

# Etičnost interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima

---

**Habulin, Emilia**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:151621>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-16**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br.

**ETIČNOST INTERNE POSLOVNE  
KOMUNIKACIJE U MARKETINŠKIM I  
AGENCIJAMA ZA ODNOS S  
JAVNOSTIMA**

Emilia Habulin

Varaždin, siječanj 2017.

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

**Studij Odnosi s javnostima**



DIPLOMSKI RAD br.

**ETIČNOST INTERNE POSLOVNE  
KOMUNIKACIJE U MARKETINŠKIM I  
AGENCIJAMA ZA ODNOSE S  
JAVNOSTIMA**

Student

Emilia Habulin, mat. br. 0212/336D

Mentor

doc.dr.sc Tvrtko Jolić

Varaždin, siječanj 2017.

# Prijava teme diplomskoga rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Odnosa s javnostima

BROJ: 59/OJ/2017

(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA

EMILIA HABULIN

MATIČNI BROJ

0212/336D

NASLOV IZABRANE TEME  
DIPLOMSKOGA RADA

ETIČNOST INTERNE POSLOVNE KOMUNIKACIJE U MARKETINŠKIM  
I AGENCIJAMA ZA ODOSE S JAVNOSTIMA

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA  
RADA NA ENGLJSKOM JEZIKU

KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA  
TEMA DIPLOMSKOGA RADA

ETIKA U ODNOSIMA S JAVNOSTIMA

MENTOR

doc.dr.sc. TVRTKO JOLIĆ

U VARAŽDINU, DANA

16. SIJEČANJ, 2017.

POTPIS STUDENTA

POTPIS MENTORA

## Sadržaj

Sažetak .....	3
Summary .....	4
1. Uvod.....	1
2. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje.....	4
3. Interna komunikacija.....	11
4. Etika interpersonalne komunikacije .....	14
5. Etika u menadžmentu .....	17
6. Korporativno vodstvo.....	23
7. Radnička prava .....	28
8. Poslovna etika i položaj radnika u 21. stoljeću .....	35
9. Dosadašnja istraživanja .....	39
10. Istraživanje etičnosti interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima.....	44
10.1. Svrha.....	44
10.2. Predmet istraživanja .....	45
10.3. Ciljevi istraživanja.....	45
10.4 Istraživačka pitanja .....	46
10.5. Hipoteze.....	46
10.6. Metodologija istraživanja .....	46
11. Rezultati .....	48
12. Zaključak.....	69
Literatura .....	71
Prilozi .....	72

## Sažetak

Etika neminovno zalazi u sve „pore“ života, kako privatnog tako i poslovnog. Etičnost interne poslovne komunikacije tema je kojom se bavi ovaj rad, osobito provedenim istraživanjem na spomenutu problematiku, a fokus je stavljen na etičnost interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima. Na etičnost interne poslovne komunikacije bilo koje korporacije neminovno utječe znanje i poznavanje same poslovne etike, poslovnih komunikacija, internog komuniciranja, interpersonalne komunikacije i društveno odgovornog poslovanja. Nabrojani faktori neminovno su ključni pri utjecaju na etičnost interne poslovne komunikacije. Međusobno svi nalaze „korijen“ u riječima; komunikacija, etika, poslovna, međusobno, društvo. Nemoguće je izostaviti jednako važne parametre poput etike menadžmenta, korporativnog vodstva, radničkih prava, etičkih kodeksa, koji nadasve utječu na stvaranje korporativne kulture, korporativnog identiteta, a time utječu i na etičnost interne komunikacije unutar svake korporacije ili u našem slučaju agencije.

Ključne riječi: *društveno odgovorno poslovanje, etika, interna komunikacija, poslovna komunikacije, etika menadžmenta, vođa, radnička prava.*

## **Summary**

Ethics inevitably falls into all the "pores" of life, both private and business. The ethics of internal business communication is the main topic of this graduate thesis, in particular research carried out on this issue, main focus is on the ethics of internal business communication in marketing and public relations agencies. The ethics of the internal business communication of any corporation is unquestionably affected by knowledge and knowledge of business ethics, business communication, internal communication, interpersonal communication and socially responsible business. Determined factors are crucial in influencing the ethics of internal business communication. Mutually all of them find some connection in the words such as; Communication, ethics, business, mutual, society. It is impossible to omit equally important parameters such as management ethics, corporate leadership, labor rights, ethical codes that above all affect corporate culture, corporate identity, and thus affect the ethics of internal communications within each corporation or in this case agency.

*Key words: socially responsible business, ethics, internal communication, business communication, management ethics, leader, workers' rights.*

# 1. Uvod

Etika neminovno zalazi u sve „pore“ života, kako privatnog tako i poslovnog. Etičnost interne poslovne komunikacije tema je koju ćemo pokušati objasniti kroz ovaj rad, osobito provedenim istraživanjem na spomenutu problematiku, a fokus je stavljen na etičnost interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima. Ograničenja pri pronalasku literature bila su značajna. Naime mali je broj radova koji govore o utjecaju etičnosti korporacije na etičnost interne poslovne komunikacije. Sama tematika vrlo je opširna, a parametri međusobno vrlo zavisni, tako da smo pokušali pružiti holistički pristup i uvid. Na etičnost interne poslovne komunikacije bilo koje korporacije neminovno utječe znanje i poznavanje same poslovne etike, poslovnih komunikacija, internog komuniciranja, interpersonalne komunikacije i društveno odgovornog poslovanja. Nabrojani faktori neminovno su ključni pri utjecaju na etičnost interne poslovne komunikacije. Međusobno svi nalaze „korijen“ u riječima; komunikacija, etika, poslovna, međusobno, društvo. Nemoguće je izostaviti jednako važne parametre poput etike menadžmenta, korporativnog vodstva, radničkih prava, etičkih kodeksa, koji nadasve utječu na stvaranje korporativne kulture, korporativnog identiteta, a time utječu i na etičnost interne komunikacije unutar svake korporacije ili u našem slučaju agencije. Svaki od parametra iznijeli smo i objasnili u zasebnom poglavlju, s ciljem da se stekne cjelovita slika o složenosti ove tematike, mogli bismo reći i problematike. Nabrojani parametri, kao što smo već spomenuli, međusobno su zavisni, djeluju kao uzročno-posljedičan odnos, odnos akcija- reakcija, no na kraju pružaju cjeloviti „mozaik“.

Cilj ovog rada je ukazati na važnost etike u poslovanju te nužnost njezine implementacije u svakodnevni rad. Pokušali smo na temelju ključnih parametara, koje smo rezimirali u zasebnim poglavljima, doći do holističkog pristupa etici, njezinoj provedbi i primjeni. Na temelju provedenog istraživanja u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima, pokušati ćemo ispitati svijest ispitanika po pitanju etike, utjecaju vodstva na njezino provođenje te sam utjecaj etike na internu komunikaciju.

Rad započinje poglavljem; *Poslovna etika*, u kojem iznosimo najvažnije termine, teorije, pristupe različitih autora, vezane uz sam naslov poglavlja.

*Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje* odlomak je koji nas vodi u nekoliko puta spominjanu međusobnu implementiranost nabrojanih parametara. Baviti ćemo se osobito pojmom korporativnog integriteta. Kao i u prethodnom poglavlju, iznijeti ćemo osnovne definicije, objasniti pojmove te navesti pet osnovnih teorija korporativne odgovornosti.



Da vanjski dobri odnosi korporacije počivaju na onim unutarnjima dobro je poznata premisa, tako da je logičan slijedeći odlomak ovog rada; *Interna komunikacija*.

Kako bismo u kasnijim poglavljima mogli razumjeti korporativno vodstvo, etiku menadžmenta, u ovom odlomku važno je navesti neke od glavnih obilježja *etike interpersonalne komunikacije*. Uz definicije navesti ćemo tri ključna parametra etičnosti komunikacijske prakse kao i pravila ključna za kvalitetnu interpersonalnu komunikaciju.

Odlomak *Etika u menadžmentu* jedno je od ključnih poglavlja ovog rada. Kroz kratka dosadašnja istraživanja, pristupe raznih autora iznijeti ćemo uz ostalo, tri modela moralnosti menadžmenta, nabrojati razloge za etičnost te što sve za menadžere predstavlja etički problem.

Je li biti vođom urođena osobina ili se uči? Ili je riječ o spletu nekoliko okolnosti? O istinama i zabludama o liderstvu, njihovom utjecaju na stvaranje etične korporativne klime, utjecaju na dionike, karakteristika i talentima koje vođe posjeduju i koje dionici očekuju od njih, govorimo u poglavlju *Korporativno vodstvo*.

*Radnička prava* je zasigurno najvažniji i možemo reći najaktualniji odlomak ovog rada. Uz nabrojena i objašnjena radnička prava, na početku odlomka donosimo nekoliko teorijskih pristupa o ljudskim pravima, različitih filozofa, autora i kritičara. Ukratko je iznesen i kratak povijesni pregled razvoja ljudskih time ujedno i radničkih prava.

Na temelju dosadašnjeg istraživanja dvanaest najpopularnijih knjiga koje se bave problematikom poslovne etike, iznesenom na početku poglavlja *Poslovna etika i položaj radnika u 21. stoljeću*, donosimo kratak povijesni presjek ključnih parametra vezanih uz poslovnu etiku i položaj radnika poput; zapošljavanja, otpuštanja, plaća, prava, lojalnosti, kapitalizma, kvalitete poslovnog života i značaja samog radnog mjesta. Govorimo u nastavku o položaju i uvjetima rada danas, na prvu vidljivim pozitivnim pomacima, a s druge strane prisutnost velikog paradoksa. Zašto uz „bolje“ uvjete na radnom mjestu, etičnim programima, radnici rade sve više i duže pa čak i ako to narušava njihov privatni život?; jedno je od pitanja na koje ćemo pokušati dati odgovor.

U *dosadašnjim istraživanjima* osobitu smo pozornost posvetili istraživanju provedenom na članovima PRSA-e na temu etika u odnosima s javnostima. Istraživanje donosi zanimljive rezultate, na području znanja o etici u odnosima s javnostima, implementiranosti same etike u navedeno zanimanje, najvažnijim karakteristikama etičnog vodstva, što sve utječe na stvaranje etičnog poslovnog okruženja i ostalih ispitanih tvrdnji koje donosimo u samom poglavlju.

*Istraživanje o etičnost interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima* , poglavlje je u kojem iznosimo istraživačka pitanja, hipoteze, ciljeve istraživanja, uzorak, vrijeme, metodu kao i ograničenja istraživanja. U ovom odlomku prikazani su i dobiveni rezultati provedenog istraživanja

U *zaključku* donosimo ključne premise ovog rada kao i glavnih spoznaja na temelju provedenog istraživanja.

## 2. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje

Kako bismo bolje razumjeli poslovnu etiku, važno je prije svega objasniti ključne pojmove poput etike i morala. Brojne su definicije etike, a mi ćemo ovdje navesti samo neke od njih. „Prema Klaiću, etika-grč. *ethos*, običaj, navada, ćud – nauka o moralu; ima za zadatak ne samo da nas upozna s time što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da zauzme kritičko 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“. (Bebek, Kolumbić 2005: 3)

Mogli bismo u nedogled ispisivati definicije etike, no važnije je priuipitati se, koliko smo svjesni važnosti etike uopće? Što znači živjeti moralno, etično?

Etika kao puka teorija na papiru nije od velikog značaja. Mogli bismo se složiti kako nauka o etici ne služi da bismo nešto naučili napamet, već da podiže svijest ljudi kako bi uopće počeli promišljati o etici, odnosno kako u privatnom ali i nama ovdje važnijem, u poslovnom svijetu, počinju uviđati da postoji izbor različitih načina poslovnog djelovanja. Misao „izbor poslovnog djelovanja“ odnosi se na promišljanje o postupcima svakog pojedinca, preispitivanja sebe samog i postavljanja pitanja; kako postupiti te koja od ponuđenih rješenja vode k etičnom, moralno ispravnom rješenju?

U ovom poglavlju možemo spomenuti najčešću podjelu etike na: deskriptivnu, normativnu i metaetiku. „Deskriptivna etika opisuje stavove pojedinaca ili društva, a da ne zauzima moralan stav. Normativna propisuje stavove, odnosno ono što bi trebalo biti dok metaetika propituje značenje pojmova što znači nekog voljeti, poštivati i sl.“ (Bebek, Kolumbić 2005: 5)

Ovaj rad prvenstvo se bavi poslovnom etikom. Prema Poslovnom rječniku (Masmedia, Zagreb), poslovna etika je:

„Primjena etičkih principa u poslovnim odnosima i aktivnostima ( s tim da) mnoga poduzeća imaju u pisanom obliku formalne etičke kodove“ ( Jurković, Luković, Pribičević, Ravlić 1995: 447)

Slijedeća definicija ulazi u nezaobilazno područje društveno odgovornog poslovanja, točnije korporativne odgovornosti, koja je usko implementirana sa samom poslovnom etikom.

„Ukratko, poslovna etika i korporativna društvena odgovornost je eksplicitno, teorijsko-praktično i kritičko promišljanje morala u sferama poslovanja ili poslovne administracije.“ (Eterović, Krkač prema Jalšenjak, Krkač, 2016: 7)

Za razumijevanje gore navedene definicije nužno je objasniti svaki parametar ponaosob.

„Riječ eksplicitno je važna jer se na razini morala također pojavljuje etika, ali je na određen način implicitna moralnosti čina, esencijalno sadržana u samom činu i njim samim se najčešće i manifestira, dok je u etici eksplicirana i eksplicitna. Izraz teorijski-praktično znači da se etika bavi kako teorijskim istraživanjem tako i iznalaženjem razloga koji nisu samo razlozi za tvrdnje nego razlozi za djelovanje. Riječ kritički znači da se moralna uvjerenja ne drže naivno nego kritički, tj. utemeljena na argumentima i na odgovorima na prigovore ako su oni upućeni samim uvjerenjima, odnosno tvrdnjama koje ih iskazuju.“ (Eterović, Krkač prema Jalšenjak, Krkač, 2016: 7,8)

Problemi poslovne etike vrlo su složeni. Ono što je čini kompleksnom jesu područja koja podrazumijeva. Poslovna etika kao primijenjena etika uključuje opću etiku kao samu, socijalnu etiku, naročito teorije ekonomske pravde, uvod u poslovnu etiku kao etiku cijele sfere poslovanja i korporacijsku društvenu odgovornost kao najvažniji dio. U ovom radu nastojati ćemo podrobnije prikazati jedan dio primijenjene etike, odnosno dio kojim se opća etika primjenjuje na poslovanje, prosudbu i smjerove djelovanja u poslovnoj sferi života.

Primjerice, kada naletimo na neki problem poput sukoba interesa dolazimo do područja poslovne etike gdje se pritom složenost problema jasno uočava. Ovdje se važno prisjetiti ključnog faktora, odnosno mogli bismo reći glavnog pojma društveno odgovornog poslovanja, a to su dionici i dioničari koje ćemo kroz rad još nekoliko puta spominjati. Mnoga pitanja poslovanja nadopunjena su pravnim, etičkim, kulturnim i pitanjima moći. Poslovnu etiku kao takvu u korporacijama prati „loš glas“. Kako je ostvarivanje dobiti prvi cilj poslovanja, to zasigurno objašnjava situaciju kako je i danas, u brojnim korporacijama, poslovna etika u ulozi „smetala“ ili je samo slovo na papiru.

Neupitno stoji kako je poslovna etika uistinu od velike pomoći ljudima u vođenju poslovanja. Poslovna etika pomaže zajedništvu svih zaposlenih u firmi kao i što „njeguje“ odnos sa svim svojim dionicima. Mogli bismo reći kako je poslovna etika oblikovala poslovni svijet koji danas poznajemo. Etički aktivisti 60-tih i 70-tih godina zaslužni su za donošenje mnogih zakona, sigurnost radnika, proizvoda, okoliša itd. Kao takva, poslovna etika uvelike koristi i pomaže korporacijama koje planiraju dugoročno. Ovdje govorimo o korporacijama kojima nije jedini cilj steći materijalnu vrijednost. Profit ne mora biti jedini oblik vrijednosti. Ovdje je važno spomenuti moralnu vrijednost, društvenu, civilizacijsku, kulturnu, pravnu vrijednost i ostale koje zajedno čine korporativni identitet, korporativnu kulturu.

Da bi se poslovna etika uspješno implementirala u posao, ključni su etički principi. Neka od najvažnijih pitanja poslovne etike poput naravi korporacije, rada u korporaciji, korporacije u društvu, etički kodeks, korporativnog vodstva, procesa donošenja etički ispravne odluke, ljudska prava, neki su od fragmenata, „izdanaka“ poslovne etike, koja ćemo detaljnije razraditi u nadolazećim poglavljima.

„Holistički gledano poslovna etika ili etika poslovanja je cjelina prihvatljivijih oblika djelovanja u poslovnim organizacijama ili cjelina načela i standarda koji određuju prihvatljivo djelovanje u poslovnim organizacijama i promicanje društvene odgovornosti. Prihvatljiviji oblici djelovanja određeni su:

1. Klijentima( kupcima)
2. Svima koji se natječu u tržišnoj utakmici ( svima koji posluju)
3. Zakonskim regulativama
4. Interesnim skupinama
5. Javnim mnijenjem
6. Osobnim moralnim vrijednostima i načelima svake pojedine osobe“ (Krkač prema Jalšenjak, Krkač 2016: 217)

Prethodna sveobuhvatna definicija, navodi nas na definiranje društvene odgovornosti.

Društvena odgovornost je obveza svih koji posluju da uz cilj maksimiziranja profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan učinak“. (Krkač prema Jalšenjak, Krkač 2016: 217)

Ovdje je važno spomenuti kako se poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost često rabe sinonimno, a ponekad u korijenu različito. Kao glavnu razliku navodimo kako se poslovna etika odnosi na odluke pojedinca ili radnih skupina čije se odluke procjenjuju kao moralno ispravne ili ne, dok se društvena odgovornost odnosi na širi kontekst pri kojem se procjenjuje sveukupni rad poslovanja u odnosu na totalitet društva. Kada bismo trebali prikazati hijerarhijski što sve obuhvaća društvena odgovornost tada bismo govorili o slijedećim parametrima: moral, pravno, ekonomski. O razlikama i povezanosti društveno odgovornog poslovanja i poslovne etike, detaljnije ćemo govoriti više u slijedećem poglavlju.

Iako su poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje često proučavani odvojeno, Marvin T. Brown u svojoj knjizi *Corporate Integrity (Korporativni Integritet)* zauzima jedinstveni pristup, te ih proučava kao cjelinu. Upravo iz navedenog razloga, kako bi na cjelovit način

analizirao poslovnu etiku i društveno odgovorno poslovanje, Brown uvodi i koristi pojam "korporativni integritet" kojeg smatra mjerilom korporativnog ponašanja. (Brown 2005: 3)

Značenje pojma "integritet" uključuje "dosljednost", "odnosnu cjelovitost", "uključivost" te ispunjenje vrijedne svrhe. Dosljednost možemo objasniti kao odnosnu cjelovitost. Uključivost kao pojam zahtijeva da budemo otvoreni prema razlikama i nesuglasticama te konačno kako bi osoba ili tvrtka imala integritet, mora imati vrijednu svrhu postojanja. Kako bi tvrtke, dakle, imale korporativni integritet moraju zadovoljiti gornje kriterije na nekoliko bitnih razina korporativnog života. (Brown 2005: 6, 9)

Marvin T. Brown, primjerice, umjesto termina društveno odgovorno poslovanje (*corporate social responsibility* – korporativna društvena odgovornost) koristi samo termin "odgovorno poslovanje" (*corporate responsibility* – korporativna odgovornost), "jer korporativne odgovornosti neminovno uključuju moralnu odgovornost prema pojedincima i prirodnom okruženju, kao i prema društvu." (Brown 2005: 14)

Postoji više teorija društveno odgovornog poslovanja, te se ono može odnositi na moralne i nemoralne obveze, kao i na dobrovoljno ponašanje. Pet osnovnih teorija korporativne odgovornosti su: klasična, ugovorna, dioničarska, teorija korporativnog agenta (korporacije kao agenta; *corporate agent*) i teorija korporativnog građanina (korporacije kao građanina; *corporate citizen*).

Jedan od najistaknutijih predstavnika **klasične teorije** korporativne odgovornosti je Milton Friedman koji je rekao da je "stvaranje profita jedina društvena odgovornost kompanija." (Friedman prema Brown 2005: 15)

Prema klasičnoj teoriji, kompanije nisu prepoznate kao zasebne jedinice koje imaju odgovornost prema nekome ili nečemu, već su smatrane instrumentima u vlasništvu svojih dioničara (vlasnika), a na uprave se gleda kao na agente vlasnika kompanija, te je njihova odgovornost gotovo isključivo prema vlasnicima i očekivanom ostvarenju profita. (Brown 2005: 15)

U nastavku ćemo spomenuti teorije korporativne odgovornosti kako bismo približili modele društveno odgovornog poslovanja, odnosno korporativne odgovornosti.

