdno, odnosno da u poduzeću u kojem rade postoje odjeli ili kadrovi koji se bave etičkim problemima, dok većina ispitanika, njih 128 (67,4%) nema takve odjele/kadrove.

**Slika 20.** *Važnost pridržavanja etičkih normi društva u kojima vrtna posluje*

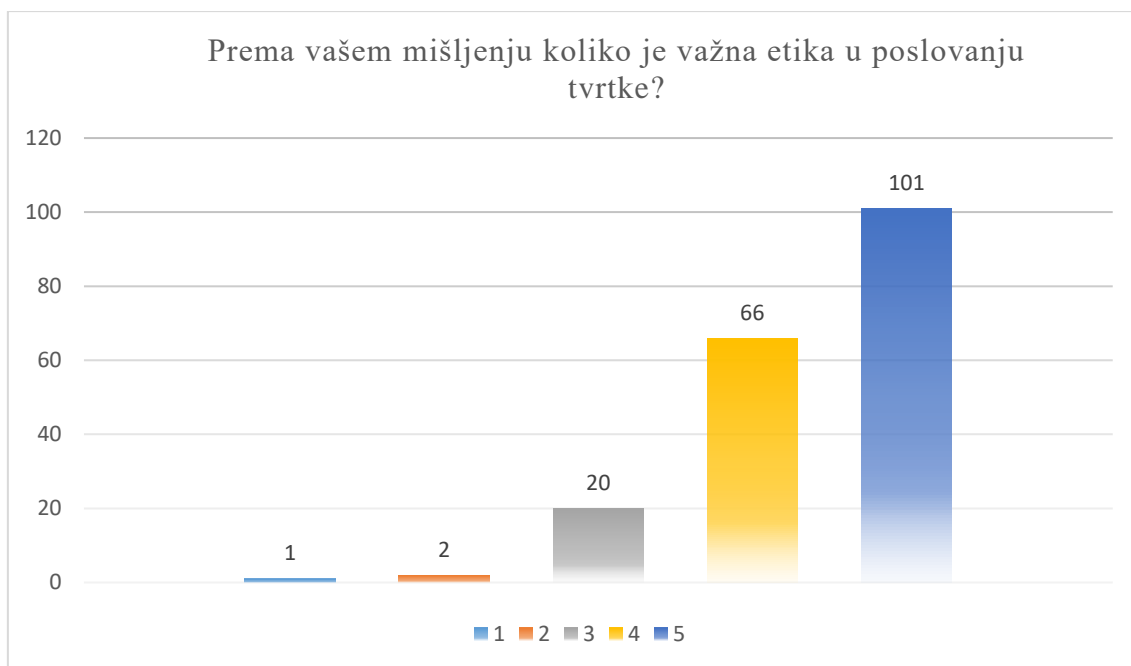


**Izvor:** *Izrada autora*

9 (4,7%) ispitanika odgovorilo je da se tvrtka ne treba pridržavati etičkih normi društva u poslovanju, međutim njih 181 (95,3%) izjasnilo se da se tvrtka i njezini djelatnici, osim što poštuju zakone, trebaju pridržavati i etičkih normi društva u kojima posluju.

Sljedeća tri pitanja postavljena su na način da se odgovara brojevima na ordinalnoj skali u rasponu od 1 do 5 pri čemu broj 1 označava potpuno neslaganje, broj 5 potpuno slaganje s postavljenim pitanjem ili tvrdnjom.

