

# Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću Pliva d.o.o.

---

**Sambolek, Marino**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:633269>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

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



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**ZABOK**

**MARINO SAMBOLEK**

**UPRAVLJANJE POSLOVNOM ETIKOM U PODUZEĆU PLIVI**  
**D.O.O.**

**Business Ethics Management in Pliva d.o.o.**

**DIPLOMSKI RAD**

**ZABOK, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**ZABOK**

**MARINO SAMBOLEK**

**UPRAVLJANJE POSLOVNOM ETIKOM U PODUZEĆU PLIVI**  
**D.O.O.**

**Business Ethics Management in Pliva d.o.o.**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Poslovna etika

Student: Marino Sambolek

Mentor: izv. prof. dr. sc. Marija Ivaniš

Matični broj: ds3833

Smjer: održivi razvoj turizma

**ZABOK, 2023.**



**IZJAVA STUDENTA - AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG  
RADA**

**MARINO SAMBOLEK**  
(ime i prezime studenta)

**0116160400**  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Diplomskog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja **otvorenog pristupa završnim / diplomskim / doktorskim radovima** trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog Diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, rujan 2023.

Student - autor:

(potpis)

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	3
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja .....	4
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja .....	4
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	5
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....	5
1.5. Struktura diplomskog rada .....	6
<b>2. ZNAČAJ POSLOVNE ETIKE U SUVREMENOM POSLOVANJU</b> .....	8
2.1. Definiranje poslovne etike .....	8
2.2. Povijesni razvoj poslovne etike .....	9
2.3. Podjela etike i etički pristupi .....	9
2.4. Alati i mjere upravljanja poslovnom etikom .....	13
2.5. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja .....	14
<b>3. OPĆENITO O PLIVA D.O.O.</b> .....	19
3.1. Povijesni razvoj poduzeća .....	19
3.2. Vizija poduzeća .....	20
3.3. Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća .....	20
<b>4. IMPLEMENTACIJA POSLOVNE ETIKE U PLIVA D.O.O.</b> .....	23
4.1. Plivin kodeks poslovnog ponašanja .....	23
4.1.1. Temeljne vrijednosti Plive .....	24
4.1.2. Izbjegavanje sukoba interesa .....	24
4.1.3. Sprječavanje korupcije .....	25
4.1.4. Sigurno i zdravo radno mjesto .....	25
4.1.5. Zabrana uznemiravanja na radnom mjestu .....	25
4.1.6. Zaštita okoliša i životinja .....	26
4.1.7. Etična radna praksa .....	26
<b>5. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA PRIMJENOM ETIČKIH NAČELA U PODUZEĆU PLIVA D.O.O.</b> .....	27
5.1. Opis i metodologija istraživanja .....	27
5.2. Rezultati istraživanja .....	27
5.2.1. Rezultati istraživanja sociodemografskih podataka ispitanika .....	28
5.2.2. Rezultati primjene etičkih načela u poduzeću .....	30
<b>5.3. Zaključak provedenog istraživanja</b> .....	44



## SAŽETAK

U ovome radu istražuje se zadovoljstvo zaposlenika poduzeća Plive iz proizvodnog odjela o primjeni poslovne etike u poduzeću. Poslovna etika je danas sastavni dio poslovanja gotovo svake ozbiljnije organizacije. Ona ima veliki značaj kod privlačenja kupaca, dobavljača, investitora, kod održavanja dobre reputacije te ostvarivanja konkurentske prednosti. Zbog toga se kroz ovaj rad pokušalo pobliže objasniti važnost implementacije poslovne etike u poduzeća. Svrha rada je objasniti zašto poduzeće treba svoje poslovanje bazirati na etičkim i moralnim principima. Tako će se u ovome radu definirati etika kao i poslovna etika. Također će se istražiti razvoj poslovne etike kroz povijest. Obradit će se podjela etike i etičkih pristupa te će se nabrojati i objasniti alati i mjere upravljanja poslovnom etikom. Objasniti će se i utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja.