**Ugovorna teorija** korporativne odgovornosti gleda na kompanije kao na skupove ugovora između brojnih pojedinaca i grupa pojedinaca, uspostavljene kako bi se ostvarili njihovi interesi. (Brown 2005: 17)

**Dioničarska teorija** korporativne odgovornosti gleda na korporacije kao na skupove sačinjene od različitih grupa koje imaju određeni ulog u djelovanju korporacije. Ponašanje i djelovanje korporacije utječe na brojne grupe, kao na primjer vlasnike, upravu, zaposlenike, klijente, lokalnu zajednicu i dobavljače, koji svi u ovom smislu čine dionike te korporacije. (Brown 2005: 19)

**Teorija korporativnog agenta** (korporacije kao agenta) gleda na korporacije kao na "agente" sposobne donositi vlastite odluke, te podrazumijeva tri uvjeta koja korporacija mora zadovoljiti kako mogla biti smatrana "agentom": kao prvo, mora imati sposobnost donošenja odluka, drugo, moraju postojati stvarna mišljenja i mogućnost izbora, i treće, mora postojati razumno objašnjenje za određeni izbor ili odluku. U kontekstu ove teorije, pojedinci su smatrani osobama ali i zaposlenicima, pa tako odluke koje donose u korporativnom kontekstu donose koristeći korporativnu logiku i razloge, te se kao takve ne mogu smatrati osobnim već korporativnim odlukama. Posljedično, korporacije, a ne pojedinci, snose odgovornost za odluke. (Brown 2005: 20)

**Teorija korporativnog građanina** (korporacije kao građanina) koristi prethodne dvije teorije, te ih nadograđuje društvenim kontekstom u kojem korporacije postoje i posluju. U ovom smislu korporacije su smatrane dijelom civilnog društva sa sličnim pravim i dužnostima kao i ostali građani. (Brown 2005: 20)

Niti jedna od pet gore spomenutih teorija ne može sama i u potpunosti objasniti korporativnu odgovornost. "Iako teorija korporativnog građanina ponajviše odgovara cilju istraživanja odnosa između korporacija i drugih sudionika u društvu, prednosti drugih teorija ne bi smjele biti zaboravljene. (Brown 2005: 21)

Ideja korporacije kao građanina, pa tako i ideja korporativne odgovornosti, razvijala se postupno i kroz nekoliko faza. U prvoj fazi, korporativna odgovornost je bila zasnovana na poslovnom modelu i ekonomskoj računici, te argumentu da će tvrtke koje posluju odgovorno poslovati i uspješno (u ekonomskom i financijskom smislu). U drugoj fazi razvoja više je pažnje posvećeno dugoročnim umjesto kratkoročnih ciljeva, te je osnovna premisa bila da su zdravo društvo i zdrava priroda preduvjeti za dugoročno uspješno poslovanje kompanija. (Brown 2005: 27) .

U obje faze, međutim, naglasak je na poslovnom modelu i poslovnim (ekonomskim i

financijskim) razlozima za prihvaćanje korporativne odgovornosti i korporativnog građanstva. Danas, međutim, brojni znanstvenici smatraju da modeli korporativne odgovornosti zasnovani na ekonomskoj isplativosti nisu dostatni kako bi se uspješno suočili s postojećim problemima i nadolazećim izazovima, te da je potrebno razviti nove globalne upravljačke okvire. (Zadek, Logsdon, Wood prema Brown 2005: 27)

Marvin T. Brown smatra da se potrebno "odmaknuti od poslovnog modela korporativnog građanstva, a primaknuti građanskom modelu korporativnog integriteta." (Brown 2005: 27)

Kako bismo produbili područje korporativno identiteta ključno je objasniti neke od slijedećih pojmova.

Jedna od definicija "korporacije", koja ponajbolje služi svrsi analize korporativnog integriteta, je korporacija kao ljudski sustav organiziran s ciljem ostvarenja određene svrhe. (Brown 2005: 4)

Kao i svaki sustav, tako se i korporacije sastoje od mnogobrojnih dijelova koji čine cjelinu. Kako "integrirati" između ostalog znači i "povezati u cjelinu", imati integritet, između ostalog, znači i "biti cjelovit". (Brown 2005: 4)

Korporacije su sačinjene od neprestanih verbalnih i neverbalnih komunikacijskih obrazaca – od svakodnevnih razgovora među zaposlenicima i izjava o misiji i viziji tvrtke (verbalni obrasci), do podjele zaduženja, radnih sati i rasporeda (neverbalni obrasci).

Kako bismo mogli odgovoriti na pitanje što su poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje, tj. što je korporativni integritet, potrebno je uzeti u obzir pet dimenzija korporativnog života: kulturnu, interpersonalnu, organizacijsku, građansku, te ekološku dimenziju. (Brown 2005: 2)

Svaka od pet dimenzija predstavlja posebne izazove za korporativni integritet, a u svakoj od njih glavni je izazov razviti primjerene odnose između pojedinaca, korporacija, kao i između korporacija i drugih građanskih udruženja. "Unaprjeđenje kvalitete tih odnosa unaprijediti će i integritet." (Brown 2005: predgovor)

Na **kulturološkoj** razini najveći je izazov u prihvaćanju razlika i nesuglasica.

Na **među-osobnoj** (inter-personalnoj) razini glavni je izazov razumjeti i prihvatiti druge kao cjelovite osobe. "Integritet u smislu cjelovitosti zahtjeva da osobe postanu svjesne međusobnih odnosnih identiteta, te sebe samih kao sudionika u različitim odnosima." Nitko od nas nije samo "zaposlenik", već kompleksna osoba koju čine i obiteljski i građanski odnosi. (Brown 2005: 11)

Na **organizacijskoj** razini osnovni je izazov osigurati dosljednost između organizacijske svrhe i organizacijskog ponašanja. Drugim riječima, "kako bi korporacije imale integritet moraju



imati vrijednu svrhu koja služi kao pouzdan vodič pri donošenju odluka." (Brown 2005: 11)

Na **građanskoj** razini, kada korporacije promatramo u širem društvenom kontekstu, izazov je u uspostavi primjerene suradnje između korporacija i drugih, privatnih i javnih, organizacija. Tvrtke i korporacije ne mogu opstati bez i ovisne su o širem društvenom kontekstu u kojem postoje i posluju – potreban im je prostor, infrastruktura, pravna sigurnost i zaštita, itd., te je stoga neophodno da razviju primjerenu suradnju i odnose s akterima u širem društveno-političkom kontekstu. (Brown 2005: 12)

Na **ekološkoj** razini izazov je u razvoju svijesti korporacija da su dio, ne samo društvenog, već i prirodnog okruženja, te da njihova sudbina u konačnici ovisi i o sudbini prirode i Zemlje. Kako bi korporacije imale integritet u ekološkom smislu, njihovo poslovanje mora biti u skladu s prirodom kako bi ljudi i priroda zajedno prosperirali. (Brown 2005: 12)

Od pet, gore spomenutih, dimenzija korporativnog života, kulturna dimenzija je možda i najvažnija jer kultura povezuje sve ostale dimenzije u cjelinu.

Kroz prethodno i trenutno poglavlje možemo uočiti kako je teško dislocirati poslovnu etiku, društveno odgovorno poslovanje, korporativnu odgovornosti. Kao što smo već ranije naveli, često se navedeni pojmovi koriste kao sinonimi, iako možemo uvidjeti neke od korjenitih razlika. Mogli bismo reći da poslovna etika vodi korporativnoj odgovornosti ali i obratno. Ovdje je riječ o međusobnoj ovisnosti te je važno sustavno raditi na unaprjeđenju korporativne odgovornosti u svrhu kvalitetnije interpersonalne komunikacije te stvaranju željenog korporativnog identiteta.

### 3. Interna komunikacija

Interna komunikacija jedan je od ključnim parametra ovog rada. Etičnost interne poslovne komunikacije važna je za stvaranje povoljne poslovne klime te omogućuje lakšu implementaciju etičkih programa u samo poslovanje. Dobra komunikacija sa zaposlenicima tvrtke ključ je u stvaranju poslovne kulture, a time i samog korporativnog vodstva. Dobra interna komunikacija od iznimne je važnosti za učinkovitu vanjsku komunikaciju. Organizacijska retorika često citira činjenicu kako „su naši ljudi naš najvažniji resurs“. Diljem svijeta razvijaju se inicijative poput *Investors in People (IP)*, takozvani „ulagači u ljude“. Riječ je o vladinim inicijativama koje se bave praktičarima ljudskih resursa u kompanijama. (Theaker 2007: 193)

Neminovno je kako kvalitetni vanjski odnosi i politika trebaju čvrsti temelj na dobroj internoj komunikaciji. Radna snage same korporacije na temelju kvalitetne interne komunikacije, posjedovati će zasigurno daleko veću motiviranost za rad samih zaposlenika u usporedbi s nekim od korporacija u kojima se ne pridaje velika pozornost internoj komunikaciji. Tvrtka *Ernst & Young* provela je anketu 1998. godine među 275 analitičara i menadžera. Anketa je otkrila da ulagači svoje odluke o kupovanju ili prodavanju dionica u nekoj tvrtki temelje na nefinancijskim kao i na financijskim pokazateljima. (Cowlett 1999 prema Theaker 2007: 194)

Studija koju je proveo *Journal of Marketing* navodi da 68% klijenata napušta neku organizaciju zbog stavova ili indiferentnosti osoblja. (Cowlett 1999 prema Theaker 2007: 194) Prema istraživanju MCA iz 1999. godine čak je 41% klijenata reklo da će najvjerojatnije kupiti proizvode ili usluge tvrtke ako ih osoblje bude dobro tretiralo, bez obzira na reklame, marke ili promotivne aktivnosti. (Theaker 2007: 194)

S obzirom na rezultate istraživanja mogli bismo se složiti s Cutlip-om kako „tretiranje ljudi- ne kao novca, stroja ili umova- već kao prirodnih resursa može biti ključ svega. Nijedan organizacijski odnos nije važan kao što je onaj sa zaposlenicima na svim razinama.“ (Cutlip 1985: 311 prema Theaker 2007: 194) Ujedno Cutlip naglašava kako su „ciljevi komunikacije sa zaposlenima identificirati i održavati međusobno korisne odnose između organizacija i zaposlenika o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh“. (Cutlip 1985: 315 prema Theaker 2007: 194)

Komunikacija se unutar organizacije kreće na različite načine. Najjednostavnija podjela vodstva jest ona na horizontalno i vertikalno upravljanje. Vertikalno se odnosi na tip upravljanja pri kojem se komunikacija spušta od samog vrha prema niže rangiranim radnicima, dok je kod

horizontalnog upravljanja komunikacija znatno fluidnija i olakšana između samih zaposlenika. Kada komunikacija ne funkcionira između zaposlenicima, što je česti slučaj vertikalnog vodstva, na mjesto komunikacije stupaju glasine kako bi premostile jaz između uprave i zaposlenika. Problemi nastaju ako su glasine jedini oblik komunikacije ili se smatraju važnijim od informacija koje dolaze od uprave. (Theaker 2007: 194)

Komunikacija kao takva, trebala bi voditi prema postizanju ciljeva organizacije. Svijest zaposlenika o poslovnim operacijama, ciljevima i razvoju povećat će njihovu učinkovitost. Stoga je od iznimne važnosti kvalitetna komunikacija između uprave i niže rangiranih, odnosno stimulacija uzlaznog tijeka komuniciranja. „Mogli bismo reći kako dobri interni odnosi utječu na konačnu dobit.“ (Thekaer 2007: 195)

Prema C.J. Dover-u postoje „tri ere“ komunikacije zaposlenika:

1. 1940- era zabavljanja zaposlenika s ciljem uvjeravanja kako je organizacija dobro mjesto za rad
2. 1950- era informiranja zaposlenika
3. 1960- era uvjeravanja te prema Grunigu i Huntu četvrti model; era otvorene komunikacije ili dvostrana simetrija. (Dover prema Theaker 2007: 195)

Danas se tvrtke koriste svim četirima vrstama komunikacije sa zaposlenicima. Grunig i Hunt sumiraju četiri vrste teorija o menadžmentu te naglašavaju kako struktura i okruženje organizacije utječu na komunikaciju sa zaposlenicima. Primjerice, strukturirane organizacije centraliziraju donošenje odluka na vrhu, imaju formalne uloge i pravila, dok se zaposlenici uzimaju „zdravo za gotovo“, odnosno tu su da izvršavaju naredbe nadređenih. U navedenoj strukturi upravljanja, zaposlenici imaju malo slobode te se znatno obeshrabruje vodoravna komunikacija između skupina zaposlenika. Studije provedene u kasnim 1920.-ima i ranim 1930.-ima su pokazale kako su zaposlenici bili produktivniji ako je menadžment obraćao pažnju na njih. Na komunikaciju se gledalo kao na nešto što pomaže ljudima da se osjećaju dobro, a ne da im pomaže da obavljaju svoj posao. Prema Chester-u Bernardu, predsjedniku telefonske kompanije *New Jersey Bell*, „prva funkcija direktora je uspostaviti učinkovit sustav komunikacije“ (Grunig i Hunt 1984: 240-1 prema Theaker 2007: 196)

Bernard je smatrao da bi informirani radnici bili voljniji surađivati s menadžmentom. Pod informirane radnike smatrao je upute zamijenjene ekspresivnom komunikacijom dok je silazni

komunikacijski tok i dalje bio naglašen, a kutije s prijedlozima, društveni događaji tvrtke, posjete višeg menadžmenta pogonima bili tek puki trikovi. (Theaker 2007: 196)

Teorija stroja, koju su postavili Katz i Kahn, opisuju skupinu teorija koje “organizaciju tretiraju kao stroj čijom se kontrolom i koordinacijom može upravljati“ (Grunig i Hunt 1984: 240-1 prema Theaker 2007: 196) Kod ove teorije komunikacija služi isključivo da zaposlenike uputi kako da dovrše svoj zadatak.

Postavlja se pitanje, je li uopće moguće uspostaviti kvalitetnu i učinkovitu horizontalnu komunikaciju među skupinama zaposlenika? Može li osobi koja nije dioničar neke organizacije biti dovoljno stalo kao i samoj upravi?

Teorija o ljudskim resursima razvila se iz teorije o ljudskim odnosima, ali one koja zastupa stvarnu uključenost, a ne isključivo laskanje. (Theaker 2007: 196) Polazna točka za teoriju o ljudskim resursima bila je Maslow-a hijerarhija potreba, pri čemu se u poslovnom smislu najveći naglasak stavljao na potrebe samopoštovanja i samo-ostvarenja. Mogli bismo reći kako je tako i danas, ako ne u praksi, na papiru zasigurno.

Teorija sustava obuhvaća sve dosad nabrojene teorije. Navedena teorija, mogli bismo reći implementira prethodne tri, te naglašava kako nijedna struktura nije prikladna za sve organizacije.

Interna komunikacija područje je kojem bismo mogli posvetiti isto tako cijeli rad. Kvalitetna interna komunikacija zrcalo za onu eksternu komunikaciju i obratno. Važno je da organizacija pridaje pozornost eksternom i internom okruženju, pri čemu mislimo da u svoj vidokrug uzima sve dionike same organizacije. Povećanje znanja zaposlenika o organizacijskim aktivnostima i politikama, rad na kanalima koji omogućuju povratne informacije od zaposlenika zasigurno su neka od načela koja su ključna za kvalitetnu i uspješnu internu komunikaciju. Poseban naglasak stavili bismo na razumijevanju kulture. Menadžment mora živjeti kulturu organizacije ukoliko želi da i sami radnici žive i razumiju istu tu kulturu. Sve navedeno je međusobno neisključivo, a parametre poput korporativnog vodstva, uloge menadžmenta ili pak ljudskih prava, detaljnije ćemo obraditi u nadolazećim poglavljima.

## 4. Etika interpersonalne komunikacije

Kako bismo u kasnijim poglavljima mogli razumjeti korporativno vodstvo, etiku menadžmenta, u ovom odlomku važno je navesti neke od glavnih obilježja etike interpersonalne komunikacije. Etika interpersonalne komunikacije razlikuje se od drugih oblika komunikacijske etike na temelju „njegujuće“ brige za odnos između dvije osobe. Interpersonalna komunikacija pronalazi svoj identitet u „etičkom ovlaštenju“ za zaštitu te promociju dobrog i kvalitetnog u odnosu. Kada interakcija prestane „negovati“ odnos, tada interpersonalna komunikacija prelazi u drugi oblik komunikacijske interakcije. Mogli bismo reći kako je interpersonalna komunikacija nositelj razmjena, smještajući istu tu razmjenu u etički okvir. (Arnett 2008: 119)

Etika interpersonalne komunikacije poziva na odgovornost spram ideje kako odnos nije u vlasništvu ni od jedne osobe, odnosno u interpersonalnoj komunikacijskoj etici ne radi se o „meni“ ili o „tebi“ već je riječ o odgovornosti spram odnosa koji definira interpersonalnu komunikaciju. (Arnett 2008: 120)

U namjeri da povežemo teorijski dio s praktičnim, morali bismo slijediti tri važna parametra ključna za etiku komunikacijske prakse;

1. Interpersonalna komunikacija- usmjerena na „dobro“ odnosa između malog broj ljudi (2-4) osobe
2. Distanca – osigurati potreban prostor za svakog komunikatora da doprinese odnosu
3. Interpersonalna odgovornost- započinje s opredjeljenjem svakog komunikatora za aktivnu brigu usmjerenu na odnos, onaj odnos koji nije u „vlasništvu“ nijednog sudionika u komunikaciji i sa željom za „negovanje“ odnosa bez obzira ima li komunikator podršku od drugih sudionika ili ne. Uz navedeno važno je napustiti očekivanja vezana uz reciprocitet. (Arnett 2008: 121)

Sveobuhvatno, mogli bismo reći kako interpersonalna odgovornost uključuje brigu za jedan interpersonalan odnos te „poziva“ na balans između distance i bliskosti svakog odnosa, što definira kvalitetu interpersonalnog života. Odnosu je potreban prostor za rast i promjene te spremnost za „kultiviranje“ prostora za isti taj rast i promjene. (Arnett 2008: 123)

Osobito važnu ulogu ima već spomenuta distanca. Jedan od parametara etike interpersonalne komunikacije odnosi se na pretpostavku kako je prostor za distancu, odmak, mjesto gdje se osoba može profilirati. Etička dimenzija interpersonalne komunikacije stavlja fokus na odgovornost koja je potrebna za odnos. Metaforički govoreći, fokus nije na interpersonalnom

stilu već na interpersonalnoj odgovornosti. Već slijedeća pretpostavka naglašava kako se određen odnos ne može nametnuti, niti se može zahtijevati. Nametnuti ili zahtijevati određen tip odnosa krši „duh“ interpersonalne etike. (Arnett 2008: 128)

Iako pomalo apstraktan pristup interpersonalnoj etici, može biti vrlo korisno u poslovnoj komunikaciji. Arnett naglašava jednu vrlo važnu psihološku komponentu koju bismo ovdje sročili slijedećim koracima: vidjeti, čuti, doživjeti osobu u odnosu. Svaki pritisak, prisila dovodi do rušenja distance koja je nužna kako bi se osoba izrazila, a odnos produbio. U poslovnoj komunikaciji osobito je važno bez obzira na ego stanja sugovornika zadržati „njegujuće“ raspoloženje te osvijestiti kako reciprocitet nije uvijek moguć, a ni nužan.

Kada u odnosu vlada konstantno zahtijevanje, odnos postaje vlasništvo jednog i tada prestaje interpersonalna komunikacija koja zahtijeva uvijek iznova konstituirajuću komunikaciju. Druga opasnost koja prijete interpersonalnoj komunikaciji, pretjerani je naglasak na komunikacijskim vještinama. Granica između raditi s nekim i manipulirati s nekim, vrlo je tanka. Granica nestaje kada jedna osoba postane previše odgovorna za komunikaciju i odgovore druge osobe. Ključ interpersonalne komunikacije je poziv za izgradnju odnosa. (Arnett 2008: 130)

Baxter i Montgomery (1996) naglašavaju kompliciranu, nepredvidljivu i dinamičnu prirodu interpersonalne komunikacije na poslu. (Baxter, Montgomery 1996 prema Arnett 2008: 130)

Navedeno nas podsjeća na teško ostvarivi cilj te često nemogućnost kontrole komunikacijskog procesa s drugima. Iz navedenih razloga možemo reći kako je situacija u poslovnom svijetu znatno drugačija po pitanju interpersonalne komunikacije za razliku od primjerice odnosa s prijateljima, partnerom i sl. Poslovni svijet ne teži toliko izvanrednim interpersonalnim vještinama već jednostavno zahtijeva dobro poznata pravila poslovne, profesionalne komunikacije koja vodi poslovnom uspjehu i dogovoru. Ključ interpersonalne komunikacijske etike ne leži na pitanjima poput; „tko ima najbolje komunikacijske vještine?“ ili „tko komunicira na način za koji ja držim da je najbolji?“. Autor naglašava kako je ključ interpersonalne komunikacije upravo u odgovoru na pitanje; „Da li osobe u odnosu rade na čast istog tog odnosa, bez obzira na posljedice?“ ističući pritom naglasak na ključnoj riječi ovog poglavlja- odgovornosti. (Arnett 2008: 131)

Na samom kraju ovog poglavlja iznijeti ćemo pravila koje autor navodi kao neizbježna za kvalitetnu interpersonalnu komunikaciju:

1. slušanje bez zahtijevanja
2. pozornost; koju razdvaja na tri dijela:
  - a) vlastiti temelj: naši etički stavovi i principi
  - b) temelj sugovornika: etički stavovi i principi druge osobe
  - c) temelj „povijesnog“ trenutka: svjesnost o elementima vremena u kojem živimo te „odnosno“ vrijeme osoba u konverzaciji
3. pregovaranje: ono podsjeća na konzistentnost promjene te činjenice kako ne može jedan sudionik manipulirati, kontrolirati već je za pregovore potrebno dvoje
4. „samorefleksija“: jesmo li svjesni vlastitih postupaka u komunikaciji?
5. od znanja do učenja: ne postoji etika interpersonalne komunikacije koja je urezana u kamen. Kako se mijenja odnos, tako se mijenjaju i odgovornosti (Arnett 2008: 132,133)

Kao zaključak možemo reći kako etika interpersonalne komunikacije „sluša“ potrebe odnosa, dok su pritom zahtijevanja svedena na najmanju moguću razinu, povezuje odgovornost i odnos te pribjegava stalnoj promjeni istog tog odnosa.

## 5. Etika u menadžmentu

Menadžeri u organizaciji susreću se na dnevnoj bazi s etičnim dilemama. Rijetke su odluke koje ne sadrže etičnu dimenziju. Proces donošenja etično ispravnih odluka često je „teret“ kojeg je teško iznijeti. Bez obzira govorimo li strateškom planiranju, ljudskim resursima, odnosima s javnošću ili marketingu, menadžeri su suočeni s činjenicom kako svakodnevno moraju „izvagati“ između relacija: dobro-loše, ispravno-neispravno, pravedno-nepravedno. Riječ je nezaobilazno implementirajućim dijelovima svake akcije ili ponašanja. Bez obzira o kojoj se razini menadžmenta radilo, svaki od njih uključuje neku vrstu etičnog procesa. Kada govorimo o etici menadžmenta moramo razlikovati kako vidimo menadžere danas i kako bi se u pravom smislu riječi „etični menadžeri“ trebali ponašati. (Frederick 1999: 141)

Ovdje bismo mogli povući paralelu s normativnom etikom; „kakvi bi menadžeri trebali biti“ i deskriptivnom, odnosno kakvi menadžeri jesu.