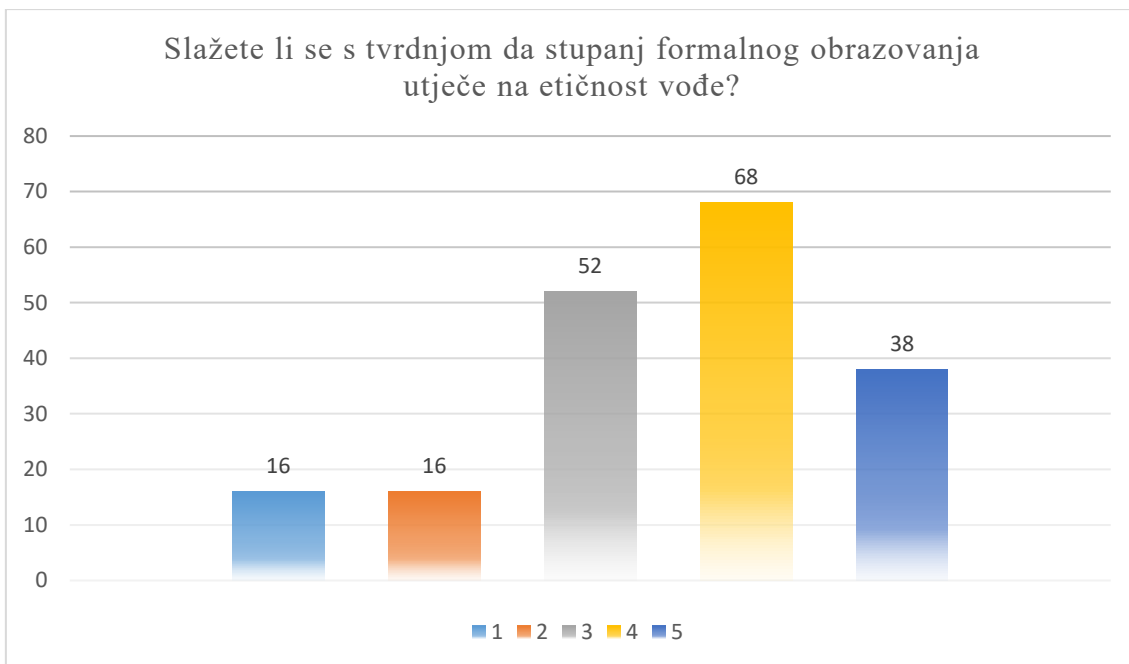
**Slika 21.** *Važnost etike u poslovanju tvrtke*



**Izvor:** *Izrada autora*

Najveći broj ispitanika 101(53,2%) mišljenja je da je etika važna u poslovanju tvrtke te je na postavljeno pitanje odgovorila s brojem 5. 66 (34,7%) ispitanika odgovorilo je s brojem 4, 20 (10,5%) ispitanika s 3, 2 ispitanika (1,1%) s brojem 2, a 1 (0,5%) ispitanik misli da etika nije važna za poslovanje tvrtke.

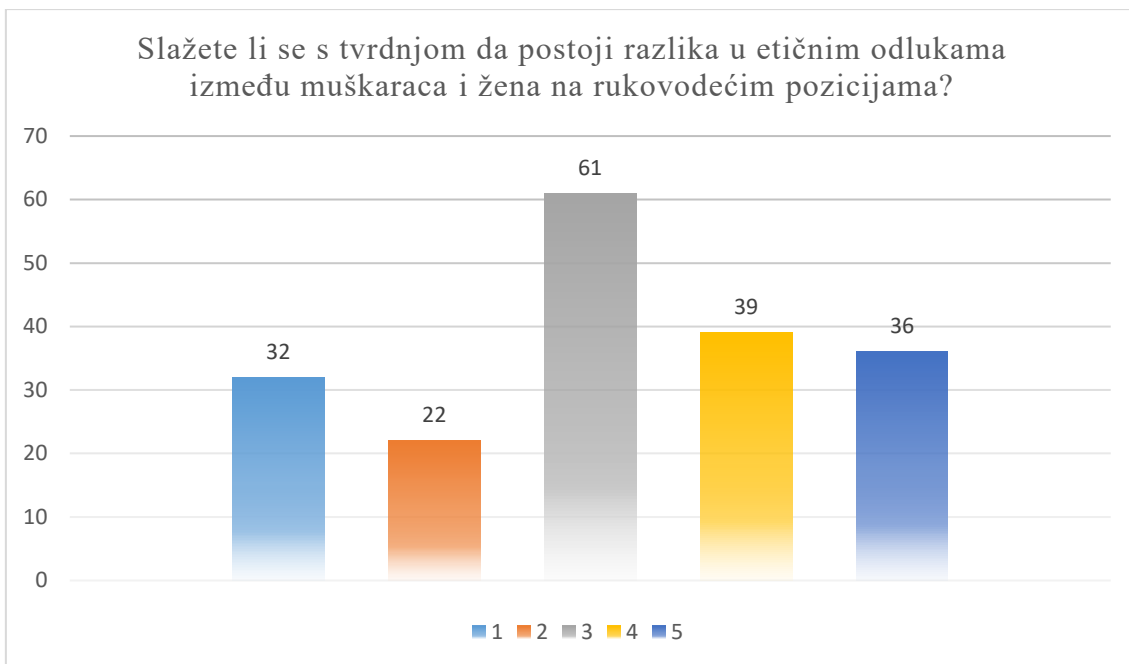
**Slika 22.** Utjecaj formalnog obrazovanja na etičnost vođe