Istraživanjem će se pomnije objasniti njena uloga u poduzeću. Objasniti će se povijesni razvoj poduzeća, njegova vizija te kadrovska struktura. Pokazati će se kako poduzeće primjenjuje poslovnu etiku u svome poslovanju kroz istraživanje. Istraživanje se odnosilo na anonimni anketni upitnik. Rezultati istraživanja ukazuju na to da poduzeće zaista primjenjuje poslovnu etiku u svoje poslovanje te da su njeni djelatnici prilično zadovoljni sa primjenom iste.

**Ključne riječi:** etika, poslovna etika, moral

## Summary

This paper investigates the satisfaction of Pliva employees from the production department regarding the application of business ethics in the company. Today, business ethics is an integral part of the business of almost every serious organization. It is of great importance in attracting customers, suppliers, investors, maintaining a good reputation and achieving a competitive advantage. For this reason, this paper tried to explain in more detail the importance of implementing business ethics in the company. The purpose of the paper is to explain why a company should base its operations on ethical and moral principles. This is how ethics and business ethics will be defined in this paper. The development of business ethics throughout history will also be explored. The division of ethics and ethical approaches will be discussed, and the tools and measures of managing business ethics will be listed and explained. The impact of business ethics on business performance will also be explained.

The research will explain her role in the company in more detail. The historical development of the company, its vision and personnel structure will be explained. It will be shown how the company applies business ethics in its operations through research. The research was based on an anonymous questionnaire. The results of the research indicate that the company really applies business ethics in its operations and that its employees are quite satisfied with its application.

Keywords: ethics, business ethics, morality



# 1. UVOD

Poslovna etika je danas dio svake suvremene organizacije i poslovanja. Menadžment treba voditi brigu o svojim zaposlenicima i okružju na koje utječe što podrazumijeva odgovorno ponašanje kako poduzeća, tako i svih zaposlenih u istom. Etičnost se dakle, zahtijeva od svakoga. Kod etičnog poslovanja poduzeća mogu steći konkurentsku prednost i veliku prepoznatljivost kod konkurenata, partnera, kupaca i svih drugih sudionika. Smatra se da su mlađe generacije etičnije ili barem da bi trebale više isticati vlastitu etičnost. Samim time, zaposlenici mogu sami birati gdje žele raditi i odabrati organizaciju koja promiče etičnost kao svoju prednost. U takvoj organizaciji pojedinci mogu istaknuti svoja etička načela koja su u skladu sa organizacijskim, ili ukoliko smatra da ista nije dovoljno etična, promijeniti poslodavca. U suprotnosti, starije generacije zbog mnogih razloga poput straha od gubitka posla manje ističu svoja etička načela te se više prilagođavaju organizacijskim smjernicama. Današnja neizvjesnost u poslovnom okruženju zbog mnogih faktora poput novih tehnologija, proizvoda i usluga, mode, svjetonazora i drugih dovode do mnogih poslovnih odluka menadžera i pojedinaca gdje se upravo ogleda važnost poslovne etike u poslovanju. Prema mnogim istraživanjima u Hrvatskoj sve više poduzeća prepoznaje važnost poslovne etike i njezinog uvođenja u poslovanje, međutim još uvijek postoji diskriminacijska politika kod nekih poduzeća. Isto će se pokušati analizirati na primjeru poduzeća koji se dalje obrađuje u ovome radu. Najveći problemi kod nekih hrvatskih poduzeća su još uvijek mito, korupcija, kršenje zakona i etičkih kodeksa. Cilj svake organizacije jest postizanje vlastitih zacrtanih ciljeva koje će ostvariti djelovanjem temeljenim na etičkim principima i načelima. Jedina poduzeća koja danas mogu dugoročno opstati su ona koja pronalaze ravnotežu između vlastitih interesa poput profita i etičnosti. Današnji poslovni svijet sve više uviđa svoj probitak i uspjeh primjenjujući poslovnu etiku. Neupitno je da je danas u poslovnom svijetu primjena etike iznimno važna. Ljudi su sve više upućeni u djelovanje poduzeća koji brinu da poduzeće uistinu doprinosi općem dobru i životima ljudi. Zato je bitno za poduzeća ako žele ostati na dobrom glasu te ukoliko žele biti uspješna da se maksimalno pridržavaju osnovnim etičkim načelima poslovne etike. Svako poduzeće koje primjenjuje poslovnu etiku u svome poslovanju rezultirat će kao društveno odgovorno poduzeće. Dakle, takvo poduzeće doprinosi zdravlju i sigurnosti ljudi kao i njihovom povećavanju ekološke svijesti. Svaki se pojedinac kroz život vodi vlastitim uvjerenjima, etičkim normama i moralnim vrijednostima. To vodi pojedinca i kod donošenja različitih odluka i utječe