Sama uključenost etike u organizaciju, usmjerena je na proces donošenja odluka, proces rada, usklađenost struktura u svrhu postizanja „etičnog menadžmenta“ odnosno moralnih principa. (Lee, Cheng 2012: 82)

Prema Kapteinu i Wielandu, „etika menadžmenta je formalni, sistematičan te ciljno usmjeren razvoj aktivnosti s ciljem poboljšanja organizacijske etike u njezinoj realizaciji i postizanju balansa u očekivanjima dionika.“ (Kaptein 1998; Wieland 2003 prema Lee, Cheng 2012: 82)

Kako bismo bolje razumjeli samu problematiku, važno je nabrojati neke od ključnih elemenata etike menadžmenta poput: pisanog etičkog kodeksa, etičnih odbora s ciljem razvoja etične politike, „etične igračke“ poput „hrabrog telefona“ ili online modela putem kojeg zaposlenici mogu prijaviti bilo koju vrstu nasilja, različiti modeli etičnih treninga, poticaja i nagrada za etično ponašanje kao i disciplinarni postupci za neetično ponašanje. (Kaptein 1998, Weaver, Trevino, Cochran 1999, Wieland 2003 prema Lee, Cheng 2012: 82)

Veliki broj literature koja obrađuje etiku menadžmenta naglašava važnost dvaju ključnih pojmova: institucionalizacija i implementacija. Institucionalizacija se odnosi na formaliziranje, tj. strukturiranje određene aktivnosti, npr. rad odbora za etiku unutar neke organizacije. Pojam implementacije s druge strane usmjerava na uvođenje etične politike u organizaciju kroz formalne i neformalne pristupe, primjerice postepeno uvođenje etične politike od strane menadžera putem diskusije s radnicima o samoj etici. (Lee, Cheng 2012: 82)



Za kvalitetnu provedbu potreban je holistički pristup, odnosno primjena oba gore navedena pojma.

Već smo u prethodnim poglavljima spominjali kako je poslovna etika, u ovom slučaju etika menadžmenta dio društveno odgovornog poslovanja. U proteklih 50 godina velik je naglasak na biznisu kojem nije jedini cilj profit već se naglasak premješta na biznis koji je socijalno osjetljiv i odgovoran. Na temelju „socijalnog“ tipa biznisa, utvrđene su četiri paradigme koje čine taj biznis odgovornim; budi profitabilan, poštuju zakon, angažiraj se da etika bude dio svakodnevne prakse i kao zadnja paradigma; budi filantrop. (Carroll 1991 prema Frederick 1999: 142)

Kao glavni razlog, ujedno i odgovor na pitanje; zašto bi menadžeri trebali biti etični?; navodimo kako glavni razlog leži u očekivanju društva, cijele zajednice, svih dionika. Iz filozofskog aspekta, menadžeri se moraju ponašati etično jer je to tako ispravno. (Frederick 1999: 142)

Zajednički rezime razloga za etičnost dao je Rushworth Kidder 1997. godine. Predložio je barem deset razloga zašto je etika u menadžmentu od presudne važnosti:

- a) zajedničke vrijednosti grade povjerenje
- b) konzistentnost vodi boljoj predvidljivosti u planiranju
- c) predvidljivost je nužna za krizne situacije
- d) povjerenju kao nagrada stiže lojalnost
- e) kompanije su dobre kao što su dobri njezini ljudi
- f) potrošačima su važne vrijednosti koje organizacija živi
- g) dioničarima su važne vrijednosti organizacije
- h) etično vodstvo sprječava nepoželjnu tiraniju
- i) efektivno partnerstvo ovisi o zajedničkim vrijednostima
- j) etika je oblik osiguranja (Kidder 1997 prema Frederick 1999: 142)

Kao presjek gore navedenih razloga, dobivamo dvije kategorije, točnije postavljene hipoteze, koje ujedno nude odgovore zašto etika u menadžmentu. U prvu kategoriju ubrajamo društvo i dionike koji očekuju da menadžeri budu etični, dok druga kategorija navodi kako je u interesu same organizacije i menadžera da budu etični. (Frederick 1999: 143)

Hipoteza da društvo i dionici očekuju od menadžera etičnost, potvrđena je brojnim istraživanjima i dokumentima. Primjerice, istraživanje *Business Week-a* došlo je do rezultata koja potvrđuju visoka očekivanja. Na temelju tisuću ispitanika, njih čak 95% smatra kako korporacije u Sjedinjenim Američkim državama duguju nešto svojim zaposlenicima i okruženju u kojem rade, odnosno zajednici. Ujedno smatraju kako je povremeno potrebno da žrtvuju profit za dobrobit zaposlenika i zajednice. (*Business Week* prema Frederick 1999: 143)

Za korporaciju se dugoročno najviše isplati etično ponašanje, odnosno etično djelovanje. Minimalno, etični menadžment drži organizaciju van kriznih situacija. Skupocjene tužbe u porastu, prijete raznih dionika i dioničara, intervencija raznih vladinih tijela, zakonodavstva uopće, različite regulative, krizne situacije samo su neki od razloga zašto je bolje za samu korporaciju da je etična. Kod spomenute hipoteze, vrijedno je iznijeti slučaj osiguravajuće kuće u Americi, *Prudential*. Teška krizna situacija, u kojoj su njihovi menadžeri na temelju prijevara, prodali osiguranicima daleko skuplja životna osiguranja nego što su im ista u realnosti bila potrebna. Osiguravajuća kuća bila je primorena platiti odštete kao i zamijeniti preko tisuću vlastitih agenata. Nažalost, to nije izoliran slučaj. Prema rezultatima velikog istraživanja provedenog od strane *Ethics Officer Association-a* i *American Society of Chartered Life Underwriters & Chartered Financial Consultants-a*, čak 48% ispitanih zaposlenika je priznalo nelegalne ili neetične radnje. (Jones 1997 prema Frederick 1999: 143)

Mogli bismo zaključiti kako uistinu postoje snažni razlozi koji bi trebali menadžere potaknuti na promociju etičnog ponašanja, kao i na sam stil korporativnog vodstva.

Kao što smo već ranije spomenuli, menadžeri se svakodnevno suočavaju s pitanjima, predmetima koji sadrže etičnu komponentu. Prema Ferellu i Fraedrichu etična pitanja, nedoumice su „problemi, situacije ili prilike koje zahtijevaju od pojedinca ili organizacije da izaberu između nekoliko akcija za koje moraju procijeniti jesu li etične ili neetične, pravilne ili nepravilne, dobre ili pogubne za korporaciju.“ (Ferell, Fraedrich 1991: p. 35 prema Frederick 1999: 143)

Etični problem je sve ono što u sebi sadrži: nepoštenje, licemjerje, nelojalnost, nepravednost, štetnost, ilegalne ili neobjašnjive radnje.

Nadalje, etična pitanja mogu se kategorizirati na mnogo različitih načina. Autori Vitell i Festervand „identificirali“ su trajan konflikt između menadžerskih interesa u vidu poslovnog djelovanja i etike, odnosno etičnosti u privatnom životu. U njihovoj studiji problemi proizlaze iz stalnih konflikata između menadžera korporacije i dionika kao što su potrošači, dobavljači,

zaposlenici, konkurencija, zakonodavstvo, vlada, posrednici, maloprodaja i ostali. Ista studija precizira probleme za koje se smatra da su „uzročnici“ konflikata poput: davanja neprimjerenih poklona (npr. novinarima), pružanje i primanje mita, diskriminacija; rasna, spolna, na temelju financijske moći, seksualno uznemiravanje, loša ili nepostojeća komunikacija, laži, neisplata plaća, prekovremenih, narušavanje prava privatnosti, sumnjivi ugovori s investitorima, strategija cijene, ekološka pitanja i ostalo. (Vitell, Festervand 1987. p. 114 prema Frederick 1999: 144)

Sličnu studiju donosi Berenbeim. On navodi podjelu, kategorije prema izvješću s CEO konferencije gdje su menadžeri precizirali teme koje za njih predstavljaju etične probleme:

1. Temeljni kapital: komparativna vrijednost, cijena proizvoda, plaće ljudi na visokim pozicijama
2. Prava: zaštita na radu, pravo na privatnost, seksualno uznemiravanje, jednaka prava i prilike za sve zaposlenike
3. Iskrenost: neprimjereni pokloni, konflikti između radnika, nadzorne kamere; sigurnost snimaka, neprimjerene plaće za inozemne radnike, problemi s oglašavanjem
4. Korporativna vrijednost: sigurnost radnog mjesta, sigurnost proizvoda, ekološka i pitanja okruženja, neulaganja, otpuštanja, doprinosi (Berenbeim 1987. p. 3 prema Frederick 1999: 144)

Možda najpreciznije odgovore donose Waters, Bird i Chant na temelju dubinskih intervjua s menadžerima na različitim pozicijama. Na temelju istraživanja od strane autora i postavljenog pitanja; „ U kojim ste se situacijama susreli s etičkim pitanjima i dilemama na vašem radnom mjestu?“, navodimo slijedeće probleme, odnosno situacije koje su iznijeli sami menadžeri, a za njih predstavljaju situacije u kojima često dolazi do etičnog problema:

1. „Problemi poštivanja prema zaposlenicima: *feedback* o njihovom radu, sigurnost njihove pozicije, primjereni uvjeti za rad
2. Poštivanje prema jednako pozicioniranima i nadređenima: iskrenost, lojalnost, podrška
3. Poštivanje prema potrošačima: iskrenost, dosluh, pravedan „tretman“, komunikacija
4. Poštivanje prema dobavljačima: pravedan odnos, taktike pritiska, lojalnost
5. Poštivanje ostalih dioničara: poštivanje ugovora, govoriti istinu; osobito odnosi s javnošću, poštivanje obostranih interesa“ (Waters, Bird, Chant 1986. p. 375 prema Frederick 1999: 144)

Iz prethodnih analiza i istraživanja možemo zaključiti kako su konflikti najčešće rezultat jaza između menadžerskih vrijednosti, vrijednosti njihovih poslodavaca, zaposlenika i ostalih dioničkih grupa.

Nakon dosadašnjih istraživanja dolazimo do tri modela moralnosti kod menadžera. Ona pomažu pri razumijevanju vrsta ponašanja kod menadžera. Prema Carroll modele moralnosti dijelimo na:

1. Imoralni menadžment
2. Moralni menadžment
3. Amoralni menadžment (Carroll 1987, 1996 prema Frederick 1999: 145)

Modeli moralnosti pomažu u razvijanju jasnijeg razumijevanja „skale“, raspona menadžerskog ponašanja pri čemu su etika i moralnost glavne dimenzije. Možemo to nazvati stupnjevitim pregledom menadžerskog ponašanja.

Imoralni menadžment kao model, najjednostavniji je za razumjeti. Kao model, proturječan je etičnim principima te je opozicija svemu što postavlja pitanje o etično ispravnom djelovanju. Temeljna teza modela je kako su menadžeri sebični te da jedino o čemu brinu, jesu oni sami te njihova pozicija u organizaciji. Model je usmjeren na profitabilnost, organizacijski uspjeh dok zakonodavstvo predstavlja prepreku koju je potrebno savladati kako bi se ostvarili željeni ciljevi, odnosno kako bi se prilike za organizacijsku ili osobnu dobit mogle iskoristiti do maksimuma bez obzira na žrtve.

Sasvim suprotno imoralnom menadžmentu je model moralnog menadžmenta. Za razliku od prethodnog, ovaj model naglašava etičke norme i profesionalne standarde u svim parametrima poslovanja počevši od vodstva, ciljeva, motiva pa sve do ekstremnog poštivanja zakona. Ovaj model zazire i daleko iznad zakonodavstva, jer se zakon smatra minimalnim standardom etičnog djelovanja. Ovaj model možemo nazvati modelom integriteta, točnije konceptom etike kao pokretačkom snagom organizacije. (Lynn, Sharp, Paine 1994 prema Frederick 1999: 146)

Ovdje je vrijedno spomenuti pravi primjer moralnog menadžmenta. Poznati lanac piletine *McCullough* u SAD-u, povukao je svoje proizvode radi svjesnosti o njihovoj štetnosti i opasnosti po ljudsko zdravlje. Ovim potezom ujedno su natjerali vladina tijela da postrože zakonske regulative po pitanju kvalitete proizvoda od piletine. (Frederick 1999: 147)

Treći model moralnosti odnosi se na amoralni menadžment. Dijeli se na namjerni (svjesni) i nenamjerni (nesvjesni). Nesvjesni amoralni menadžeri nisu ni moralni ni imoralni već su

nesvjesni. Ova vrsta menadžera nema svijest o etičkim principima, te u svakodnevnom radu ne promišljaju o vlastitim odlukama i ponašanjima u kontekstu; dobrog-lošeg, pravednog-nepravednog i sl.. Nesvjesni amoralni menadžeri mogu biti dobronamjerni, no njihova nesvjesnost može dovesti do neetičkog poslovanja.

Namjerni, svjesni amoralni menadžeri smatraju kako je etici mjesto u privatnom životu, no ne i u poslu. Vjeruju kako je nemoguće spojiti etiku i poslovanje, no na sreću danas je takvih menadžera sve manji broj. (Frederick 1999: 147)

Nakon moralnih modela, u ovom poglavlju važno je spomenuti donošenje etički ispravnih odluka. Velik je broj pristupa i pitanja koja olakšavaju spomenuti proces. Možda najjednostavniji pristup odnosi se na tri temeljna pitanja koja menadžeri moraju proći pri donošenju odluke:

1. „Je li legalno? Kršim li time građansko pravo ili politiku tvrtke?
2. Je li „u balansu? Dovodi li ta odluka do *win-win* zone?
3. Kako ću se osobno osjećati u vezi odluke? Hoću li se ponositi? Hoću li se osjećati dobro ako će se moje odluke objaviti u medijima? Hoću li se dobro osjećati ako će moja obitelj znati za to?“ (Blanchard, Peale 1988 prema Frederick 1999: 150)

Etika u menadžmentu, uključujući modele moralnosti menadžmenta i procese donošenja etički ispravnih odluka, neminovno pridonosi stvaranju korporativne kulture ili klime. Uz navedeno, korporativnu kulturu čine; korporativno vodstvo, kodeksi ponašanja, etički programi, treninzi, etičke revizije, efektivna komunikacija te način odnošenja prema „zviždačima“. Pri kreiranju korporativne klime, nekoliko je studija zaključilo kako je ponašanje nadređenih glavni faktor. (Carroll 1996 prema Frederick 1999: 150)

Spoj, mogli bismo reći oprečnih pojmova, etike, morala i poslovanja, zasigurno je tema 21. stoljeća. Pritisci su veliki na korporacije, što od strane okoline, što zakonodavstva. Društveno odgovorno poslovanje zalazi u sve aspekte djelovanja korporacije, motivirajući pritom menadžment na odgovorno, etično i moralno ponašanje.

## 6. Korporativno vodstvo

Povijesno gledano, korporativno vodstvo, za razliku primjerice od političkog vodstva, najviše je koristilo načela prisile u svrhu očuvanja autoriteta, te su odnosi između korporativnog vodstva i zaposlenika bili gotovo isključivo odnosi gospodara i sluga. Tijekom 20.-og stoljeća, međutim, odnosi između zaposlenika i poslodavaca bitno su se izmijenili, te se korporativno vodstvo uvelike približilo političkom u smislu potrebe za uvjeravanjem umjesto korištenja prisile. (Brown 2005: 211)

Vezano uz našu temu rada, važno je sagledati parametre na koji način vodstvo utječe na etičnost u samom poslovanju korporacije. Vođe su u velikoj mjeri upravo osobe koje zadaju „ritam“ svojim zaposlenici, te su ujedno ključan faktor za provedbu i implementaciju etičkih programa. "Vodstvo/vođenje je odnos temeljen na utjecaju između vođe i sljedbenika koji streme stvarnim promjenama koje odražavaju njihovu zajedničku svrhu." Kao odnos temeljen na utjecaju, vodstvo karakterizira: 1) dvosmjernost, jer utjecaj ide u oba smjera; i 2) manjkom prisile, jer odnos nije zasnovan na autoritetu, snazi ili diktatorskim ovlastima, već na uvjerljivom ponašanju, te svakome omogućava slaganje ili neslaganje, kao i konačni ulazak ili izlazak iz odnosa. (Brown 2005: 216)

Velik je naglasak na kvalitetnim pojedincima, svjesnima vlastite individualnosti, a opet spremnima za timski rad. "Kreiranje i modeliranje timova je postupak stvaranja verbalnih i neverbalnih komunikacijskih obrazaca unutar kojih timovi djeluju. Većina posla svodi se na dostupnost sredstava potrebnih kako bi timovi bili efektivni. Timovi bi, umjesto da postoje svaki za sebe u svome svijetu, trebali biti povezani s drugim dijelovima organizacije kako bi lako komunicirali kada se ukaže potreba." (Brown 2005: 223) Uloga vođa je ključna za kreiranje pogodnih komunikacijskih obrazaca. "Kada komunikacijski obrasci ne potiču korporativni integritet, vodstvo organizacije je dužno promijeniti ih." (Brown 2005: 206)

U velikom broju slučajeva možemo biti svjedoci kako ljudi na moralnost „odmahuju rukom“, kao na neki segment koji je odavno izumro, kao i uvjerenja kako u poslu čovjek ne može biti apsolutno moralan. Postoji teza kako je etiku nemoguće naučiti, već ona proizlazi iz nas samih, odnosno kao rezultat okruženja i kulture u kojoj smo odrastali. Nije uvijek potrebno postavljati „politička“ pitanja u vidu etike. Preciznije, mislimo na setove pitanja koja će poboljšati moralnost i etičnost unutar korporacije. Postoje ona fundamentalna pitanja koja su važna za svakog pojedinca te bi trebala biti postavljena od svake osobe ponaosob:

Tko sam ja?

Koje su moje vrijednosti? U što vjerujem?

Djelujem li prema tim vrijednostima?

Tko smo mi u zajednici?

Za što držimo da je važno? (Darcy 1999: 401)

Ovdje se možemo pozvati na citat njemačkog psihoanalitičara Fromma; „Mi smo ono čemu smo predani, a ono čemu smo predani, usmjerava, afirmira naše ponašanje“ Gore navedena pitanja možemo nazvati onim pitanjima koja „bude“ naš karakter, a naš karakter je temelj svakog vodstva. (Fromm 1976 prema Darcy 1999: 401) Uloga vođe je upravo u tome da govori i radi na svjesnosti svojeg poduzeća po pitanju etičnosti.

Postavlja se pitanje na temelju čega se lideri; vođe, razlikuju od menadžera i sljedbenika. Za menadžere se kaže kako su oni zaduženi za psihološke resurse unutar organizacije, dok s druge strane vođe su zaduženi da kreiraju viziju organizacije, inspiriraju, „bude“ predanost, anticipiraju mogućnosti, viziju pretvaraju u akciju te posjeduju veliku dozu aspiracije i empatije. Ukratko, možemo reći kako su lideri odgovorni za emotivne i spiritualne resurse organizacije. (Kouzes, Posner 1995 prema Darcy 1999: 401) Prema Kouzesovom i Posnerovom istraživanju o vrijednostima lidera kojima se okolina najviše „divi“, došli su do slijedećih rezultata: iskrenost, kompetencija, vizija, inspiracija, inteligencija i pravednost. Iskrenost kao vrijednost smatra se najvažnijom između grupa i individua. (Kouzes, Posner 1995 prema Darcy 1999: 402)

Na temelju nabrojanih parametra koji su potrebni za „cjelovitog“ vođu kao i „cjelovite“ sljedbenike, potrebno je pronaći ljudske resurse koji će omogućiti ujedno taj integritet, a s druge strane poticati individualnost. Pritom se možemo pozvati na Maslow-u hijerarhiju ljudskih potreba. Sklonište, odjeća, hrana, fundamentalne su potrebe svakog pojedinca. Nadalje potreba za sigurnošću, pripadanjem pa sve do potrebe samoaktualizacije, ispunjenja našeg ljudskog potencijala. (Mahesh, 1993 prema Darcy 1999: 403) Posljednja potreba ključna je za kvalitetnog menadžera, vođu ili zaposlenika uopće. Riječ je o potrebi koja „tjera“ pojedinca da učini nešto još boljim, naravno pod uvjetom da su ostale potrebe zadovoljene.

Promatrajući Maslow-u hijerarhiju ljudskih potreba, dolazimo do ključnog pitanja za svaku organizaciju; Djeluju li kompanije tako da pripomažu zadovoljenju svih navedenih potreba, točnije razvoju pojedinaca? S obzirom na eru velike tržišne nesigurnosti, velikog broja otpuštanja, niske stope zaposlenja, straha i strepnje za fundamentalne aspekte života poput

hrane, doma, nemoguće je zadovoljiti Maslow-u hijerarhiju ljudskih potreba. Vlada vrijeme cinizma, kompeticije i već spomenutog straha, što zadire u samu srž ljudskog razvoja i egzistencije. Nemoguće je da pojedinac unese „cijelog sebe“ u nešto, ukoliko temeljne potrebe nisu zadovoljene.