**Izvor:** Izrada autora

16 (8,4%) ispitanika odgovorilo je s brojem 1 i 2, odnosno u potpunosti se ne slažu ili se djelomično ne slažu s tvrdnjom da stupanj formalnog obrazovanja utječe na etičnost vođe. 52 (27,4%) ispitanika odgovorilo je s brojem 3 – niti se slažu niti se ne slažu s postavljenom tvrdnjom, 68 (35,8%) ispitanika djelomično se slaže s tvrdnjom i odgovorilo je s brojem 4, a samo 38 (20%) ispitanika se u potpunosti slaže da stupanj formalnog obrazovanja utječe na etičnost vođe i odabralo je odgovor 5.

**Slika 23.** Razlika u etičnim odlukama između muškarca i žene na rukovodećim pozicijama



**Izvor:** Izrada autora

Na posljednje pitanje „Slažete li se s tvrdnjom da postoji razlika u etičnim odlukama između muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama?“ najviše ispitanika odabralo je odgovor 3, njih 61 (32,1%). Zatim slijedi odgovor pod brojem 4 koji je odabralo 39 (20,5%) ispitanika. 36 (18,9%) ispitanika odabralo je broj 5 te se u potpunosti slaže da postoji razlika u etičnim odlukama između muškaraca i žena, dok se njih 32 (16,8%) u potpunosti ne slaže s tom tvrdnjom, pa su izabrali broj 1. Najmanje ispitanika odlučilo se za odgovor broj 2 i to njih 22 (11,6%).

## 6. RASPRAVA

Svrha ovog istraživanja je utvrditi stav zaposlenika prema etici u poslovanju, razlike među nadređenima o njihovom korištenju etike u poslovanju obzirom na broj zaposlenika u tvrtki, definirati koje su osobine etičnog vođe, utvrditi utječe li primjena etike na uspješnost tvrtke i trebaju li vođe danas koristiti etiku u poslovanju ili je to još uvijek stvar izbora. Ispitanici za potrebe istraživanja su zaposlene osobe na području Republike Hrvatske. Upitnik je ispitanicima upućen elektroničkim putem (Google forms) te su na isti način podatci i prikupljeni. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 8. siječnja 2018. do 18. siječnja 2018.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 190 osoba, od čega 126 žena i 64 muškarca. Najveći broj ispitanika spada u dobnu skupinu od 20 do 29 godina te su srednje stručne spreme. Glavnina ispitanika čak njih 80,5% dolazi iz Sjeverne Hrvatske, odnosno iz Varaždinske, Međimurske i Krapinsko-zagorske županije.