Vodstvo se temelji na povjerenju, a povjerenje se gradi na temelju razumijevanju između dvije osobe, u ovom kontekstu, između vodstva i niže rangiranih. Ukoliko je zajedničko razumijevanje „u magli“ tada je etika jezik koji „poravnava“ isto to razumijevanje između vodstva i zaposlenika. (Bennis 1998 prema Darcy 1999: 405)

Etika, dakle, nije stvar osobnog već interpersonalnog. Razvoj zajedničkih vrijednosti baza je dugoročnog razvoja korporacije. Neuspjeh vodstva da uskladi etiku i vrijednosti s poslovnom strategijom, može imati teške posljedice za kompaniju kao i gubitak mnogih poslovnih prilika. Poslovna strategija koja nije usklađena s organizacijskom kulturom, teško će biti ostvariva. „Uspješna implementacija strategije zahtijeva, ne samo psihološku i intelektualnu obvezu ljudi koji pripadaju korporaciji, već i esenciju zajedničkih vrijednosti, zajedno s emotivnom i duhovnom obvezom“. (Darcy 1999: 405)

U svom istraživanju o etičkom vodstvu, Trevino, Hartman i Brown su pokazali važnost vidljivog demonstriranja etičkog vodstva od strane *managera*. Prema njihovom istraživanju, postoje tri načina na koje moralni vođe mogu unaprijediti etičnost poslovanja i korporativni integritet. Prvo, tako da budu vidljivi primjer drugima. Drugo, tako redovno i uvjerljivo komuniciraju sa zaposlenicima o etičkim standardima, načelima i vrijednostima. I treće, tako da dosljedno koriste sustav nagrađivanja, održavajući visoke etičke standarde. (Trevino, Hartman, Brown 2000 prema Brown 2005: 226,227)

To se prvenstveno odnosi na starije članove uprava i ljude na najvišim pozicijama, kao primjerice CEO, jer oni imaju najviše mogućnosti utjecati na komunikacijske obrasce u svih pet dimenzija korporativnog života; kulturološku, interpersonalnu, organizacijsku, građansku, te ekološku dimenziju. U pogledu korporativnog integriteta njihov odnos prema zaposlenicima je ključan, te iako nisu u mogućnosti održavati odnose sa svakim zaposlenikom osobno, u mogućnosti su aktivno voditi zaposlenike na način da promiču pozitivne komunikacijske obrasce kroz čitavu tvrtku, te da sami budu vidljivi primjer ponašanja i sudjelovanja u tim obrascima. (Brown 2005: 226)

Korporacija bez zajedničkih vrijednosti, u vrijeme velikih promjena i stresa, može daleko više „stradati“ od one u kojoj su te vrijednosti kvalitetno posložene. Američka komisija za



kažnjavanje izdala je 1991. godine smjernice koje su zasigurno promijenile djelokrug i definiciju uopće korporativnog vodstva i društveno odgovornog poslovanja. (Kaplan 1994 prema Darcy 1999: 405) Visoke novčane kazne, odgovornost menadžera i vrhovnog vodstva za ponašanje njihovih zaposlenika, jasno su naglasile važnost odgovornosti i korporativnih vrijednosti.

„Očito je kako lideri i njihove organizacije, danas, više ne mogu „kupiti“ lojalnost zaposlenika. Brzina protoka informacija, dostupnost, stavljaju svaku od organizacija pod povećalo. Zaposlenici su danas odani svojim profesijama te ljudima kojima vjeruju i koje poštuju, ne nužno organizaciji. Žele raditi za vođe kojima mogu vjerovati i koji zauzvrat vjeruju njima. Danas, zaposlenici žele biti priznati i cijenjeni ne samo za svoje ekspertize, već i zbog raznovrsnosti njihovog pokrića u vidu obrazovanja, iskustva, perspektiva. Usred nestabilnog okruženja, zaposlenici se žele identificirati s kompanijom koja stoji iza nečeg „većeg“, a ne samo s onom kojoj je cilj kratkoročni profit. Žele raditi za kompaniju koja ima značajnu viziju, iskrenu misiju i gdje se organizacijski ciljevi poklapaju s njihovim vrijednostima. Žele se diviti ljudima s kojima rade. Lideri moraju razviti kulturu koja će ohrabrivati zaposlenike da na dnevnoj bazi raspravljaju i analiziraju dileme s kojima se susreću. Moraju kreirati kulturu koja će biti nesputana strahom. Takve vođe su sposobni problem pronaći, ne ga samo riješiti. Uz navedeno moraju isto tako prihvatiti pogreške zaposlenika, jer one su edukativne. Moraju poticati zdrava neslaganja i nagrađivati one koji su dovoljni hrabri da kažu ne. Isplate su još značajnije. Jednom razvijeno povjerenje, proširiti će se na sve dionike.“ (Darcy 1999: 406)

Vođe moraju i u mogućnosti su pokazati zaposlenicima i timovima da nema potrebe za strahom od oskudice i da sredstva rada odgovaraju potrebama, kao i to da je svaki tim dio veće cjeline koja omogućava ta sredstva i usmjerava timove kako bi bili efektivni i kako bi imali integritet. (Brown 2005: 224)

Navedeno pomalo ima prizvuk utopije. Mnogi će se složiti kako je nemoguće na gore navedeni način imati uspješno poslovanje. Možda je to i djelomično istinito, jer zdravo okruženje zahtijeva i „zdrave“ ljude. Ukoliko uzmemo u obzir situaciju u kojoj je lider „kompletna“ osoba, svjesna sebe i okoline, sa zadovoljenom Maslow-om hijerarhijom potreba, takva osoba znati će prepoznati ljude sa sličnim vrijednostima i kvalitetama, barem u vidu njihove cjelovitosti. U tim situacijama, naizgled utopijsko vodstvo, postaje itekako moguće, gdje će kvalitetni pojedinci uspjeti izraziti sebe u punini. Psihologija je implementirana u sve aspekte ljudskog djelovanja, te tako i u etiku korporativnog vodstva.

Lideri budućnosti znaju da ako žele uspješnu i profitabilnu kompaniju, moraju raditi na poticanju razvoja svakog pojedinca i njegove individualnosti.

## 7. Radnička prava

Je li testiranje na drogu pri zapošljavanju kršenje radničkih prava? Smiju li kompanije otpuštati zaposlenike bez razloga? Postoji li pravo koje će osigurati sigurno radno mjesto? Ova pitanja kreću se oko iznimno važne teme, ključne za poslovnu etiku, a riječ je o radničkim pravima. Postoji struja koja smatra kako su neka od prava apsolutno neopravdana, dok se ipak, velika većina slaže s ekspanzijom radničkih prava.

Primjerice pravo na govor, omogućuje pojedincu ili grupi da iskaže svoje stajalište, mišljenje. Ako netko ima to pravo, korelacijski, mora biti netko tko ima obavezu poštivati to pravo. „Pravo je definirano kao postojanje kapaciteta, posjedovanja ili stanja koje daje za pravo pojedincu ili grupi na uživanje tih prava, odnosno samog bivanja“. (Duska 1999: 257) S obzirom da mora postojati netko tko će poštivati jedno od prava, možemo reći da je pravo odnosni entitet. U vidu poslovanju, radnici imaju svoja prava koja poslodavci moraju poštivati te obratno. Ovdje dolazimo do preciznije definicije samog prava. „Pravo daje za pravo, primjerice, pojedincu da opravdano postavlja zahtjeve ili iskazuje svoje stanje, mišljenja prema drugom pojedincu, koji ima obavezu da poštuje te zahtjeve.“ (Duska 1999: 257,258)

Ljudska prava su često predmet rasprave, te postoje brojni teorijski pristupi. U nastavku poglavlju detaljnije ćemo se baviti radničkim pravima, no da bismo bolje razumjeli srž radničkih prava, ukratko ćemo proći neke od teorijskih diskursa ljudskih prava.

Teorijski gledano, možemo razlikovati tri osnovna tipa prava: prirodna, konvencionalna i građansko pravo.

Pozitivisti negiraju postojanje prirodnih prava te tvrde kako postoje samo ona konvencionalna prava koja proizlaze iz legislative. Problem navedenog diskursa je u tome što bi primjerice svaka država za sebe mogla odraditi „samo-legislativu“ te prema pozitivističkom diskursu, ne bi postajala referentna točka na temelju koje bismo mogli ocijeniti „zdravlje“ donesenog zakona ili konvencije. Ukratko, možemo reći kako ne bi postojao okvir prava na temelju kojeg se može kritizirati režim. Suprotno pozitivistima postoji apel za „višim“ pravima, koje nazivamo moralnim ili prirodnim pravima. Primjerice, za legalni sistem koji dopušta robovlasništvo, pojaviti će se spoznaja kako spomenuti sistem krši moralna prava. Navedena spoznaja mora odražavati ona prava koja su ukorijenjena u takozvanim prirodnim pravima. Ona pronalaze svoje utemeljenje u ljudskim potrebama, u onome što je nužno za kvalitetnu egzistenciju. Riječ je o filozofskoj metodi utemeljenih prava u zapadnoj kulturi, od doba Sokrata sve do moderne ere, zvanog; Teorija prirodnih prava. (Duska 1999: 258) Primjerice, poznat je citat Tome

Akvinskog iz 13. stoljeća koji naglašava važnost prirodnih prava; „Tko kod posjeduje izobilje, duguje na temelju prirodnog prava, onome koji nema“. Isti filozofski pravac zagovara u 17. stoljeću John Locke, naglašavajući pravo na posjed, slobodu i život. Američka deklaracija o neovisnosti temelji se na filozofskom pravcu prirodnih prava, pozivajući se na pravo za život, pravo na slobodu i općoj težnji u potrazi za srećom, s uporištem u činjenici da su svi ljudi jednaki, odnosno djeca Božja.

Pravac prirodnih prava, počinje gubiti zamah pojavom kapitalizma. David Hume pokušao je pronaći temelj nezavisan od prirode ili Boga što nas vodi prema modernijim pristupima poput deontološkog ili utilitarističkog pristupa. Utilitaristi poput Benthama, Milla ne vide smisao u pojmu; pravo. Drže kako je to ono prečica koja će osigurati ono djelovanje koje će osigurati maksimu sreće. Smatraju kako je društvo koje dozvoljava slobodu izražavanja, ekspresije, sretnije društvo. Deontolozi, slijedeći Kanta, pozivaju se na individualizam, neotuđivost prava. Marx kritizira Kantov individualizam, tvrdeći kako su prava sebična ukoliko daju prednost pojedincu nad društvom. (Duska 1999: 258,259)

Neiscrpn su filozofski pristupi ljudskim pravima, a ovo je bio samo kratak presjek, u svrhu naglašavanja važnosti ovog poglavlja, točnije radničkih prava koja svoje temelje nalaze u onim ljudskim. Radnička prava temelj su kvalitetne poslovne komunikacije.

Važno je spomenuti teoriju korelacijske dužnosti. Za svako pravo postoji prikladna dužnost. Primjerice, ako netko ima pravo na život i slobodu, drugi imaju dužnost to poštovati i ne miješati se. Već smo spomenuli kako su prava odnosni koncepti. Danas je to odnos poslodavac-radnik, nekada su to bili odnosi; gospodar-sluga, gospodar-rob.

Sve do kraja 19. i prvih desetljeća 20. stoljeća, odnosi poslodavaca i zaposlenika bili su regulirani isključivo kao odnos gospodara i sluge (*master-servant relationship*). Tek u prvoj polovici 20. stoljeća, kao posljedica brojnih radničkih akcija, donijeti su i institucionalizirani zakoni o radničkim pravima, kojima su "radnici" po prvi puta poistovječeni s "građanima". *"Iako je od priznavanja građanskih prava na radnome mjestu prošlo više od pola stoljeća, ono nije postalo dominantna slika radnih odnosa."* Tržišni odnos nije zamijenio odnos gospodara i sluge, već se smjestio uz njega. (Brown 2005: 78)

Korisno je spomenuti četiri vrste formalno prepoznatih odnosa:

1. odnos gospodara i sluge
2. tržišni odnos
3. timski odnos
4. poduzetnički odnos (Brown 2005: 76, 78, 80, 81)

Bez obzira na vrstu, svaki odnos podrazumijeva korelaciju dvaju faktora; prava i dužnosti, odnosno onog koji ima pravo na nešto i onog nekog, koji to isto pravo može omogućiti. Shodno tome, prava se dijele na pozitivna i negativna. Pozitivna su ona koja zahtijevaju reciprocitet. Primjerice, pravo na rad, edukaciju, spadaju pod pozitivna prava. Problem kod pozitivnih prava je to što „očekuju“ „onog“ koji će to pravo omogućiti. Ukoliko svi imaju pravo na zaposlenje, tada i svi moraju započeti vlastiti posao, što slobodno tržište čini ugroženim. Negativna prava su ona koja mogu postojati sama po sebi, ne zahtijevajući od drugog da proizvede neku „potrebu“ ili „dobro“. Pravo na život, posjed/imovinu svrstavaju se u negativna prava jer ne zahtijevaju od pojedinca sa strane da omogući ta ista „dobra“. Jedina dužnost pojedinaca sa strane je u tome da poštuje prava drugog pojedinca. Možemo reći, kako su pozitivna prava ona prava koja prevladavaju danas. Prema autoru Stanley-u Benn-u pozitivna prava jesu „moderan koncept nastao kao posljedica jednako moderne ideje socijalne jednakosti i pravde“ (Benn 1967 prema Duska 1999: 260)

Na temelju kratkog rezimea prava kao pojma i njegove implementiranosti u sve aspekte ljudskog djelovanja, posvetiti ćemo se radničkim pravima, koja su ključna u poslovnoj komunikaciji i samom djelovanju korporacije.

Radnička prava su nezaobilazna tema svake korporacije. Ona zakonska, donesena legislativom ili nekom državnim odredbom, poznata su i jasna svima iako često zanemarena ili kršena, ovisi o etičnosti korporativnog vodstva i samoj korporativnoj kulturi organizacije. Prirodna ili konvencionalna radnička prava, ovise o perspektivi specifičnog odnosa; poslodavac-zaposlenik, preciznije, najčešće je riječ o internom dogovoru te kao i svako pravo, temelj nalazi u premisi; imati pravo-imati dužnost. Najstariji oblik odnosa poslodavac-radnik odnosi se na onaj gospodar-sluga. Ovdje možemo primijetiti recipročnost odnosa. Sluga daje zakletvu na odanost i služenje dok gospodar omogućuje sigurnost i zaštitu. (Duska 1999: 261) Poslovni odnosi, sukladno povijesnom razvoju, doživljavali su preinake, iako često samo u nazivima, primjerice; gospodar-kmet. Premisa je dakako ostala ista. Danas, poslovni odnosi, temelje se na ugovornoj obavezi. Mnogi se protive ugovornom modelu poslovnog odnosa, naglašavajući

kako ne sadrži dovoljno detalja, specifičnosti te ne obvezuje na lojalnost, primjerice, kao što je na lojalnost pozivao feudalni odnos. Možemo zaključiti kako će se prava mijenjati tempom kojim se će i mijenjati odnos poslodavac-radnik.

Najboljim poslovnim modelom smatra se model poslovne etike koji možemo nazvati i dioničkim modelom. Navedeni model odnosi se na poslovanje koje donosi profit, no prije svega ima obavezu prema svim dionicima, bez obzira radilo se o potrošačima ili članovima zajednice u kojoj se organizaciji nalazi. Dionički model utječe na interese svih dionika. Ovaj model možemo povezati s Kantovim drugim kategoričkim imperativom, kojeg brojni filozofi zagovaraju, osobito oni koji se žustro bore protiv kapitalističkog društva, filozofi poput Marxa, koji glasi; "Djeluj samo tako, da ljudstvo, kako u tvojoj osobi tako i u osobi svakog drugog, uvijek vidiš kao smisao a nikada samo kao svrhu." (Kant prema Duska 1999: 262) Rezimirano, model poslovne naglašava ljudskost.

Važno je nabrojati radnička prava koja su zahtijevana ili naglašena u posljednje vrijeme:

### **1. Pravo na rad**

Ovo pravo, kao i većina ostalih, ima svoje zagovornike i protivnike. Sjetimo se pozitivnih i negativnih prava s početka. Pravo na rad vrlo je diskutabilno pravo, kada na njega gledamo iz perspektive da mora postojati obaveza „nekog“ tko će ta radna mjesta i omogućit, što narušava ideju slobodnog tržišta.

### **2. Pravo na značajan rad**

U svijetu postoji velik broj tužba od strane zaposlenika prema korporaciji, gdje su korporacije tužene kako ne omogućuju, primjerice, značajno ili dovoljno zahtjevno radno mjesto, gdje se pritom najčešće zaposlenici žale kako nisu radili u skladu s vlastitim potencijalima. Onemogućavanje značajnog rada, smatra se dehumanizacijom. Nije sporno da svatko ima pravo na značajan rad, no što je s onima koji precjenjuju ili krivo procjenjuju vlastite potencijale ili što je s poslovima koji su po svojoj prirodi rutinski, no ipak moraju biti obavljani? Kao i pravo na rad, pravo na značajan rad spada u pozitivna prava. (Duska 1999:263)

### **3. Prava radnika ( sve što zaposlena osoba može zahtijevati)**

### **a) Pravo na sigurno i zdravo poslovno okruženje**

Kao i prethodna prava, ima svoje zagovaratelje koji se pozivaju na obavezu poslodavca da ne čini štetu, dok protivnici tvrde kako i ovo pravo ruši model slobodnog tržišta. Tvrde kako je ugovor taj u kojem obje strane iznose svoje uvjete, te na njih mogu pristati ili mogu odbiti. (Duska 1999: 264) U tom slučaju, radnici mogu odbiti posao, ukoliko su uvjeti nesigurni. Problem je kada se radi o malim i nestabilnim tržištima, gdje ljudi nisu u mogućnosti birati posao niti su mogućnosti za promjenama velike. Postavlja se pitanje jesu li tada radnici osuđeni na radno mjesto u kojem vlada nezdrava poslovna klima?

Asimetrija moći u odnosu poslodavac-radnik, zahtijeva pravo na sigurno i zdravo poslovno okruženje.

### **b) Pravo na sigurno radno mjesto te sigurnost/pravo na pravni proces uslijed procesa otpuštanja, promocije, regrutacije**

Dugo je vladala doktrina kako poslodavac ima pravo kada poželi, bez razloga i opravdanja otpustiti radnika. Vladala je klima takozvanog „zapošljavanja po volji“. Navedeno djelovanje temeljilo se na utilitarističkom argumentu; za postizanje najbolje efikasnosti i deontološkom argumentu; zaštita vlasničkih prava. Vid takve vrste poslovanja počeo se mijenjati s uvidom kako je odnos poslodavac- radnik recipročan. Stoga, jednom zaposlena osoba, nakon što su dogovoreni svi uvjeti poslovanja, ima pravo zadržati posao dok god ne postoji opravdani razlog za suprotnim. S pravom na zaposlenje, razvilo se i pravo na zakonski proces. Ukoliko se stvore nepovoljni uvjeti za radnika, on ima pravo na zakonski proces. Pravo je oformljeno radi moguće zloupotrebe moći poslodavca nad radnikom. (Duska 1999: 265)

### **c) pravo na privatnost**

Prema Justice-u Brandeis-u pravo na privatnost je „pravo na ostati sam“. (Justice Brandeis prema Duska 1999: 266) Pravo na privatnost odnosi se na činjenice poput; nitko nema pravo određivati što će osoba raditi u svoje privatno vrijeme te drugi ljudi nemaju pravo znati kako izgleda privatni život pojedinca, osim ukoliko ta osoba ne želi to podijeliti. Možemo ovo pravo nazvati pravom na slobodu sve dok je sloboda u granicama slobodnog vremena i ne šteti poslodavcu. Pravo na privatnost je vrlo kompleksno pravo. Protivnici tog prava naglašavaju kako pretjerana sloboda može nanijeti štetu drugima. Međutim, kada govorimo o okvirima kako nečija sloboda nanosi štetu drugima, tada više ne govorimo o privatnosti već se takve stvari tiču

cijele zajednice. S druge strane, pobornici prava na privatnost naglašavaju kako su testiranja na drogu, poligrafi nasilni oblici kršenja ljudskih prava. Iako postoje struje za i protiv, ovo pravo spada u negativna prava jer jedino što zahtijeva od poslodavca je da poštuje radnikovo slobodno vrijeme. (Duska 1999: 266)

**d) zaštita na radu u slučaju ozljede**

Ovo pravo možemo nazvati nadoknadom štete. Ukoliko je zaposlenik pretrpio ikakvu vrstu boli, dužnost korporacije je da nedostatak ili povredu nadoknadi. Kada primjerice pojedinac doživi bilo koju vrstu ekonomske štete prouzročene djelovanjem drugog pojedinca, oštećena strana ima pravo na nadoknadu za prouzročenu bol, štetu. (Duska 1999: 266)

**e) pravo na sudjelovanje i pravo glasa u pitanjima koja se tiču radnika**

Riječ je o pravu novijeg vijeka, možemo reći još uvijek vrlo kontraverznom pravu. Pravo na sudjelovanje u pitanjima koja se tiču zaposlenika proizašla su kao odgovor na doba kada je menadžment imao apsolutnu kontrolu. Kako se mijenjao odnos između korporativnog vodstva, menadžera i radnika, tako su i radnici postajali svakim danom sve značajniji faktori u korporativnoj kulturi. Gledajući objektivno, situacije koje uistinu utječu na sudbinu radnika daju im za pravo da sudjeluju u tim odlukama. (Duska 1999: 267)

**f) pravo na jednak tretman bez obzira na rasu ili spol**

Ovo pravo spada u temeljna ljudska prava. Svatko bez obzira na boju kožu ili spol mora imati jednaka prava na zaposlenje kao i ista prava za apliciranje na isto rangirane poslove.

**g) pravo na mirovinu**

Pravo na mirovinu je pravo na vlasništvo/imetak kao naknada za ono što je osoba radila kroz život.

**h) pravo na kolektivno pregovaranje (prema *National Labor Relations Board*)**

S obzirom da je moć korporativnog vodstva te menadžmenta i danas daleko veća od moći niže rangiranih zaposlenika, kod ovog prava, naglasak je na pravu za okupljanje i sudjelovanje. Korporacija koja onemogućuje okupljanje direktno napada esencijalno pravo ljudskog dostojanstva.

**i) pravo na redovitu isplatu plaća**



U ovom pravu najvažniju ulogu je odigrao Papa Leo XIII koji je u svojem djelu *Rerum Novarum* uz nabrojena ljudska prava, dodao pravo na nadoknadu za rad. Za njega, plaća mora biti dovoljna da uzdržava obitelj s djecom. (Papa Leo XIII 1891 prema Duska 1999: 267) Pravo na plaću dodatno su analizirali biskupi krajem 20. stoljeća, koji su uz navedeno pravo još utvrdili neka dodatna radnička prava koja smo već spomenuli poput; dostojanstvo radnika zaslužuje adekvatnu zdravstvenu brigu, tjedni odmor, periodični odmor-pravo na godišnji odmor, sigurnost u poznoj dobi, zdrave poslovni uvjeti i ostalo.

Diskutabilno je koliko poslova danas omogućava plaće koje osiguravaju ono što je Papa naglasio još u 19. stoljeću. (Duska 1999: 267,268)

#### **j) pravo na sigurnost od bilo koje vrste uznemiravanja**

Riječ je o temeljnom ljudskom pravu, gdje pojedinac nigdje ne smije biti uznemiravan ili se spram njega smije postupati nasilno, pa tako i na radnom mjestu. Posljednjih godina pravo na sigurnost, u velikom broju slučajeva, krši se seksualnim uznemiravanjem.

Na prvi dojam, prava su vrlo jasno definirana te laka za primjenu. Brojna su i štite pojedinca od bilo kojeg oblika dehumanizacije, no svjedoci smo svakodnevnih kršenja tih prava poput; otkaza ženama tijekom trudnoće, neisplata plaća, seksualnih uznemiravanja i slično. Radnička prava poznata su svima, no ovisi o pritisku državnih tijela pojedine države, hoće li ona ostati samo „slovo na papiru“ ili će uistinu i zaživjeti. Naravno, ovdje ne smijemo zaboraviti etičnost korporacije i etičnost poslovne kulture kao najefikasniji model koji omogućuje uistinu provođenje ljudskih prava.

## 8. Poslovna etika i položaj radnika u 21. stoljeću

Većina literature čiji je fokus na poslovnoj etici govori o diskriminaciji, komparativnim vrijednostima, zviždačima, seksualnom uznemiravanju, pravima privatnosti kao što je testiranje na drogu ili AIDS. Problem se javlja pri implementaciji poslovne etike u samo poslovanje. Doživjeti posao kao „humano“ iskustvo je najčešće nedostižno. Brojni su razlozi za takvu situaciju. Sve je popularnije zanimanje etičara u poslovnim komunikacijama, no problem je što ih se ne uči anticipirati moguće probleme, već reakcija kao i sanacija dolazi nakon što je već došlo do ne-etičnosti, odnosno kršenja ljudskih i radničkih prava. Poslovni etičari trebali bi ispitati odnose između poslodavaca i zaposlenika kao i istražiti kako posao uopće utječe na čovjekov život. Autor naglašava primarno etičko pitanje; Je li moralnost na radnom mjestu bolja danas? (Ciulla 1999: 269)

Na temelju dosadašnjeg istraživanja, točnije autorove analize dvanaest najznačajnijih i najpopularnijih radova različitih autora u vremenskom periodu od 1971.-1994. godine koja obrađuju područja poslovne etike te kako poslovni etičari vide samu etiku na radnom mjestu, možemo steći uvid o poslovnim problemima u poslovnoj etici. U djelima su analizirani parametri poput zapošljavanja, otpuštanja, plaća, radničkih prava, lojalnosti, kapitalizma, značaja i kvalitete poslovnog života uopće, najčešće prisutne teme, ovisno o godini iz koje rad potječe. Kriterij za odabranih dvanaest knjiga odnosio se na to da svaka ima barem dva izdanja, izuzevši dvije knjige nedavno izdane. Autor je nasumično razmotrio jedno od izdanja, najčešće ono prvo. Knjige na temelju kojih su provedene analize jesu: Steiner and Steiner; *Business Government and Society*, Vicent Barry; *Moral Issues in Business*, Beauchamp and Bowie; *Ethical Theory and Business*, Donaldson and Werhane; *Ethical Issues in Business*, Richard T. De George; *Business Ethics*, Manuel G. Velasquez; *Business Ethics: Concepts and Cases*, Hofman and Moore; *Business Ethics*, DesJardins and McCall; *Contemporary Issues in Business Ethics*, Matthews and Goodpaster; *Policies and Persons*, Robert C. Solomon; *Above the Bottom Line* te dvije novijeg vijeka koje imaju po jedno izdanje: William H. Shaw; *Business Ethics*, John R. Boatright; *Ethics and the Conduct of Business*. (Ciulla 1999: 269,270)

Na temelju navedenog dosadašnjeg istraživanja, autor dolazi do slijedećih rezultata.

Polovina knjiga govori o otkazima, dok njih 5 od 6 govore o otkazima u poglavljima u kojima se govori paralelno o zapošljavanju i pravnim procesima. Izuzeci tome su Barry (1986) i Shaw (1991) koji diskutiraju o stanjima i uvjetima otkaza bez pridavanja velikog značaja spram pravnih procesa. Plaća je isto tako tema koju obrađuje 50% knjiga. Barry (1986), Shaw (1991)

i De George (1986) obrađuju tematiku plaće kao nešto što je pravedno, dok Velasquez (1992), Hoffman i Moore (1990), Donaldson i Werhane (1988) razmatraju plaću kao komparativnu vrijednost. Radnička prava nalaze se na drugom mjesto po zastupljenosti, u čak 10 od 12 knjiga. Najčešće se govori o pravima privatnosti ili slobodi govora. U vidu prava privatnosti, 7 od 10 knjiga bavi se testiranjem na drogu ili poligrafom. Autor tvrdi da je tome tako jer se djelomično radovi kopiraju, a s druge strane znanstvenici vole više pisati o nekim „vrućim“ temama. Tema koja je ipak najviše zastupljena je lojalnost koja pobjeđuje čak i vrlo spominjan parametar poput zviždača. Sedam od devet knjiga govori o Marx-u i njegovoj kritici otuđenosti. Konkretnije, knjige govore o osnovnim etičkim pitanjima poput samog značaja posla, mjestu koje posao dobiva u životu pojedinca i odnosu između poslodavca i zaposlenika. Autori Hoffman i Moore (1990) te Steiner i Stainer (1991) u svojim su radovima više koncentrirani na Marx-ovu kritiku kapitalizma.

Danas se rijetko može čuti od menadžera o otuđenosti zaposlenika, već se mnogo govori o zajedništvu, koje je trenutno jedna od najvećih briga u brojnim radnim okruženjima. (Ciulla 1999: 271) Kvaliteta poslovnog života uključuje neke elemente koji nisu dijelovi nijedne druge kategorije poput zdravog radnog okruženja, prilike za korištenje i razvoj ljudskih potencijala, integracije poslovnog i privatnog života, buduće prilike za rast i razvoj i ostalo. (Walton 1973 prema Ciulla 1999: 272) Danas je poseban naglasak stavljen na parametre poput sigurnosti radnog mjesta, mogućnosti sudjelovanja te integracija privatnog i poslovnog. Pola od analiziranih knjiga imaju zasebno poglavlje; kvaliteta poslovnog života ili barem analiziraju dva parametra koja ulaze u navedeno područje.

Ovo je kratak presjek dosadašnjeg istraživanja. Autor u svojem članku prelazi kroz povijesne etape 1950.-90-tih, referirajući se na spomenute autore, knjige te ključne problematike koje su se javljale točno u određenom periodu. (Ciulla 1999: 270, 272-276)

U nastavku, kako i sam naslov ovog poglavlja govori, baviti ćemo se poslovnom etikom i problemima današnjice na radnom mjestu i samom životu.

Ono što je danas česti slučaj, jesu korporacije koje provode programe u cilju kvalitete poslovnog života, no s druge strane otpuštaju radnu snagu. Menadžeri u tim kompanijama naglašavaju timski rad, povjerenje, lojalnost i zajedništvo prije svega. Zaposlenici u velikom broju slučajeva u takvoj vrsti korporacije rade van radnog vremena, a uzrokom se smatra sveprisutan stah. (Ciulla 1999: 276) S jedne strane koristi se moralni jezik, radnici su poticani, ohrabrivani, a s druge strane događaju se otpuštanja. Takva situacija izaziva u radniku

nepovjerenje i strah jer „duh“ organizacije ne odgovara događajima. Na seminaru, održanom za srednji menadžment, autor je proveo istraživanje na sudionicima, na način da izmisle priče koje će opisati/predstaviti glavne etičke probleme na radnom mjestu. Tako je nastala priča o Harry-u i Mary-i. Harry je radio dvanaest sati na dan i van radnog mjesta skoro da i nije imao život. Mary je radila normalno radno vrijeme od osam sati i imala bogati obiteljski život. Korporativno vodstvo je iznijelo stav kako količina sati provedenih na radnom mjestu ne igra ulogu po pitanju sigurnosti radnog mjesta. Nažalost njezino iskustvo je na kraju potvrdilo kako vodstvo nije govorilo istinu. Masovna otpuštanja 90-tih godina unijela su veliki strah i neizvjesnost. Uzročno- posljedično, ujedno je posao glavna spona ljudskog postojanja. Osoba ovisi o poslu koji radi, poistovjećuje se s njim te toliko koliko je uspješna na radnom mjestu toliko i vrijedi. Možemo reći kako uspjeh na radnom mjestu čini velik dio čovjekovog identiteta, samoostvarenja, prihvaćanja u društvu i ostalo. Zanimljivo je da su radnici spremni raditi više i bolje, iako bi takva vrsta ponašanja mogla dovesti do kraha njihovog obiteljskog života, pa čak i zdravlja. Sociologinja Arlie Russell Hochschild provela je istraživanje na 100 kompanija u Americi koja slove kao mjesta najbolja za rad. (na temelju knjige *100 best Companies to Work in America*) Istraživanje je dovelo do značajnih rezultata koja su potvrdila da iako kompanija promovira politiku koja omogućuje pojedincu brojne pogodnosti, u vidu slobodnog vremena, odlazaka kući ukoliko je dijete bolesno, samo je nekoliko pojedinaca uistinu to i koristilo. Sasvim suprotno politici, velik broj radnika počeo je raditi vremenski više. Zanimljiva je činjenica da ispitanici nisu bili u strahu za radno mjesto, niti je kompanija otpuštala. (Hochschild 1997 prema Ciulla 1999: 276)

Tri su pogleda za razumijevanje navedenog rezultata. Hochschild drži kako korporacije stvaraju radno okruženje toliko ugodno da radnici radije provode vrijeme na poslu nego kod kuće. Na radnom mjestu, pojedinac može riješiti neki problem i biti za isto nagrađen, dok su kod kuće problemi najčešće osobito psihološki složeniji. Treći razlog za duže ostajanje na radnom mjestu je zato što ljudi strahuju. (Hochschild prema Ciulla 1999: 277)

Ovdje dolazimo do pitanja; Ukoliko će se stvarati radna mjesta toliko ugodna, da će ljudi preferirati posao više od braka, obitelji, odnosa, tada nas to vodi k ozbiljnom sociološkom i etičkom problemu.

Jasno je kako lideri ne mogu obećati mnogo svojim zaposlenicima. Kako bi bili kompetitivni, moraju izvući najveći radni potencijal iz što manjeg broja radne snage. Ovo je ključ svih problema, kao i jaz koji se javlja između teorijske etike i njezine implementacije u svakodnevno poslovanje. Danas, u 21. stoljeću, poslovni etičari pomažu korporacijama da razmišljaju

kreativno u vezi moralnih pristupa. Problem koji se javlja leži u rascjepu između obećanog i izvršenog. Popularni su termini poput povjerenja, lojalnosti, zajedništva, no u praksi, mnoge korporacije ne mogu to i živjeti. U tom slučaju radnici se osjećaju izigrano i manipulirano. Važno je naglasiti reciprocitet. Ukoliko poslodavci žele od radnika lojalnost i predanost, tada isto moraju i pružati. Najbolji put da korporacije počinju razvijati povjerenje je da počinju govoriti istinu i obećavaju onoliko koliko mogu ispuniti. „U promjenjivom poslovnom okruženju, ljudima nisu potrebne terapeutske istine. Potrebno im je iskreno reći kako stvari stoje, tako da mogu imati barem nekakav nadzor nad svojim životima“. (Ciulla 1998b prema Ciulla 1999: 278)

Moguće je danas nabrojati stvari koje funkcioniraju bolje nego što je bilo u prošlosti. Inovacije u tehnološkom smislu, programi usmjereni za razvoj ljudskih potencijala, dječji vrtići na radnim mjestima, zdravstveni paketi i sl., možemo reći da su poboljšali radno mjesto. Zakonodavstvo, tužbe, čine korporacije znatno opreznijima kod otpuštanja, a isto se odnosi i na bilo koju vrstu uznemiravanja, diskriminacije i sl. Međutim moralno znači te probleme „sasjeći u korijenu“, a ne ih samo rješavati. Autor naglašava kako se može raspravljati u kojoj mjeri su uvjeti povoljniji na radnom mjestu. Ako uzmemo u obzir, kako danas sindikati igraju daleko manju ulogu nego što je to bilo prije, možemo zaključiti kako zaposlenicima ostaju jedino sudovi. Razina nepovjerenja između poslodavaca i radnika je izuzetno velika. (Ciulla 1999: 278) Dakle, s jedne strane imamo prividan napredak, mnogo se govori o etici, moralu, a s druge strane imamo sve nezadovoljnije ljude, radnike, koji van poslovnog života, u velikom broju slučajeva ne funkcioniraju. Prethodno nas navodi na pitanje; Kako navedene promjene na radnom mjestu zapravo utječu na ljudski socijalni i osobni život?

Postoje motivirajuće priče poput one iz 1995; Malden Mills, kada je tvornica izgorjela do temelja. S obzirom da je bilo vrijeme adventa, vlasnik je isplatio bonuse svojim radnicima i nastavio isplaćivati pune plaće slijedeća tri mjeseca, sve dok tvornica ne bude obnovljena. (Ciulla 1999: 278) Ovo je priča koja zasigurno predstavlja etičnost poslovne kulture u svakom pogledu.

Izazovi poslovne etike u 21. stoljeću su svakako istražiti i pronaći moralne modele za odnos poslodavac- radnik, dizajnirati nove pristupe menadžmenta i naposljetku ispitati na koji način rad u korporaciji poboljšava i zadržava sposobnost čovjeka da vodi kvalitetan život u svakom pogledu.

## 9. Dosadašnja istraživanja

Iako smo kroz poglavlja spomenuli nekoliko dosadašnjih istraživanja, u ovom zasebnom dijelu, istaknuti ćemo ukratko još ona za koja smatramo kako su važna za ovaj radi i temu kojom se ovaj rad bavi. S obzirom da se naše istraživanje bazira na etičnosti interne poslovne komunikacije u odnosima s javnostima, iznijeti ćemo dosadašnje istraživanje upravo na tu temu.

Kada govorimo o etičnosti u odnosima s javnostima ulazimo u područje gdje je svjesnost po pitanju navedenog vrlo oskudna. Točnije, možemo reći kako svjesnost postoji, no primjena je oskudna. U realnosti, mnoge agencije za odnose s javnostima anticipiraju reaktivan pristup, dok su očekivanja, s obzirom na profesiju, upravo ona koja se odnose na proaktivan pristup. Sims naglašava kako svakodnevni zadaci zahtijevaju izvedbu na najvišoj razini te ostaje malo vremena da bi se mislilo o moralu ili etično ispravnim odlukama. (Sims 1992 prema Lee, Cheng 2012: 80) Odnosi s javnošću su područje puno etičkih dilema. (Bowen 2004 prema Lee, Cheng 2012: 81)

Istraživanje provedeno 1990. godine na menadžerima za etiku u sjeverno-američkim institucijama, pokazalo je kako profesionalci za odnose s javnostima ne igraju ključnu ulogu u uključivanje i provedbu etike, već odjel za odnose s javnostima ostaje neiskorišten odjel po tom pitanju. (Fitzpatrick 1996 prema Lee, Cheng 2012: 81).

Provedenom istraživanju malo pomažu rezultati Bowen-ovog istraživanja, koji vide profesionalce za odnose s javnostima kao malu pomoć pri provedbi edukacije i treninga vezanih uz etiku. (Bowen 2004 prema Lee, Cheng 2012: 81)

Bowen-ovo istraživanje provedeno 2006. godine na 1827 članova IABC-a (*International Association of Business Communicators*) pokazalo je kako čak 70% komunikacijskih profesionalaca tijekom školovanja, kao ni na radnom mjestu putem dodatnih seminara, treninga ili edukacija nije učilo ništa vezano za etiku ili poslovnu kulturu. Neki od njih imali su minimalan doticaj. (Bowen 2004 prema Lee, Cheng 2012: 81)

Odnosi s javnostima još su uvijek više oslonjeni na intuiciju nego na akademsko znanje.

Istraživanje autora prevedeno 2011. godine, fokusiralo se na ispitivanje karakteristika korporativnog vodstva po pitanju razvoja i implementiranja etike te utjecaja menadžera za odnose s javnostima na isto. Provedeno je metodom dubinskog intervjua s 20 visoko pozicioniranih menadžera za odnose s javnostima. Istraživanje je otkrilo kako je etičnost u korporativnom vodstvu više stvar osobnih vrijednosti nego profesionalnih karakteristika, dok

se univerzalnim etičkim vrijednostima smatraju one poput iskrenosti i govorenja istine. (Lee, Cheng 2012: 81)

Istraživanje koje je ključno za spomenuti i detaljnije iznijeti je ono provedeno 2010. godine na članovima PRSA-e. Riječ je o *online* istraživanju u trajanju od dva mjeseca. Pozivnice za sudjelovanje bile su poslane na 1,016 nasumično izabranih *e-mail* adresa članovima PRSA-e. Na kraju istraživanja, primljeno je 350 odgovora, odnosno sudjelovalo je 34.5% ispitanika. Područja istraživanja odnosila su se na generalno mišljenje o etici u odnosima s javnostima, razina znanja o etici, prisutnost etičkih programa u organizaciji i uloga vodstva po pitanju provedbe same etike. Od 350 ispitanika 67,4% su bile žene i 32,6% muškarci. Konkretnije, istraživanje je bilo podijeljeno u četiri etape; demografska, etika u odnosima s javnostima, glavne karakteristike znanja o etici te etičnost vodstva. Korištena metoda bila je anketa, dok su pitanja/tvrdnje bili postavljena u obliku Likertove skale. U nastavku ćemo iznijeti ključne odgovore vezane uz etiku i odnose s javnostima. (Lee, Cheng 2012: 85)

Ispitanici su se uglavnom složili s premisom da je etika važna u odnosima s javnostima. Njih 277 (79,1%) apsolutno se složilo, 63 (18%) se složilo, 7 (2%) je bilo neutralno, 1 (3%) ispitanik nije se složio s premisom, dok su se 2 (6%) ispitanika izrazito protivila premisi. Odgovori su bili podijeljeni na izjavi kako se etici do nedavno pridavalo premalo pažnje. Samo 12 (3,4%) ispitanika se u potpunosti složilo s tvrdnjom, 80 (22,8%) njih se složilo, no najveći broj se nije složio s tvrdnjom, čak 132 (37,8%) ispitanika i 29 (8,3%) njih se izrazito nije složilo, a njih čak 97 (27,7%) je bilo neutralno. Skoro jedna trećina ispitanika potvrdila je kako se često susreće s etičkim dilemama u svom poslu. Većina ispitanika se složila s premisom kako su odnosi s javnostima, profesija koja „pati od problema s vjerodostojnošću“. Njih čak 85,4% se složilo s premisom. Sličan je rezultat dobiven na temelju postavljene tvrdnje kako javnost ima pogrešno shvaćanja o odnosima s javnostima s 255 odgovora da se slažu i apsolutno slažu. Čak 328 ispitanika se složilo ili apsolutno složilo s tvrdnjom kako javnost vidi odnose s javnostima kao ne-etičku profesiju. Manje od pola se složilo kako se slika o odnosima s javnostima poboljšala kroz posljednje vrijeme. Većina, 276 ispitanika vjeruje kako su najveći etički izazovi upravo u *online* medijima i društvenim mrežama. Ispitanici su se složili ili apsolutno složili, njih 88%, kako je danas u odnosima s javnostima puno gorećih pitanja poput; govorenje istine, točnost, povjerljivost, predanost javnom dobru, legalitet, lojalnost spram klijenata, nedostatak pristupa korporativnom vodstvu i procesu donošenja odluka. Kao ekstremno važno goruće pitanje našao se odgovor; govoriti istinu. (Lee, Cheng 2012: 86)

Kod evaluacije znanja o etici i premise; „Znanje o etici se uglavnom nauči na radnom mjestu“, više je bilo neslaganja, s 44,6% negativnih odgovora. Shodno tome, čak 90,8% se apsolutno složilo ili samo složilo s tvrdnjom kako je etika „osobna odgovornost“.

Iduća etapa istraživanja kao što smo već spomenuli odnosila se na karakteristike znanja o etici. Iznijeti ćemo samo one značajne rezultate, odnosno one odgovore (od apsolutnog neslaganja do potpunog slaganja) koji su imala najveći postotak. Ispitane tvrdnje odnosile su se na sljedeće:

- a) znanje o etici je teško primjenjivo u pisanju; 44,9% nije se složilo, 28,3% se složilo
- b) visoko osobno; 40% nije se složilo, 32,6% se složilo
- c) temelji se na osobnim iskustvima; 53,4 % se složilo s tvrdnjom
- d) subjektivno je; 48% nije se složilo s tvrdnjom, 29,7% se složilo
- e) teško za komunicirati prema drugima; 62% nije se složilo s tvrdnjom
- f) ovisi o intuiciji; 35,1% nije se složilo, dok se 37,1% ispitanika složilo s tvrdnjom
- g) temelji se na emociji; 45,4% ispitanika nije se složilo s tvrdnjom
- h) znanje o etici oblikovano je profesionalnim iskustvom; 68,6% se složilo s tvrdnjom
- i) oblikovano je utjecajem religije; 46,9% se složilo s tvrdnjom
- j) oblikovano je obiteljskim okruženjem; 62,3% složilo se s tvrdnjom

Slijedeći dio ispitivanja znanja o etici, odnosio se na set tvrdnji kojima se nastojalo ispitati na koji način se etika može naučiti:

- a) pisanim pravilima o ponašanju; 63,7% ispitanika se složilo s tvrdnjom, 21,1% se apsolutno složilo
- b) putem raznih seminara i tečajeva; 61,7% se složilo, 19,4% se apsolutno složilo
- c) putem diskusija i analiza slučajeva; 67,7% se složilo s tvrdnjom
- d) etičkim kodeksom korporacije; 54% se složilo, 18% je bilo neutralno, 17,4% se apsolutno složilo s tvrdnjom
- e) pisanim dopisima koji se šalju osoblju; 34,3% nije se složilo, 22,9% ostalo je neutralno, 36% se složilo
- f) razgovorima i diskusijom na sastancima; 61,4% se složilo
  
- g) članstvom u profesionalnoj organizaciji poput PRSA-e, IABC-a; 51,4 se složilo, 20,6 se apsolutno složilo



- h) konferencijama i radionicama organiziranim od strane profesionalnih organizacija; 58,3% se složilo s tvrdnjom, 20% se apsolutno složilo s tvrdnjom
- i) treninzima unutar korporacije; 70,9 se složilo s tvrdnjom
- j) profesionalnim etičkim kodeksom poput onim od PRSA-e; 55,4% se složilo, 23,4% se apsolutno složilo (Lee, Cheng 2012: 87)

Nadalje, iznijeti ćemo ispitivane tvrdnje o kvalitetama koje vodstvo treba posjedovati kako bi se smatralo etičnim vodstvom. Nabrojati ćemo one karakteristike koje su ispitanici označili važnima ili ekstremno važnima. Redoslijed će ići od one kvalitete koja je smatrana najvažnijom.