Nakon što smo saznali opće podatke ispitanika o spolu, dobi, stručnoj spremi i mjestu prebivališta krenuli smo sa specifičnim pitanjima koja su vezana uz etiku vodstva. Prema broju zaposlenih u tvrtki u kojoj zaposlenici rade odgovori su bili podjednako raspodijeljeni. 58 ispitanika radi u mikro tvrtki, 55 ispitanika u maloj tvrtki, 26 u srednjoj tvrtki, a 51 ispitanik radi u velikoj tvrtki. Kada govorimo o mikro tvrtki, mislimo na tvrtku koja ima do 10 zaposlenih osoba, u malu tvrtku spada poduzeće s do 50 zaposlenih osoba. Srednja tvrtka je ona u kojoj radi do 250 osoba, a velika tvrtka ima više od 250 zaposlenika. Polovica ispitanika na pitanje gdje se ocjenjuje uspješnost poslovanja tvrtke u kojoj rade izjasnilo se da je tvrtka djelomično uspješna, dok je gotovo neznatan broj ispitanika odgovorio da je njihova tvrtka u potpunosti neuspješna. Najveći broj ispitanika smatra da je etika u poslovanju društveno odgovorno poslovanje koje uključuje pridržavanje zakona i smatraju da je ona važna u poslovanju. Nešto više od polovice ispitanika misli da su za etično poslovanje odgovorni svi zaposlenici u tvrtki. Gotovo jedna petina (79,5%) ispitanika se u potpunosti slaže da vođa treba biti primjer ostalim zaposlenicima u etičkom poslovanju, dok je skoro jednaki broj ispitanika koji smatraju da je njihov nadređeni primjer ostalim zaposlenicima. Vođe koji su primjer zaposlenicima



kvalitetnije ih vode do postavljenih ciljeva. Prema odgovorima ispitanika, 78,4% nadređenih sluša prijedloge i ideje svojih zaposlenika, a 62,6% ih smatra da njihov nadređeni uvijek ima najbolje interese za njih i za tvrtku. Na pitanje „Snosite li sankcije ukoliko se ne pridržavate etike tvrtke?“ 64,7% ispitanika odgovorilo je potvrdno, a 58,4% ispitanika raspravlja sa svojim nadređenim o poboljšanju etičnosti prilikom poslovanja. Činjenica je da sve više nadređenih razgovara sa svojim zaposlenicima o uspješnijem radu te time pridonose kvalitetnijem poslovanju. U Republici Hrvatskoj poslovna etika provodi se kroz grupne sastanke gdje zaposlenici mogu iznositi vlastite misli i ideje, team buildingom kojim se želi postići produktivnost, uspješnost i učinkovitost tvrtke te zadovoljniji, opušteniji i obučeniji radnici. Osim prema zaposlenicima, poslovna etika usmjerena je i prema poslovnim partnerima, konkurentima, krajnjim potrošačima te ostalima koji su uključeni u poslovanje.

Na sljedeće pitanje samo 32,6% ispitanika odgovorilo je da u poduzeću u kojem rade imaju odjele/kadrove koji se bave etičkim problemima u poslovanju. 181 ispitanik smatra da se tvrtka i njezini djelatnici, osim što poštuju zakone, trebaju pridržavati i etičkih normi društva u kojima posluju. Prema mišljenju ispitanika, njih 53,2% smatra da je etika u poslovanju tvrtke u potpunosti važna, a svega 1,6% ispitanika odgovorilo je da je etika u potpunosti ili djelomično nevažna u poslovanju tvrtke. Na pitanje „Slažete li se s tvrdnjom da stupanj formalnog obrazovanja utječe na etičnost vođe?“ 68 ispitanika odgovorilo je da se djelomično slaže s postavljenom tvrdnjom, 52 ispitanika da se niti ne slažu niti slažu, 38 ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom, a po 16 ispitanika se djelomično ili u potpunosti ne slaže da stupanj formalnog obrazovanja utječe na etičnost vođe. Kada se pomisli na stupanj formalnog obrazovanja koji vođa ima, smatramo da su oni koji imaju viši stupanj obrazovanja samim time i etičniji u vodstvu, što smo donekle potvrdili u provedenom istraživanju. Posljednje pitanje odnosilo se na tvrdnju postoji li razlika u etičnim odlukama između muškarca i žene na rukovodećim položajima. Za razliku od ostalih pitanja, na ovoj tvrdnji su se mišljenja ispitanika poprilično razlikovala, pa je tako 32,1% ispitanika odgovorilo da se niti slažu niti ne slažu s postavljenom tvrdnjom. 39,4% ispitanika se djelomično ili u potpunosti slaže s tvrdnjom, a 28,4% ispitanika se djelomično ili u potpunosti ne slaže da postoji razlika između muškarca i žene na rukovodećim pozicijama.