- a) Iskrenost
- b) Govoriti istinu
- c) Unutarnji moralni kompas
- d) Snažne osobne religijske vrijednosti
- e) Teorijsko znanje o odnosima s javnostima
- f) Više obrazovanje
- g) Veliko poslovno iskustvo
- h) Razumijevanje naučenog

U nastavku ćemo nabrojati faktore koji utječu na stvaranje etičkog poslovnog okruženja. Kao i prethodno, započeti ćemo s najvažnijim faktorom, koji je dobio najveći postotak glasova.

- a) Organizacijska kultura koja podupire etično ponašanje
- b) Pristup dobrom mentoru
- c) Radno okruženje koje potiče zaposlenike da preispituju odluke
- d) Na dnevnoj bazi profesionalno vladanje CEO/senior menadžera
- e) Na dnevnoj bazi vodstvo od strane CEO/senior menadžera
- f) Spremnost klijenata da poslušaju prijedloge
- g) Moralno ponašanje klijenta
- h) Profesionalna reputacija klijenta
- i) PR teorije i članci/radovi na temu etike
- j) Organizacijska orijentiranost financijskim povratima (Lee, Cheng 2012: 89)

U ovom dosadašnjem istraživanju važno je naglasiti rezultat kako skoro polovica ispitanika, njih čak 47,7%, nikada nije pohađala niti jedan etički trening u svojoj poslovnoj karijeri u

odnosima s javnostima. Od njih 52,3% koji su se susreli s bilo kojom vrstom edukacije o etici, 45,3% je pohađalo jedan tečaj, 23,5% dva tečaja/seminara te je samo 31,3% ispitanika u svojoj karijeri pohađalo tri ili više seminara/tečaja vezanih u poslovnu etiku. (Lee, Cheng 2012: 89)

Iako je istraživanje vrlo opširno, na temelju dobivenih rezultata, apelira na promjenu. Etika menadžmenta kao organizacijski napor trebala bi biti usmjerena prema zaposlenicima te ih aktivno uključiti u razvoj etičkih sadržaja i samog etičkog menadžmenta. Zaključno, važno je povezivanja etičkih programa i dijaloga između korporativnog vodstva, menadžmenta i zaposlenika (Lee, Cheng 2012: 94)

Iz dosadašnjih istraživanja, možemo rezimirati kako nije važno samo ono što piše, u vidu napisanih etičkih kodeksa već je naglasak stavljen na dijalog i implementiranost zaposlenika pri sastavljanju etičkim programa. Važan je holistički pristup u vidu etike i njezine svakodnevne primjene kako bi se sama etika implementirala u svakodnevni rad, a time stvarala pozitivno etično okruženje, etičnu internu komunikaciju te naposljetku, etičnu korporativnu kulturu.

## **10. Istraživanje etičnosti interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima**

Ovo istraživanje mali je doprinos, u velikoj mjeri još neistraženom području etičnosti interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima u Republici Hrvatskoj. Ujedno, provedenim istraživanjem kao nastavkom na teorijski dio rada, pokušati ćemo doprinijeti dubljem uvidu vezano uz samu temu rada. Obradeni, ključni parametri teorijskog dijela, poput poslovne komunikacije, društveno odgovornog poslovanja, korporativnog vodstva, etike menadžmenta, radničkih prava te etike interpersonalne komunikacije nit su vodilja za postavljena istraživačka pitanja kao i hipoteza. Nabrojani parametri međusobno su zavisni, djeluju kao uzročno-posljedičan odnos, odnos akcija-reakcija, no na kraju pružaju cjeloviti „mozaik“. Cilj teorijskog dijela rada kao i istraživačkog je ukazati na važnost etike u poslovanju te nužnost njezine implementacije u svakodnevni rad. Pokušali smo na temelju ključnih parametara, koje smo rezimirali u zasebnim poglavljima, doći do holističkog pristupa etici, njezinoj provedbi i primjeni. Na temelju provedenog istraživanja u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima, pokušati ćemo ispitati svijest ispitanika po pitanju etike, utjecaju vodstva na njezino provođenje te sam utjecaj etike na kvalitetu interne komunikacije s krajnjim ciljem kvalitetnog poslovanja same agencije, odnosno stvaranje profita.

### **10.1. Svrha**

Svrha istraživanja navodi nas k cilju ovog istraživanja u kojem želimo ukazati na važnost etičnosti interne poslovne komunikacije, ovdje s fokusom na marketinške i agencije za odnose s javnostima. Na temelju obrađenih poglavlja u teorijskom dijelu rada, možemo uvidjeti kako je za stvaranje korporativnog identiteta kao i korporativne kulture uopće, od iznimne važnosti kvalitetna interna komunikacija na koju neminovno utječe implementiranost etike u poslovanje. Vrlo niska dostupnost literature na hrvatskom jeziku te uopće nedostatak istraživanja kao i radova na temu etičnost interne poslovne komunikacije, ovim istraživanjem želimo doprinijeti „produbljenju“ navedene tematike te podići svjesnost po pitanju kvalitete i same etičnosti interne poslovne komunikacije, osobito s naglaskom na marketinške i agencije za odnose s javnostima.

## **10.2. Predmet istraživanja**

Etičnost interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima glavni je predmet ovog istraživanja. Uz navedeno možemo navesti ostale predmete istraživanja kao što je društveno odgovorno poslovanje, poslovna etika, moral, korporativni identitet, etičnost interpersonalne komunikacije, etika u menadžmentu, etika korporativnog vodstva te radnička prava kao neizostavni parametar poslovne kulture.

Predmetu istraživanja pristupiti ćemo sa dva aspekta. Jedan od aspekata jesu stavovi o etičnosti i društvenoj odgovornosti pojedinca dok se drugi aspekt odnosi na stavove o etičnosti interne komunikacije u agencijama.

## **10.3. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja jesu istražiti vrijednosti ili stavovi ispitanika spram problema ili same ključne tematike koja uključuje; etiku, etičnost, interne poslovne komunikacije, etiku i njezino mjesto u agencijama, primjenjivost u svakodnevnom radu, utjecaj etičkog modela na kvalitetu poslovanja agencije, ulozi korporativnog vodstva u provođenju etičkih programa, međuodnos etičkih programa i radničkih prava; odnosno razumjeti i objasniti značenja, vjerovanja i kulturu koja utječe na osjećaje, stavove i ponašanja individua vezano uz etičnost interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima.

Osnovni cilj istraživanja je na temelju postavljenih istraživačkih pitanja, pokušati uočiti je li, te u kojoj mjeri prisutna etičnost i etički programi, ispitati svjesnost po pitanju etike i održivog poslovanja unutar marketinških i agencija za odnose s javnostima te na koji način isto utječu na sveukupnu kvalitetu poslovanja.

Odnosno nastojati će se vidjeti koliko:

- Stavovi, subjektivne norme te percipirana kontrola ponašanja utječu na razinu implementacije etičnosti na svim razinama poslovanja
- Etičnost utječe na uspješnost poslovanja marketinških agencija i agencija za odnose s javnošću

#### **10.4. Istraživačka pitanja**

1. Utječe li primjena etičnosti u internoj komunikaciji na pozitivan utjecaj na poslovanje marketinških agencija i agencija za odnose s javnošću?
2. Imaju li utjecaja namjere u ponašanju menadžmenta u okviru etičnosti interne komunikacije na razinu etičnosti cjelokupne agencije?
3. Doprinosi li naglasak na etičkim programima i njihovo provođenje, boljem položaju radnika i radničkih prava?
4. Može li etično poslovanje biti profitabilno?

#### **10.5. Hipoteze**

**H1** Učinkovita primjena etičnosti u internoj komunikaciji ima pozitivan utjecaj na poslovanje marketinških agencija i agencija za odnose s javnošću;

**H2** Namjere u ponašanju menadžmenta u okviru etičnosti interne komunikacije imaju utjecaj na razinu etičnosti cjelokupne agencije;

**H3** Naglasak na etičkim programima i njihovo provođenje doprinijelo je boljem položaju radnika i radničkih prava

**H4** Etično poslovanje agencije može biti profitabilno

#### **10.6. Metodologija istraživanja**

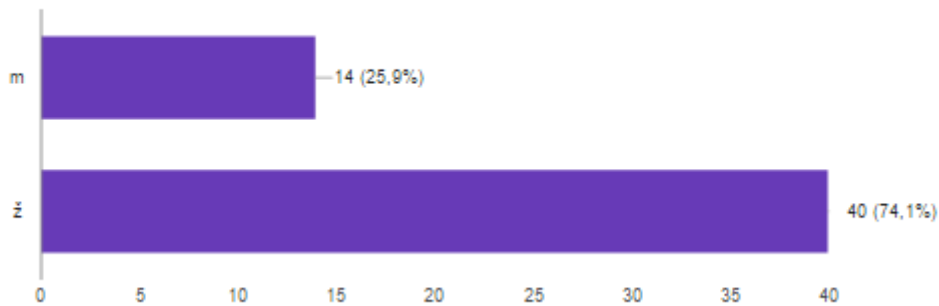
Metoda istraživanja ovog rada je anketni upitnik. Pitanja su postavljena u obliku Likertove skale te se anketa slala *online* putem. „U širem smislu, pojam ankete označava sve istraživačke postupke kojima se prikupljaju informacije o nekim karakteristikama pojedinaca i društvenih skupina, kao što su različiti demografski, ekonomski, sociološki, psihološki podaci i sl. U užem smislu, koji se danas najčešće rabi, anketom nazivamo standardiziran (metodološki definiran) postupak s pomoću kojeg se potiču, prikupljaju i analiziraju izjave odabranih ispitanika s namjerom da se dobije uvid u stavove, mišljenja, preferencije, motive ili oblike ponašanja određenih društvenih skupina ili da se nešto dozna o njihovim demografskim, socijalnim i ostalim osobinama. Izjave se potiču unaprijed predviđenim i oblikovanim anketnim pitanjima koja se mogu postaviti u pisanom ili usmenom obliku, a prikupljeni se podaci obrađuju različitim oblicima, pretežno kvantitativne obrade.“ (Posavec-Lamza; 12)

Anketa je prosljeđena od strane krovne organizacije HUOJ (Hrvatska udruga za odnose s javnošću) na *e-mail* adrese agencija za odnose s javnostima. Istraživanje je provedeno u vremenskom periodu od deset (10) dana. Uzorak ispitivanja jesu zaposlenici marketinških i agencija za odnose s javnostima.

Ograničenje ovog istraživanja je nemogućnost kontrole nad brojem ispitanika.

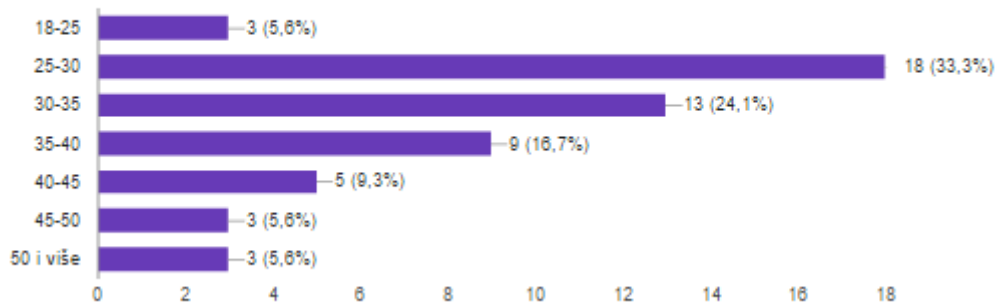
# 11. Rezultati

## 1. Spol (54 odgovora)



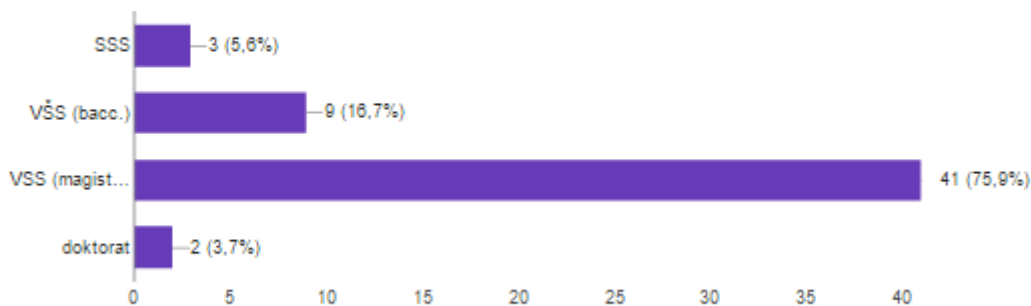
U provedenoj anketi sudjelovalo je 14 muškaraca i 40 žena, odnosno 25,9% muškaraca te čak 77,1% žena.

## 2. Dob (54 odgovora)



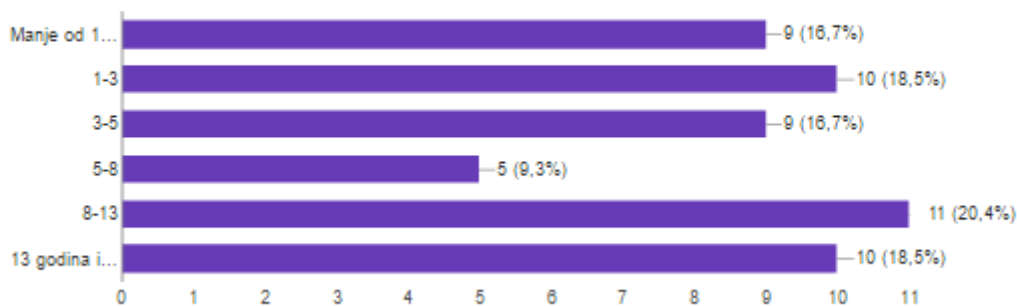
Najveći broj ispitanika kreće se u dobnoj granici 25-35 godina, njih 33,3% . Nakon toga slijedi skupina 30-35 dobne starosti s 24,1% ispitanika, 16,7% ispitanika u dobi od 35-40 godina. Jednak postotak ispitanika nalazimo u tri dobne skupine; 18-25,45-50 i 50 i više godina s 5,6%.

### 3. Edukacija (54 odgovora)



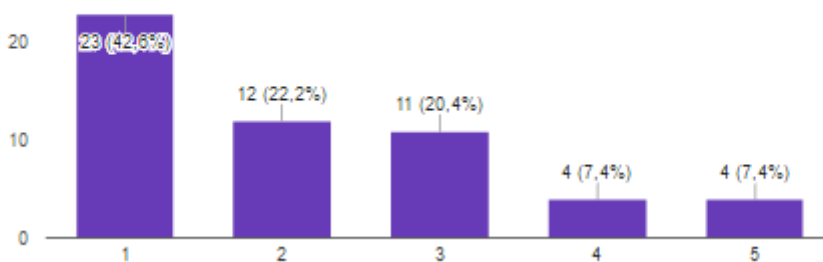
Najveći broj ispitanika visokog je obrazovanja sa završenim diplomskih studijem, njih 75,9%.

### 4. Radno iskustvo u marketinškoj ili PR profesiji (54 odgovora)



20,4% ima preko 8-13 godina iskustva u odnosima s javnošću ili marketingu. 18,5% ispitanika ima preko 13 godina iskustva te isti rezultat dijeli iskustvo od 1-3 godine- 16,7% ispitanika ima iskustvo manje od godinu dana kao i oni sa iskustvom od 3-5 godina.

### 5. Etika je od presudne važnosti u marketinškim i PR agencijama (54 odgovora)

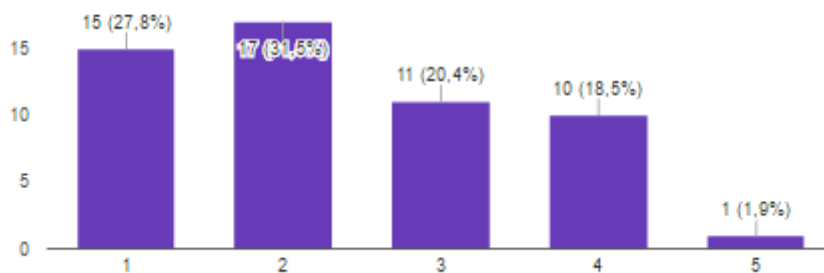




Da je etika od presudne važnosti u marketinškim i PR agencijama u potpunosti se slaže 42,6% ispitanika. 22,2% ispitanika slaže se s tvrdnjom, 20,4% je neutralno, dok se isti postotak (7,4%) ispitanika ne slaže ili u potpunosti se ne slaže. Možemo primijetiti kako 14,8% ispitanika naginje k negiranju važnosti etike u marketinškim i PR agencijama. Zanimljiv je i veliki postotak neodlučnih.

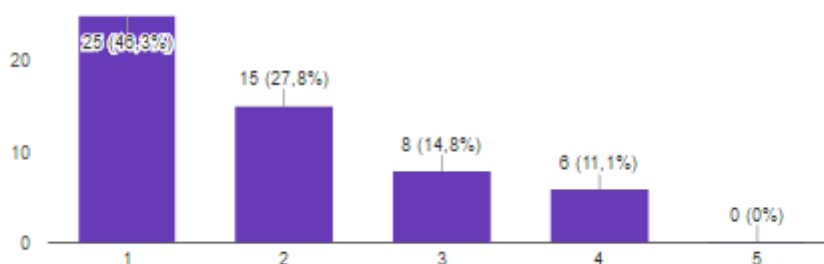
### 6. Etika je često prisutna tema u područjima marketinga i odnosa s javnostima

(54 odgovora)



Najveći broj ispitanika, njih 31,5% slaže se s tvrdnjom. Visokih 27,8% u potpunosti se slaže s tvrdnjom, 20,4% je neutralno, dok se čak 18,5% ispitanika ne slaže. 5 ispitanika (1,9%) u potpunosti se ne slaže s tvrdnjom. Velika većina slaže se s postavljenom tezom.

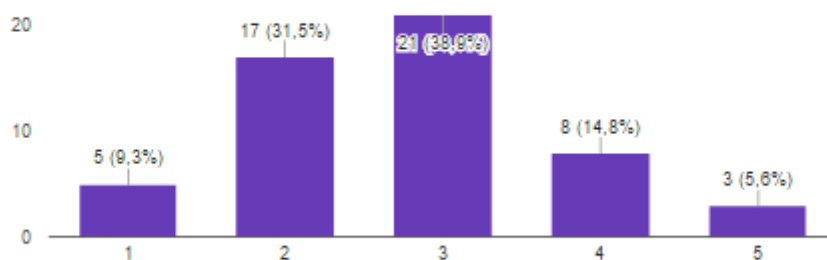
### 7. Etika zauzima važno mjesto u vašoj agenciji (54 odgovora)



Da etika zauzima važno mjesto u agenciji od ispitanika u potpunosti se slaže 46,3% ispitanika, dok se 11,1% ne slaže s tvrdnjom.

## 8. Poslovnoj etici u PR-u i marketingu se nije pridavalo pažnje sve donedavno

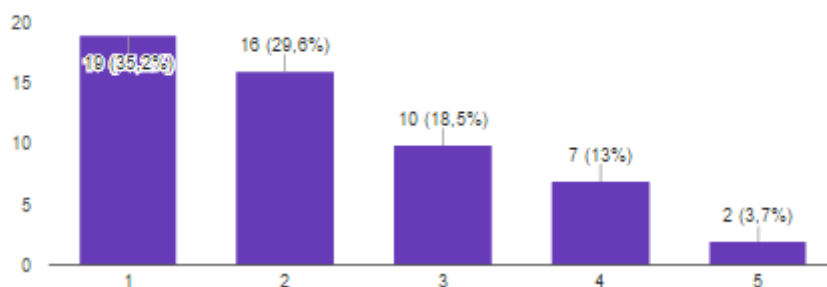
(54 odgovora)



Najveći broj ispitanika neutralan je s obzirom na navedenu tvrdnju, njih 38,9%, dok se veliki broj ispitanika slaže 31,5% kako se poslovnoj etici nije pridavala pozornost sve donedavno.

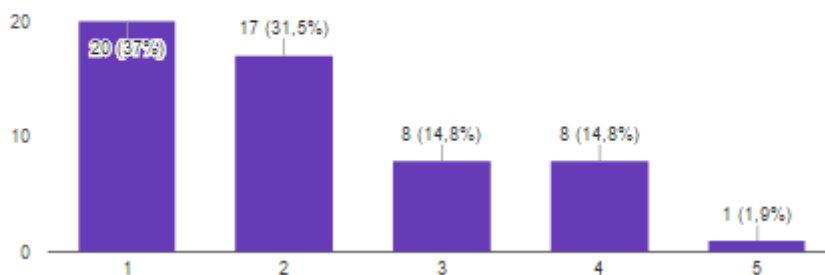
## 9. Marketinška i PR profesija „pate“ od problema s vjerodostojnošću

(54 odgovora)



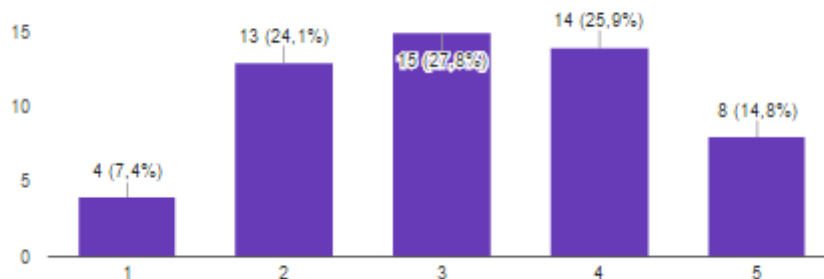
Čak 35,9% ispitanika u potpunosti se slaže kako marketinška i PR profesija „pate“ od problema s vjerodostojnošću, prati ih postotak od 29,6% koji se s istom tvrdnjom slaže, dok se samo 3,7% ispitanika u potpunosti ne slaže. Visok je postotak neodlučnih, njih 18,5%,

#### 10. Javnost smatra PR i marketinšku profesiju neetičnom (54 odgovora)



Većina ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom, njih 37%. Rezultat prati visoki postotak ispitanika koji se slažu; 31,5%. 14,8% je neutralno ili se ne slaže, dok se 1,9% u potpunosti ne slaže s tvrdnjom. U velikom broju odgovora primjećujemo neutralnost ispitanika.

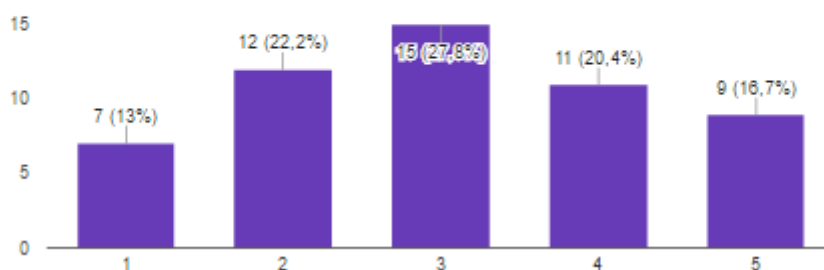
#### 11. Slika o marketinškoj i PR profesiji popravila se nekoliko posljednjih godina (54 odgovora)



Najveći je broj neutralnih ispitanika; 27,8% te se visoki postotak ispitanika ujedno slaže i ne slaže. 25,9% ispitanika se ne slaže, dok se 24,1% slaže s gore navedenom tvrdnjom. Prema dobivenim rezultatima možemo ipak uvidjeti kako se relativna većina ne slaže s postavljenom tezom.

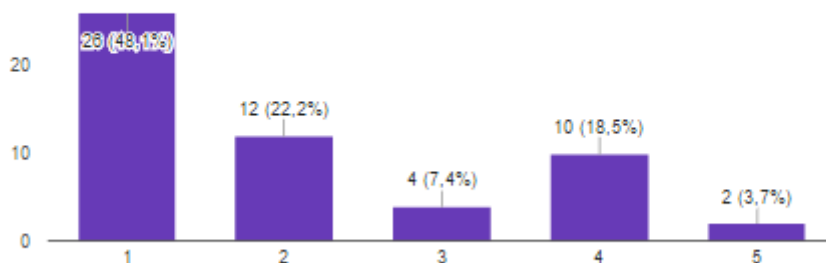
## 12. Najveći etički izazovi današnjice u navedenim profesijama jesu društvene mreže

(54 odgovora)



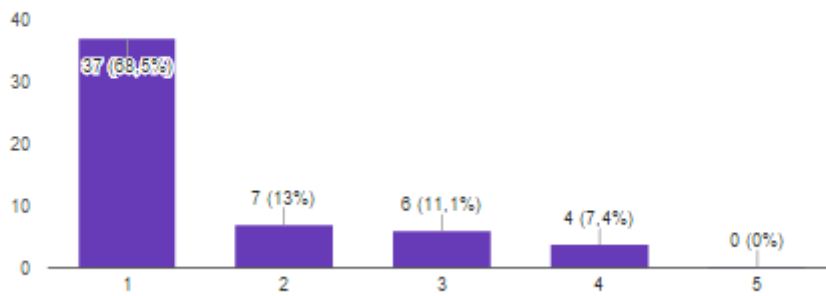
27,8% je neutralno po pitanju etike i društvenih mreža. Slaže se njih 22,2% dok se ujedno 20,4% ne slaže. 16,7% u potpunosti se ne slaže, dok se 13% ispitanika u potpunosti se slaže kako su najveći izazovi današnjice u navedenim profesijama društvene mreže. Ispitanici su podijeljeni po pitanju postavljene teze.

## 13. Govorenje istine ključna je stavka u Vašoj profesiji (54 odgovora)



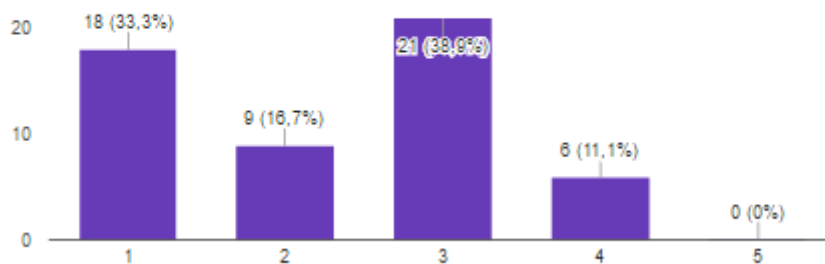
48,1% u potpunosti se slaže kako je govorenje istine ključna stavka u navedenim profesijama. 22,2% slaže se s tvrdnjom, dok se njih 18,5% ne slaže.

14. Povjerljivost informacija je ključna stavka u Vašoj profesiji (54 odgovora)



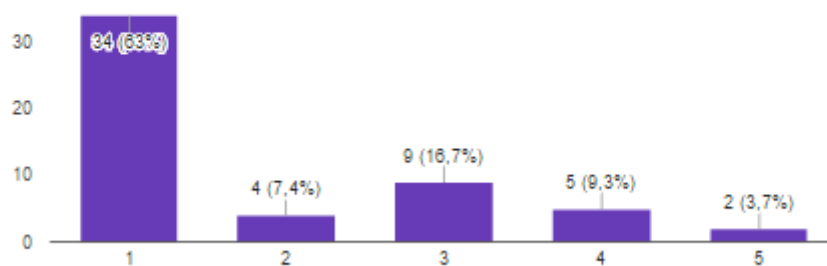
68,7% ispitanika u potpunosti se slaže kako je ključna stavka u njihovoj profesiji povjerljivost informacija

15. Društveno odgovorno poslovanje ključno je u Vašoj profesiji (54 odgovora)



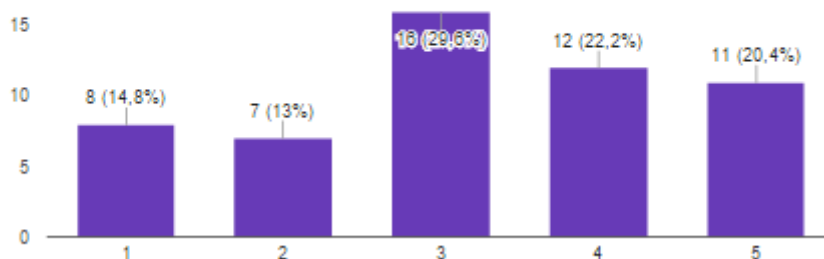
Najveći broj 38,9% ispitanika neutralno je po pitanju važnosti društveno-odgovornog poslovanja, dok se istodobno veliki postotak 33,3% u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Ovisno o preferenciji neutralnih, možemo reći kako su odgovori ispitanika podijeljeni.

16. Lojalnost klijentu ključna je stavka u Vašoj profesiji? (54 odgovora)



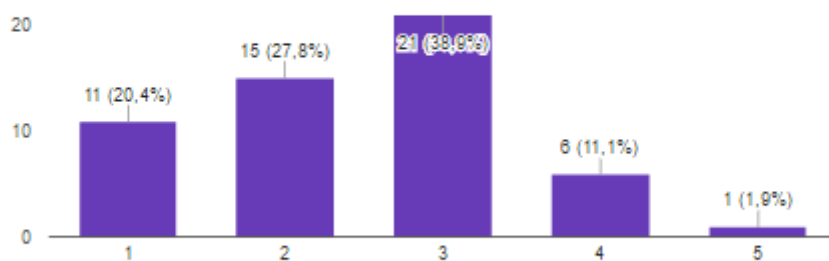
63% ispitanika se u potpunosti slaže kako je lojalnost klijentu ključna stavka u njihovoj profesiji. 13% ispitanika ne slaže se s postavljenom tezom.

17. Znanje o poslovnoj etici uglavnom ste naučili na radnom mjestu (54 odgovora)



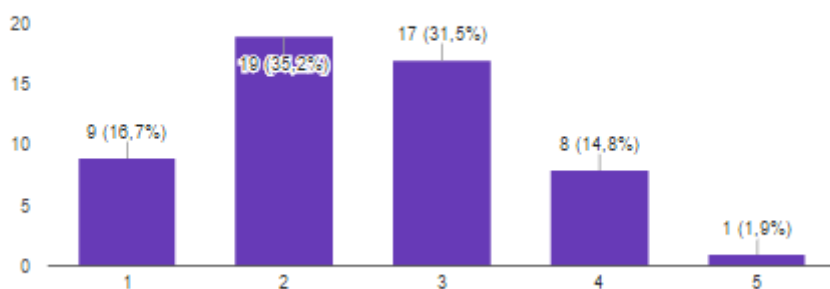
29,6% ispitanika ima neutralan stav vezano uz tezu kako su poslovnu etiku uglavnom naučili na radnom mjestu. Njih 22,2% ne slaže se s postavljenom tezom, dok se čak 20,4% u potpunosti ne slaže. Ovisno o preferenciji neutralnih, no ipak možemo reći kako se relativna većina ne slaže s postavljenom tezom.

### 18. Znanje o poslovnoj etici stjecali ste samostalno (54 odgovora)



38,9% neutralno je po pitanju postavljene teze. Njih 27,8% slaže se, dok se 20,4% u potpunosti slaže s tezom kako su znanje o poslovnoj etici stjecali samostalno.

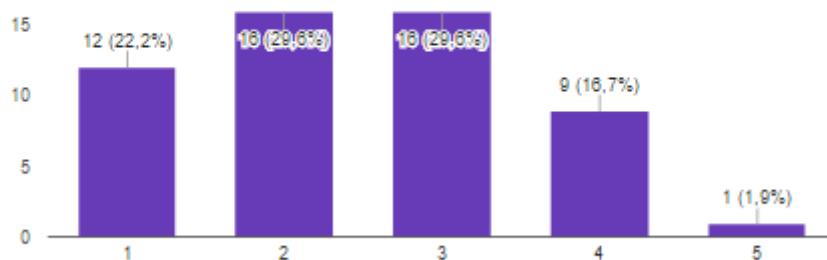
### 19. Znanje o poslovnoj etici temelji se na osobnom iskustvu (54 odgovora)



35,2% ispitanika slaže se s postavljenom tezom, dok je isto tako velik broj ispitanika neutralan s 31,5%.

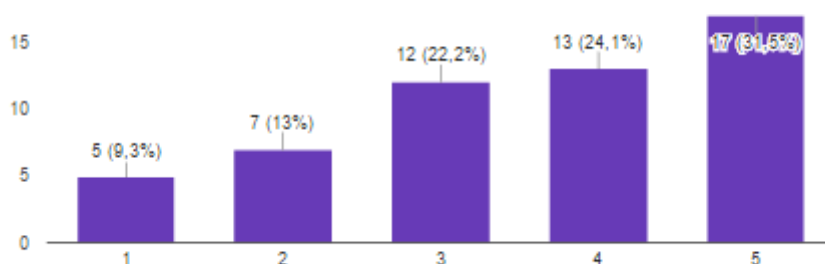
## 20. Znanje o poslovnoj etici je oblikovano profesionalnim iskustvom

(54 odgovora)



29,6% ispitanika slaže se ili je neutralno po pitanju postavljenje teze. Njih 22,2% u potpunosti se slaže kako je znanje o poslovnoj etici oblikovano profesionalnim iskustvom. Zamjetan je visok postotak ispitanika koji se ne slaže s postavljenom tezom.

## 21. Znanje o poslovnoj etici uvjetovano je religijskim vrijednostima (54 odgovora)

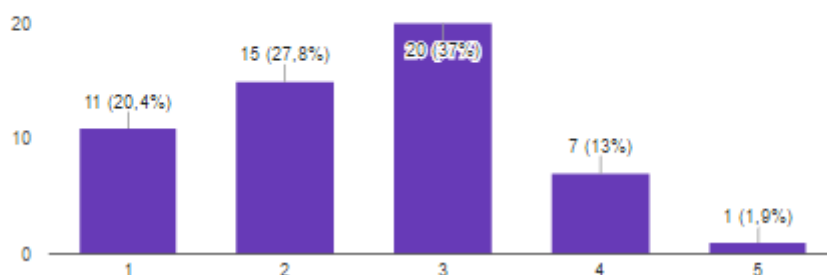


31,5% u potpunosti se ne slaže kako je znanje o poslovnoj etici uvjetovano religijskim vrijednostima. 24,1% ne slaže se, 22,2% ispitanika je neutralno, dok se 13% slaže s tvrdnjom. 9,3% ispitanika u potpunosti se slaže s postavljenom tezom. Relativna većina ispitanika ne slaže s postavljenom tezom.



## 22. Etika kao takva najviše je uvjetovana obiteljskim okruženjem tijekom odrastanja

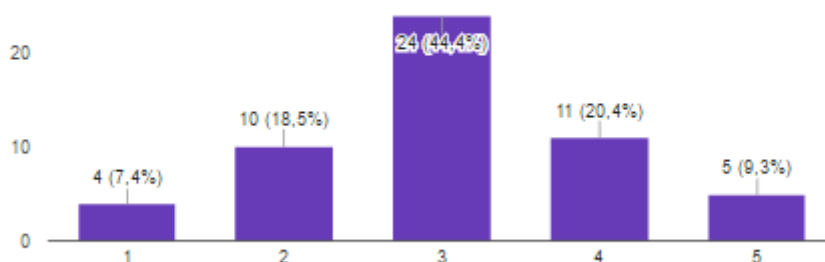
(54 odgovora)



37% ispitanika neutralno je po pitanju postavljene teze. 27,8% slaže se dok 20,4% ispitanika u potpunosti se slaže s postavljenom tezom. 13% ispitanika ne slaže s postavljenom tezom.

## 23. Znanje o poslovnoj etici moguće je naučiti putem pisanih etičkih kodova

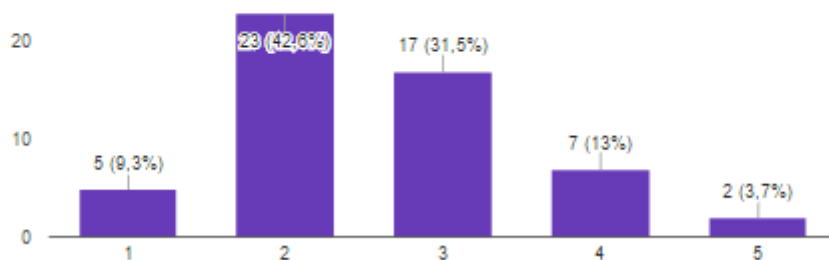
(54 odgovora)



44,4% ispitanika neutralno je po pitanju postavljene teze kako je znanje o poslovnoj etici moguće naučiti putem pisanih etičkih kodova. 20,4% ne slaže se s tezom, dok se 18,5% sasvim suprotno slaže. 9,3% u potpunosti se ne slaže s postavljenom tezom, dok se 7,4% u potpunosti slaže sa istim. Odgovori ispitanika su podijeljeni, no možemo reći kako se relativna većina ne slaže s postavljenom tezom.

#### 24. Znanje o poslovnoj etici moguće je naučiti putem etičkih treninga i seminara

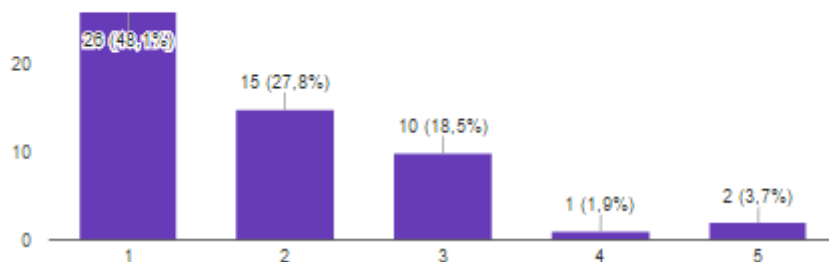
(54 odgovora)



Najveći broj ispitanika slaže se s postavljenom tezom, njih 42,6% dok je isto tako veliki broj neutralan po pitanju istog; 31,5%.

#### 25. Vodstvo je ključno kod implementacije poslovne etike u korporativnu kulturu organizacije

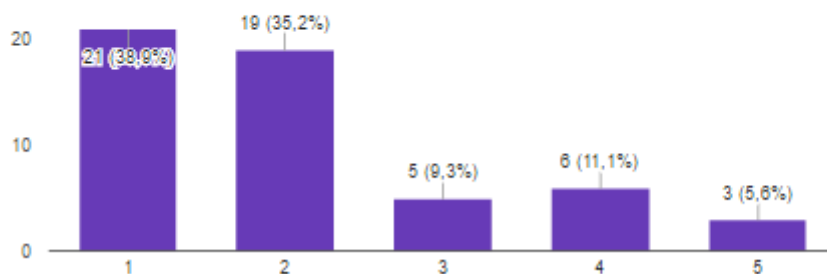
(54 odgovora)



48,1% u potpunosti se slaže s postavljenom tezom, 27,8% slaže se dok je 18,5% neutralno u svezi istog.

## 26. Iskrenost, osobne vrijednosti, govorenje istine i unutarnji moralni kompas četiri su najvažnije kvalitete vodstva

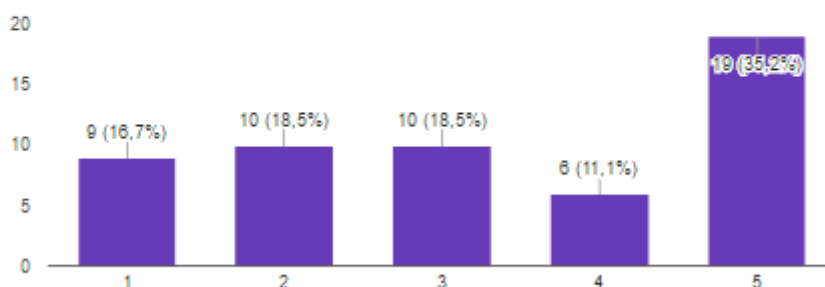
(54 odgovora)



38,9% u potpunosti se slaže s postavljenim najvažnijim kvalitetama vodstva, dok se isto tako veliki postotak, 35,2% slaže s tezom.

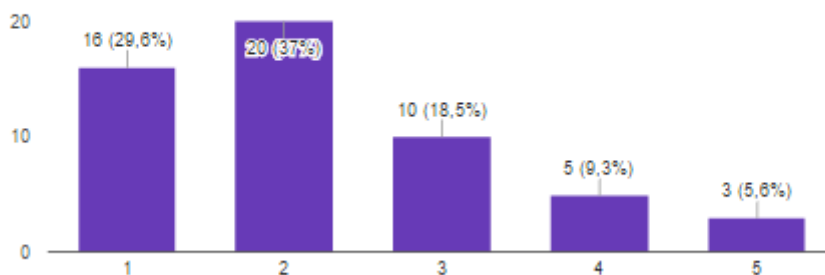
## 27. Etičkom treningu/seminaru tijekom svoje profesionalne karijere prisustvovali ste

(54 odgovora)



Najveći broj ispitanika nikada nije prisustvovao ni na jednom etičkom treningu, njih čak 35,2% dok je 18,5% prisustvovalo rijetko kao i često, dok je 16,7% iznimno često prisustvovalo etičkom treningu. Velika većina ispitanika nije imala redoviti kontakt s etičkim treninzima.

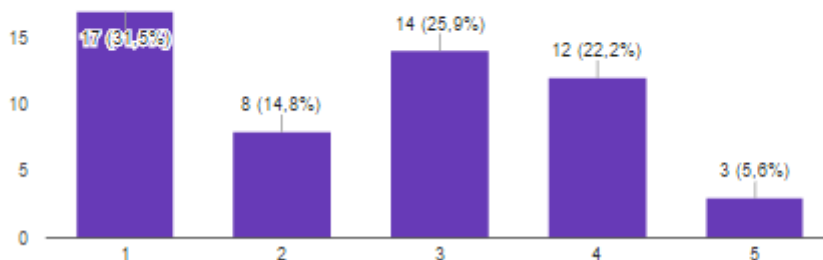
28. Svjesnost o poslovnoj etici u Vašoj agenciji je na visokoj razini (54 odgovora)



37% ispitanika slaže se s postavljenom tezom, dok se 29,6% u potpunosti slaže. 18,5% ispitanika neutralno je po pitanju kako je svjesnost o poslovnoj etici u njihovoj agenciji na visokoj razini. Ispitanici se relativno slažu s postavljenom tezom.

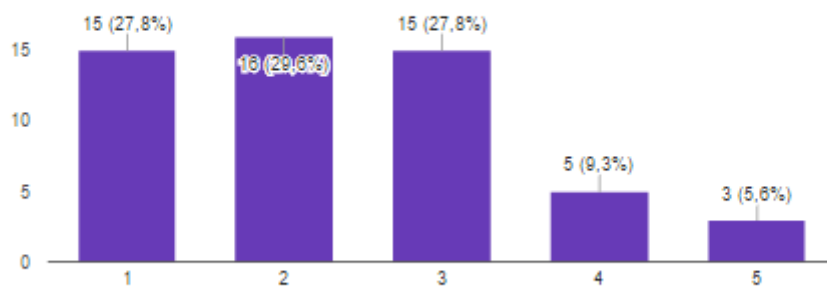
29. Interna komunikacija u Vašoj agenciji je kvalitetna (ne krađu se tuđe ideje, ne uzimaju se tuđe zasluge, ne skupljaju se dodatni bodovi kod vodstva rušeći drugima integritet, ne dokazuje se stalnim prekovremenim radom, ne trača se)

(54 odgovora)



31,5% ispitanika u potpunost se slaže kako je interna komunikacija u njihovoj agenciji kvalitetna. 25,9% neutralno je, dok se 22,2% ispitanika ne slaže s postavljenom tezom. S obzirom na visoki postotak neutralnih i onih kojih se ne slažu s postavljenom tezom, ne možemo odrediti relativnu većinu.

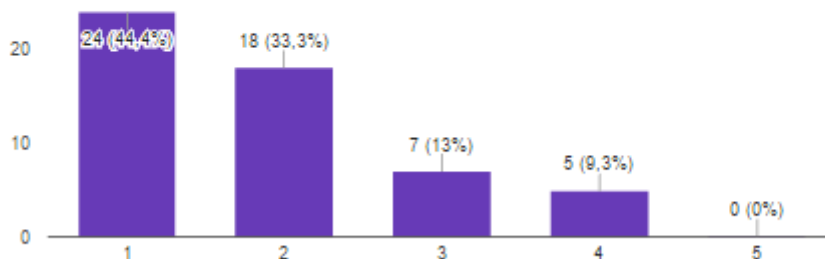
### 30. Interna poslovna komunikacija u Vašoj agenciji je visoko etična (54 odgovora)



29,6% ispitanika slaže se kako je interna poslovna komunikacija u njihovoj agenciji visoko etična, dok se 27,8% u potpunosti slaže ili je neutralno. Iako je postotak neutralnih visokih 27,8%, relativna većina slaže se s postavljenom tezom.