Prije provođenja istraživanja postavljene su tri istraživačke hipoteze te je potrebno utvrditi jesu li one prihvaćene ili odbijene. Prema svemu što je prije navedeno možemo zaključiti da zaposlene osobe na području Republike Hrvatske smatraju da je primjena etike u poslovanju važna, čime se odbacuje prva istraživačka hipoteza koja glasi „Zaposlenici u Hrvatskoj smatraju da etika u poslovanju nije važna“. Čak 96,8% ispitanika na ovo pitanje odgovorilo je potvrdno, što se može vidjeti na slici 11.

Druga istraživačka hipoteza pretpostavlja da zaposlenici u Republici Hrvatskoj smatraju da etika u poslovanju ne utječe na uspješnost tvrtke. Ova istraživačka hipoteza također se može odbaciti s obzirom da je u rezultatima istraživanja vidljivo da postoji statistički značajna razlika u pet postavljenih tvrdnji. 101 ispitanik, odnosno 53,2% smatra da etika u poslovanju tvrtke utječe na njezinu uspješnost, dok samo jedan ispitanik (0,5%) tvrdi da etika uopće nije važna za uspješno poslovanje tvrtke.

Treća istraživačka hipoteza glasi „Zaposlenici u Hrvatskoj smatraju da njihovi nadređeni ne primjenjuju etiku u poslovanju“ te je ona kao i prethodne dvije hipoteze također odbijena jer gotovo 80% ispitanika smatra da vođa treba biti primjer zaposlenicima u etičkom poslovanju, što se vidi iz slike 13 i jer 149 ispitanika od njih 190 smatra da je njihov nadređeni primjer ostalim zaposlenicima, što se vidi iz slike 14.

Prema istraživanju koje smo proveli možemo zaključiti da je primjena etike u poslovanju u Republici Hrvatskoj u porastu te da je ona vrlo bitna za uspješno poslovanje tvrtke. Etika u poslovanju najvažniji je čimbenik dugoročne uspješnosti tvrtke jer vođe koji ulažu u poslovnu etiku brinu za svoje organizacije i sljedbenike te omogućuju poslovni rast i razvoj tvrtke. Primjena etike označava društveno odgovorno poslovanje koje uključuje pridržavanje zakona, a vođe koji se toga pridržavaju su efikasniji jer ne djeluju samo u skladu s propisima već prepoznaju potrebe zajednice. U samoj organizaciji važni su i sami odjeli/kadrovi koji se bave etičkim problemima u poslovanju, ali se oni u Republici Hrvatskoj još rijetko nalaze. Danas je primjena poslovne etike u tvrtkama stvar izbora, unatoč tome postoji trend porasta njezine primjene u organizacijama. Prvi veći rezultati neće se vidjeti brzo, već treba proći i do nekoliko godina.

## 7. ZAKLJUČAK

Na kraju ovog diplomskog rada možemo zaključiti da je etika u poslovanju jako bitna. Etika je bitna iz više razloga, a jedan od najvažnijih je taj da se treba koristiti kako bi svi uključeni u poslovni proces bili zadovoljni i kako se ne bi kršila njihova prava. Posebice je važno korištenje etike u vodstvu, odnosno osobe koje vode moraju koristiti etiku. Vođa je osoba koja pokreće ljude i kojeg ljudi slijede, pa samim time zapravo pokreće sve raspoložive resurse u poduzeću. Jedan od najtežih zadatak je pokretanje ljudi da obave neki određeni zadatak jer svaka osoba ima neke svoje želje, zahtjeve i načine na koji bi obavila taj zadatak pa zbog toga može doći do nesuglasica koje vođa mora znati riješiti.

Velike i uspješne svjetske i domaće tvrtke koje su postale svjesne činjenice da bez poslovne etike ne mogu poslovati na suvremenom globalnom tržištu postižu zavidne poslovne rezultate. Ti rezultati očituju se na ekonomskim učincima u tvrtkama, ali i na onim drugim koji se ne mogu tako lako prikazati brojevima. Zadovoljstvo radnika jedna je od ključnih komponenti koje tvrtke moraju postići kako bi bile uspješne, ali moraju i biti u dobrim odnosima sa svim poslovnim partnerima pa čak i s konkurentima.

Hrvatska još uvijek ne primjenjuje dovoljno etiku u poslovanju jer postoji veliki problem mita i korupcije u gotovo svim razinama vlasti. Ipak, nadu ulijevaju rezultati istraživanja koje smo proveli na temu „Etika vodstva“. Možemo vidjeti da zaposlenici u Hrvatskoj smatraju da se je važna primjena etike u poslovanju i da svi zajedno moraju biti spremni uložiti svoje znanje kako bi se poboljšala etika u poslovanju. Nadalje, velik broj zaposlenika smatra da je njihov nadređeni dobar primjer etičnog vođe, ali problem je u tome što je samo trećina ispitanika odgovorila da u njihovim tvrtkama postoje osobe koje se bave etičkim problemima. Iako prema anketi možemo vidjeti da su zaposlenici svjesni važnosti poslovne etike, treba i dalje nastojati proširiti znanje o poslovnoj etici te je treba pokušati podići na viši nivo u hrvatskim tvrtkama. Ako se uspije kod vođa povećati svijest o važnosti poslovne etike i ako svi zajedno nastojimo poboljšati etiku u tvrtkama, svima će biti bolje u poslovnom, ali i u privatnom životu.

U Varaždinu, 15.03.2018.

## 8. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – Elementi uspješnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb. Str. 419-429
2. Anić, V.; Goldstein, I. (2004). Rječnik stranih riječi. Zagreb, Novi liber.
3. Bebek B.; Kolumbić A. (2000). Poslovna etika. Zagreb, Sinergija.
4. Bobera D.; Hunjet A.; Kozina G. (2015). Poduzetništvo. Varaždin, Sveučilište Sjever.
5. Buble M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb, Stega tisak.
6. Burke, R. J.; Cooper, C. L. (2006). Inspiring Leaders. Routledge, SAD.
7. Certo. S. C.; Certo S. T. (2008). Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb, Mate.
8. Cortina, A. (2010). Etika minimuma, Uvod u praktičnu filozofiju. Zagreb, Demetra.
9. Čehok, I.; Koprek, I. (1996). Etika, Priručnik jedne discipline. Zagreb, Školska knjiga.
10. Ćorić M.; Jelavić I. (2009). Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb. Str. 393 - 404
11. Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka. Str. 53 – 63
12. Klaić, B. (1983). Rječnik stranih riječi, Zagreb, Nakladni zavod Matice Hrvatske.
13. Northouse P. G. (2010). Vodstvo, Teorija i praksa. 4. izd. Zagreb, Mate.
11. Price, T. L. (2008). Leadership Ethics, An Introduction. Cambridge University press, UK.
14. Vodopija Š. (2006). Uspješno organiziranje i vođenje, Vodič do uspjeha u organizaciji, vođenju i komunikaciji. Rijeka, Žagar
15. V. K.; MojPosao.net – izvor: Forbes. Vođa se postaje, a ne rađa, <https://www.moj-posao.net/Savjet-Za-Poslodavce/65458/Vodja-se-postaje-a-ne-radja/6/> (08.02.2017.)
16. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). Organizacija. 2. izd. Varaždin, Tiva tiskara

## 9. PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik

#### Etika vodstva

Anketni upitnik izrađen je u svrhu istraživanja i prikupljanja podataka za izradu diplomskog rada na studiju Poslovne ekonomije na Sveučilištu Sjever. Anketa je u potpunosti anonimna i prikupljeni podaci koristiti će se samo u svrhu izrade rada.

Upitnik se sastoji od 20 pitanja i za njegovo rješavanje potrebno je približno 5 minuta.

Unaprijed zahvaljujem na Vašoj suradnji!