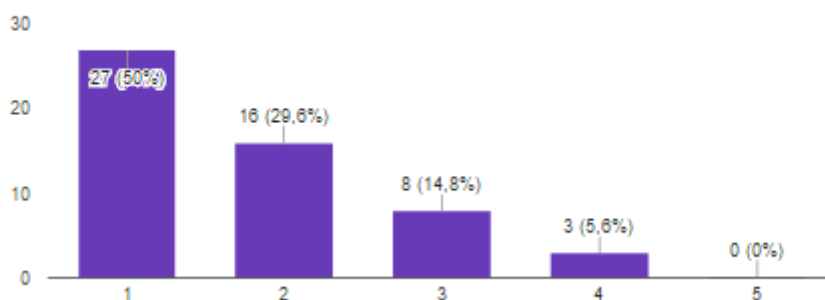
### 31. Etičnost interne poslovne komunikacije utječe na kvalitetu poslovanja agencije

(54 odgovora)



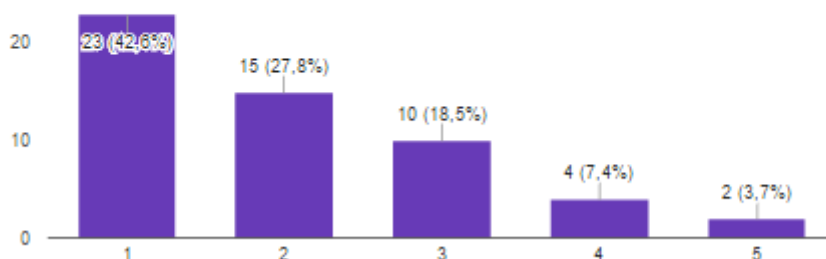
44,4% ispitanika u potpunosti se slaže kako etičnost interne poslovne komunikacije utječe na kvalitetu poslovanja agencije, dok se 33,3% slaže s navedenom tezom.

32. Etično poslovanje agencije može biti profesionalno uspješno (54 odgovora)



50% ispitanika u potpunosti se slaže kako etično poslovanje može biti i uspješno, dok se 29,6% slaže s postavljenom tezom.

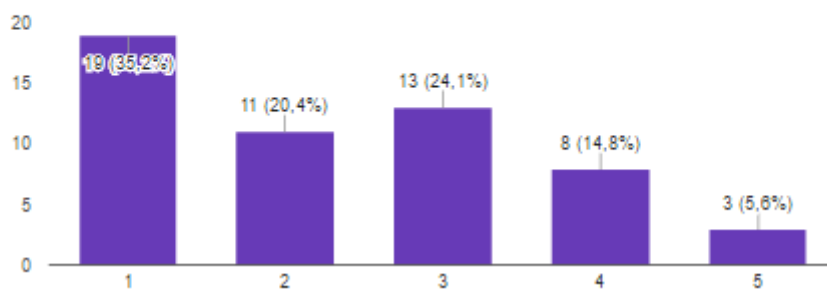
33. Naglasak na etičkim programima i njihovom provođenju doprinio je boljem položaju radnika i radničkih prava (54 odgovora)



42,6% u potpunosti se slaže kako je naglasak na etičkim programima doprinio boljem položaju radnika, 27,8% slaže se dok je 18,5 neutralno vezano na postavljenu tezu.

### 34. Radim u poslovnom okruženju koje me motivira da djelujem moralno i etički ispravno

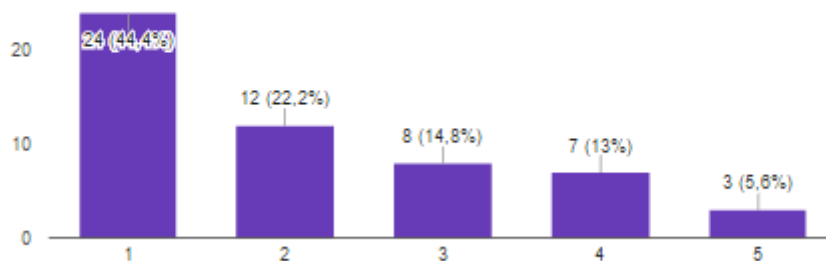
(54 odgovora)



35,2% ispitanika slaže se postavljenom tezom, 20,4% slaže se dok je 24,1% neutralno.

14,8 ispitanika ne slaže se kako rade u poslovnom okruženju koje na njih utječe tako da djeluju moralno i etički ispravno. S obzirom na visoki postotak neutralnih, može se uočiti podijeljenost ispitanika po pitanju postavljene teze te visoku prisutnost nezadovoljstva poslovnim okruženjem.

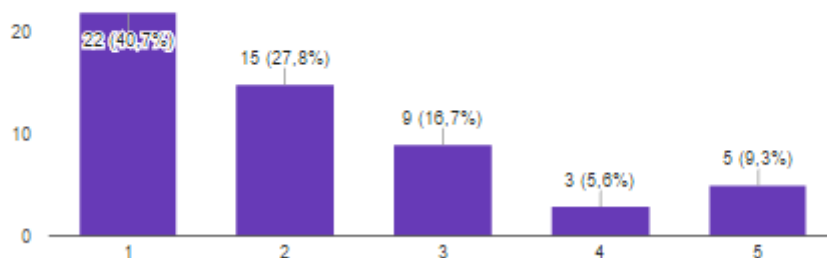
### 35. Organizacijska kultura agencije potiče etičko ponašanje (54 odgovora)



S tezom da organizacijska kultura agencije potiče etičko ponašanje slaže se 44,4% ispitanika, 22,2% slaže se dok je 14,8 neutralno. Ne slaže se 13% ispitanika. Ispitanici se slažu s postavljenom tezom, iako postotak neutralnih i onih koji se ne slažu je visok.

### 36. Na radnom mjestu imam pravo glasa te vodstvo potiče na diskusije u kojima rado sudjelujem

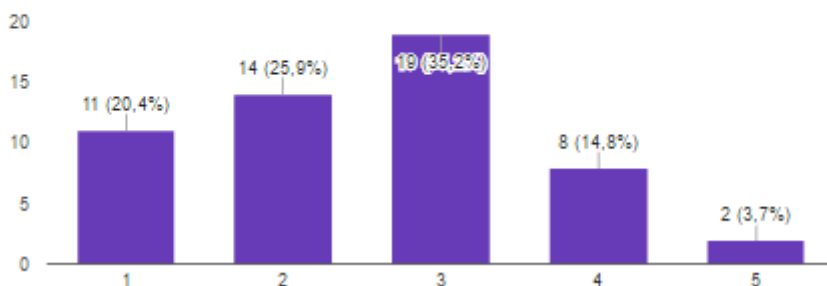
(54 odgovora)



U potpunosti se slaže 40,7% ispitanika dok se 27,8% slaže s tezom kako na radom mjestu imaju pravo glasa te ih vodstvo potiče na diskusiju. Neutralno je 16,7% ispitanika, dok se 9,3 % u potpunosti ne slaže s tezom. Ne slaže se 5,6% ispitanika.

### 37. Etičnost interne poslovne komunikacije ključna je za profitabilnost agencije

(54 odgovora)

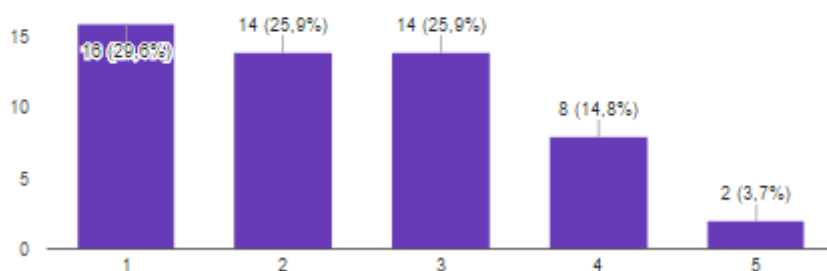


Neutralno je 35,2% ispitanika, 25,9% slaže se, dok se 20,4% u potpunosti slaže s postavljenom tezom. Ne slaže se 14,8% ispitanika. Ispitanici su podijeljeni po pitanju postavljene hipoteze.



### 38. Smatram da su u organizaciji u kojoj radim radnička prava na visokoj razini

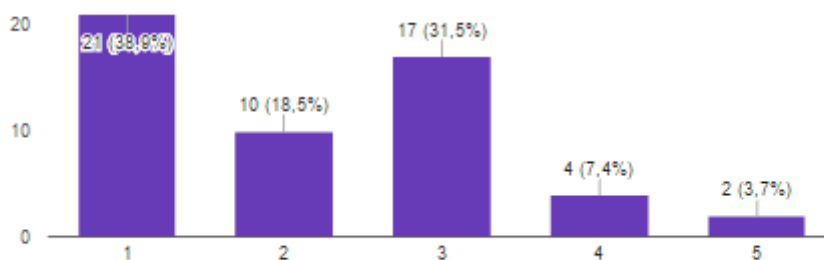
(54 odgovora)



Neutralno je i slaže se 25,9% ispitanika, dok se 29,6% u potpunosti slaže s postavljenom tezom. 14,8% ispitanika ne slaže se s postavljenom tezom. Visok je postotak ispitanika koji se slažu s postavljenom tezom, no možemo reći kako se ispitanici relativno slažu s postavljenom tezom.

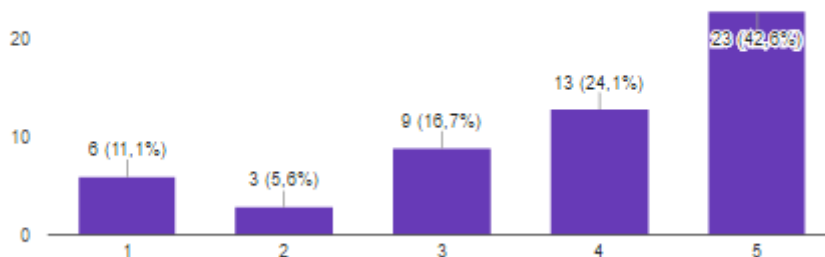
### 39. Vodstvo agencije veliku pažnju pridaje kvaliteti interne poslovne komunikacije, ugodnoj/ujedno konstruktivnoj poslovnoj klimi

(54 odgovora)



U potpunosti se slaže 38,9% ispitanika kako vodstvo agencije veliku pažnju pridaje kvaliteti interne poslovne komunikacije te ugodnoj poslovnoj klimi. Neutralno je 31,5% ispitanika, dok se 18,5% ispitanika slaže s postavljenom tezom

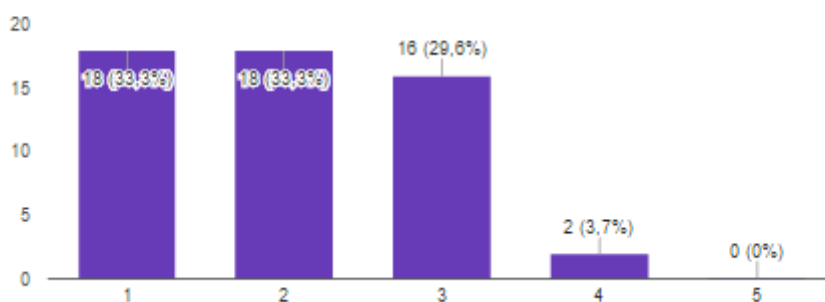
#### 40. Etika i profitabilnost ne idu zajedno (54 odgovora)



U potpunosti se ne slaže 42,6% ispitanika s postavljenom tezom dok se 24,1% ne slaže. Neutralno je 16,7% ispitanika dok se 11,1% u potpunosti slaže kako etika i profitabilnost ne idu zajedno.

#### 41. Model etično-odgovornog poslovanja utječe na kvalitetu interne poslovne komunikacije i obratno

(54 odgovora)



U potpunosti se slaže i slaže se 33,3% ispitanika dok je 29,6% neutralno vezano na postavljenu tezu. Visok postotak neodlučnih nije zanemariv.

### **H1 Učinkovita primjena etičnosti u internoj komunikaciji ima pozitivan utjecaj na poslovanje marketinških agencija i agencija za odnose s javnošću;**

Hipoteza je djelomično potvrđena. Velik broj ispitanika slaže se kako učinkovita primjena etičnosti u internoj komunikaciji ima pozitivan utjecaj na poslovanje marketinških agencija i agencija za odnose s javnošću, no približno jednak postotak ispitanika ima neutralan stav po pitanju postavljene teze što nas navodi na premisu kako hipoteza nije u potpunosti potvrđena

### **H2 Namjere u ponašanju menadžmenta u okviru etičnosti interne komunikacije imaju utjecaj na razinu etičnosti cjelokupne agencije;**

Hipoteza je potvrđena. Najveći broj ispitanika kroz anketna pitanja, u potpunosti se slaže ili slaže se kako je menadžment ključan vezano uz utjecaj na razinu etičnosti cjelokupne agencije,

### **H3 Naglasak na etičkim programima i njihovo provođenju doprinijelo je boljem položaju radnika i radničkih prava**

Hipoteza je potvrđena. Najveći postotak ispitanika u potpunosti se slaže ili slaže se kako je naglasak na etičkim programima doprinio boljem položaju radnika i radničkih prava

### **H4 Etično poslovanje agencije može biti profitabilno**

Hipoteza je djelomično potvrđena. Ispitanici se slažu kako etika i profit idu zajedno, no velik je broj ispitanika neutralan po pitanju utjecaja etičnosti na profitabilnost agencije.

Provedeno istraživanje za svrhu je imalo potaknuti na svjesnost o etici, etičnosti poslovanja te poslovnoj kulturi. Kroz anketu zamjetan je visok postotak neutralnih odgovora gdje nije moguće jasno odrediti naginju li ispitanici ipak više k onima koji se slažu ili koji se ne slažu. Možemo reći kako je ova anketa, podloga za neko novo istraživanje koje bi ispitalo mišljenja i stavove neodlučnih ispitanika. Ovo istraživanje u ulozi je podloge za iduće istraživanje. Velik broj pitanja ponavljao se na samo izmijenjen način, no s istim korijenom, kako bismo uspjeli pokazati kako ispitanicima nije u potpunosti jasno što je točno poslovna etika te je li djelovanje njihove agencije uistinu etično. Tome doprinose pitanja u kojoj ispitanici potvrđuju važnost etike, no s druge strane neutralni su po pitanju nerazdvoljivosti etike i profitabilnosti.

## 12. Zaključak

Etičnost interne poslovne komunikacije složena je tema koja obuhvaća veliki broj međusobno ovisnih parametara kao što su poslovna etika, interpersonalna komunikacija, etika menadžmenta i korporativno vodstvo, radnička prava, društveno odgovorno poslovanje. Navedeni parametri ključni su za stvaranje etične poslovne kulture uopće te su međusobno neisključivi. Etičnost interne komunikacije nije moguće svesti na puku teoriju niti je moguće napisati pravila putem kojih interna komunikacija postaje etičnom. Ovaj rad usmjeren je na podizanje svijesti o važnosti etike i poslovne kulture unutar svake korporacije. Osobiti je naglasak stavljen na internu komunikaciju zbog čega su obrađena poglavlja interpersonalne komunikacije i same interne komunikacije. Kvalitetna, etična poslovna komunikacija neminovno utječe na stvaranje kvalitetnog korporativnog identiteta. Veliku ulogu u stvaranju istog „igra“ korporativno vodstvo koje je ključno pri provedbi i „nametanju“ etičkih modela djelovanja. Etičnost interne poslovne komunikacije u marketinškim i agencijama za odnose s javnostima ispitali smo provedenim istraživanjem. Kao osnovni cilj istraživanja te spona s teorijskim dijelom ovog rada, navodimo slijedeće elemente; svijest o etici, njezina primjena u internim komunikacijama, utjecaj etične interne poslovne komunikacije na sveobuhvatno poslovanje, u ovom slučaju agencija, te ključno pitanje; može li etično poslovanje biti profitabilno, odnosno može li profitabilno biti etično?

Ključne riječi: *društveno odgovorno poslovanje, etika, interna komunikacija, poslovna komunikacije, etika menadžmenta, vođa, radnička prava.*

*U Varaždinu, 2.6.2017*

*Emilia Habulin*

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, Emilka Habek (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Etičnost interne poslovne komunikacije u medijima i agencijama za odnose s javnošću (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Emilka Habek  
(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, Emilka Habek (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Etičnost interne poslovne komunikacije u medijima i agencijama za odnose s javnošću (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Emilka Habek  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

1. Arnett C., Harden Fritz M., Bell M. 2009. "*Communication Ethics Literacy: Dialogue and Difference*". United States: SAGE Publications
2. Arnett C. 2008. "*Interpersonal Communication Ethics*". U Arnett C., Harden Fritz M., Bell M. 2009, str: 119-135
3. Bebek B., Kolumbić A. 2005. "*Poslovna etika*". Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
4. Brown T. 2005. "*Corporate Integrity: Rethinking Organisational Ethics and Leadership*". Cambridge University Press
5. Cheng I., Lee S. 2012. "Staff Attitudes to Talking Openly About Ethical Dilemmas: The Role of Business Ethics Conceptions and Trust" *Journal of Business Ethics* 103: 543-552
6. Frederick E. 1999. "*A Companion to Business Ethics*" Blackwell Publishers
7. Darcy K. 1999. "*Ethics and corporate leadership*". U Frederick 1999, str: 399-408
8. Jalšenjak B., Krkač K. 2016. "*Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*". Zagreb: Mate d.o.o.
9. Skoko B., Benković V. 2009. "Znanstvena metoda fokus grupa – mogućnosti i načini primjene" *Politička misao* 46 (3): 217-236
10. Theaker A. 2012. "*Priručnik za odnose s javnošću*". Zagreb: HUOJ, tisak AKD

# Prilozi

Anketni upitnik

**1. Spol**            M    Ž

**2. Dob**            18-25   25-30   30-35   35-40   40-45   45-50   50-55   55-60   60-65

**3. Edukacija**     SSS    VŠS    VSS

**4. Radno iskustvo u marketinškoj ili PR profesiji:** manje od 1 godine    1-3   3-5   5-8  
18-13    više od 13 godina

**5. Smatrate li da je etika važna u marketinškoj i PR profesiji?**

a) u potpunosti se slažem            b) slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**6. Etika je često prisutna tema u područjima marketinga i odnosa s javnostima**

a) u potpunosti se slažem            b) slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**7. Etika zauzima važno mjesto u vašoj agenciji**

a) u potpunosti se slažem            b) slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**8. Poslovnoj etici se nije pridavalo pažnje sve donedavno**

a) u potpunosti se slažem            b) slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**9. Marketinška i PR profesija „pate“ od problema s vjerodostojnošću**

a) u potpunosti se slažem            b) slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**10. Javnost smatra PR i marketinšku profesiju neetičnom**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**11. Slika o marketinškoj i PR profesiji popravila se nekoliko posljednjih godina**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**12. Najveći etički izazovi današnjice u navedenim profesijama jesu društvene mreže**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**13. Govorenje istine ključna je stavka u Vašoj profesiji**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**14. Povjerljivost informacija je ključna stavka u Vašoj profesiji**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**15. Društveno poslovanje ključno je u Vašoj profesiji**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**16. Lojalnost klijentu ključna je stavka u Vašoj profesiji?**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**17. Znanje o poslovnoj etici jeste uglavnom naučili na radnom mjestu**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**18. Znanje o poslovnoj etici je osobne prirode**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**19. Znanje o poslovnoj etici temelji se na osobnom iskustvu**



a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**20. Znanje o poslovnoj etici je oblikovano profesionalnim iskustvom**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**21. Znanje o poslovnoj etici uvjetovano je religijskim vrijednostima**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**22. Etika kao takva najviše je uvjetovana obiteljskim okruženjem tijekom odrastanja**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**23. Znanje o poslovnoj etici moguće je naučiti putem pisanih etičkih kodova**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**24. Znanje o poslovnoj etici moguće je naučiti putem etičkih treninga i seminara**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**25. Vodstvo je ključno kod implementacije poslovne etike u korporativnu kulturu organizacije**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**26. Iskrenost, osobne vrijednosti, govorenje istine i unutarnji moralni kompas četiri su najvažnije kvalitete vodstva**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**27. Etičkom treningu/seminaru tijekom svoje profesionalne karijere prisustvovali ste:**

a) iznimno često      b) često      c) rijetko      d) vrlo rijetko      e) nikada

**28. Svjesnost o poslovnoj etici u Vašoj agenciji je na visokoj razini**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**29. Interna komunikacija u Vašoj agenciji je kvalitetna te visoko produktivna**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**30. Interna poslovna komunikacija u Vašoj agenciji je visoko etična**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**31. Etičnost interne poslovne komunikacije utječe na kvalitetu poslovanja agencije**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**32. Etično poslovanje agencije može biti i profesionalno**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**33. Naglasak na etičkim programima i njihovom provođenju doprinio je boljem položaju radnika i radničkih prava**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**34. Radim u poslovnom okruženju koje me motivira da djelujem moralno i etički ispravno**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**35. Organizacijska kultura agencije potiče etičko ponašanje**

a) u potpunosti se slažem      b) slažem se      c) ni da ni ne      d) ne slažem se      e) u potpunosti se ne slažem

**36. Na radnom mjestu imam pravo glasa te vodstvo potiče na diskusije u kojima rado sudjelujem**

a)u potpunosti se slažem      b)slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**37. Radnička prava kao jedan od segmenata poslovne etike, smatram da su u agenciji u kojoj radim na visokoj razini**

a)u potpunosti se slažem      b)slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**38. Etičnost interne poslovne komunikacije ključno je za profitabilnost agencije**

a)u potpunosti se slažem      b)slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**39. Vodstvo agencije veliku pažnju pridaje kvaliteti interne poslovne komunikacije, ugodnoj/ujedno konstruktivnoj poslovnoj klimi**

a)u potpunosti se slažem      b)slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**40. Etika i profitabilnost ne idu zajedno**

a)u potpunosti se slažem      b)slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem

**41. Model etično-odgovornog poslovanja utječe na kvalitetu interne poslovne komunikacije i obratno**

a)u potpunosti se slažem      b)slažem se    c) ni da ni ne    d) ne slažem se    e) u potpunosti se ne slažem