1. Spol?

Muški

Ženski

2. Starosna dob?

do 19 godina

20-29

30-39

40-49

50-59

60 i više godina

3. Stručna sprema?

NSS (osnovna škola)

SSS (srednja škola)

VŠS (viša stručna sprema ili specijalist)

VSS (visoka stručna sprema ili magistar struke)

Magistar (magistar znanosti)

Doktor (doktor znanosti)

4. Mjesto prebivališta?

Zagreb i okolica (Grad Zagreb, Zagrebačka županija)

Istra i Kvarner (Istarska, Primorsko – goranska, Ličko – senjska županija)

Dalmacija (Zadarska, Splitsko – dalmatinska, Šibensko – kninska, Dubrovačko – neretvanska županija)

Sjeverna Hrvatska (Varaždinska, Međimurska, Krapinsko – zagorska županija)

Istočna Hrvatska (Brodsko – posavska, Osječko – baranjska, Požeško – slavonska, Vukovarsko – srijemska, Virovitičko – podravska županija)

Središnja Hrvatska (Bjelovarsko – bilogorska, Karlovačka, Koprivničko – križevačka, Sisačko – moslavačka županija)

5. Broj zaposlenih osoba u tvrtki u kojoj radite?

Mikro - do 10 osoba

Malo - do 50 osoba

Srednje - do 250 osoba

Veliko - više od 250 osoba

6. Prema vašem mišljenju ocjenom od 1 – 5 ocijenite uspješnost poslovanja tvrtke u kojoj radite?

5 – u potpunosti uspješna

4 – djelomično uspješna

3 – niti uspješna niti neuspješna

2 – djelomično neuspješna

1 – u potpunosti neuspješna

7. Što za Vas znači etika u poslovanju?

Poslovanje sukladno zakonima i propisima

Društveno odgovorno poslovanje koje uključuje pridržavanje zakona

Poslovanje koje ostvaruje dobit

Ne znam

8. Smatrate li važnim primjenu etike u poslovanju?

Da

Ne

9. Čija je odgovornost za etično poslovanje?

Tvrtke - tako što ima snažan kodeks poslovnog ponašanja

Države (zakonodavstva)

Svih zaposlenika

Menadžera (voditelja)

Ne znam

10. Slažete li da vođa treba biti primjer zaposlenicima u etičkom poslovanju?

5 – u potpunosti se slažem

4 – slažem se

3 – niti se slažem niti se ne slažem

2 – ne slažem se

1 – u potpunosti se ne slažem

11. Da li je Vaš nadređeni primjer ostalim zaposlenicima?

Da

Ne

12. Da li Vaš nadređeni sluša prijedloge i ideje ostalih zaposlenika?

Da

Ne

13. Mislite li da Vaš nadređeni uvijek ima najbolje interese za zaposlenike i za tvrtku?

Da

Ne

14. Snosite li sankcije ukoliko se ne pridržavate etike tvrtke?

Da

Ne

15. Raspravljate li s vašim nadređenim o poboljšanju etičnosti prilikom poslovanja?

Da

Ne

16. Da li postoji u vašem poduzeću odjel/kadrovi koji se bave etičkim problemima u poslovanju?

Da

Ne

17. Prema vašem mišljenju mora li se tvrtka i njezini djelatnici, osim što poštuju zakone, pridržavati i etičkih normi društva u kojima posluju?

Da

Ne

18. Prema vašem mišljenju koliko je važna etika u poslovanju tvrtke?

5 – vrlo važna

4 – važna

3 – niti važna niti nevažna

2 – nevažna

1 – u potpunosti nevažna

19. Slažete li se s tvrdnjom da stupanj formalnog obrazovanja utječe na etičnost vođe?

5 – u potpunosti se slažem

4 – slažem se

3 – niti se slažem niti se ne slažem

2 – ne slažem se

1 – u potpunosti se ne slažem



20. Slažete li se s tvrdnjom da postoji razlika u etičnim odlukama između muškaraca i žena na rukovodećim pozicijama?

5 – u potpunosti se slažem

4 – slažem se

3 – niti se slažem niti se ne slažem

2 – ne slažem se

1 – u potpunosti se ne slažem