na njegovo ponašanje na temelju kojeg posljedično i utječe na okolinu i društvo. Na pojedincu je hoće li ostaviti pozitivan ili negativan učinak. Tema ovog rada je poslovna etika u poslovanju koja uključuje poglavlja poput definicije etike, njezine podjele i razvoj, etičke kodekse i pristupe te primjene poslovne etike na primjeru poduzeća. Pokušat će se objasniti kako doći do etične ispravne odluke te kako poduzeća pokušavaju ukomponirati etičnost kroz uvođenje etičkih kodeksa u samo poduzeće. S obzirom na navedeno, glavni cilj ovog rada je istražiti koliko su zaposlenici zadovoljni sa primjenom etičkih načela u poduzeću te kako sami određuju svoju etičnost. Dodatno će se istražiti važnost poslovne etike u poslovanju te važnost etičkih kodeksa organizacije.

### **1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja**

U ovome se radu istražuje zadovoljstvo zaposlenika Plive sa primjenom etičkih načela u samome poduzeću. Predmet istraživanja su stavovi zaposlenika o primjeni etike te analiza njihovog zadovoljstva. Istražuju se njihova osobna mišljenja vezana za poslovanje. Izabrana tema obradit će se teorijski kroz analizu postojeće literature te kroz dobivene rezultate provedenog istraživanja putem anketnih upitnika. Problem istraživanja je još uvijek nedovoljna svijest poduzeća i zaposlenika o važnosti primjene poslovne etike prilikom poslovanja. Objekti istraživanja su etika, poslovna etika, djelatnici, stavovi te međudnos poslovne etike i poduzeća.

### **1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja**

Cilj istraživanja je analizirati primjenu poslovne etike u poduzeću. Jedan od ciljeva ovog rada je i ukazati na važnost etike u menadžmentu u poslovanju. Pomoću anketnog upitnika nastojat će se prikazati kakav je stav poduzeća prema poslovnoj etici na temelju iskustva samih zaposlenika.

Svrha ovog istraživanja je da se istakne važnost uspostavljanja etičkog kodeksa u poduzećima te važnost etičkog pristupa. U današnje vrijeme kada većina poduzeća stavlja profit kao prioritet može se vidjeti važnost uvođenja poslovne etike kako bi se podigla moralno-etička razina poslovanja. S obzirom da je poslovanje aktivnost koja bi trebala doprinijeti općem dobru, tu dolazi do izražaja važnosti poslovne etike. Upravo u tome ogleda se njezina svrha.

Za izradu ovoga rada korištena je znanstvena i stručna literatura koja je vezana za poslovnu etiku. Osim toga, korištene su i razne internetske stranice i web portali. Deduktivna metoda se koristila

za prikupljanje osnovnih pojmova o etici, poslovnoj etici i društveno odgovornom poslovanju. Za glavno istraživanje izrađeni su anketni upitnici koji su distribuirani na internetu.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Poslovna etika ima sve veći značaj u poduzećima. U zadnjim godinama može se vidjeti porast empirijskih istraživanja vezana uz etiku i poslovnu etiku u poduzećima. Viša razina obrazovanja menadžera i stručnog kadra je doprinijela da se veći značaj pridonese poslovnoj etici u poduzeću i samim time zadržao kvalitetan ljudski kadar i povećali prihodi poduzeća.

U nastavku ukratko opisujem neka od dosadašnjih istraživanja.

Nensi Dubrović (2018.) je provela istraživanje etičnog poslovanja poduzeća Podravka d.d. Svrha istraživanja bila je saznanje ako su menadžeri upoznati sa značajem etičnog odgovornog poslovanja. Podaci su prikupljeni na temelju 20 ispitanika viših pozicija.

Antonio Babić (2018.) je proveo empirijsko istraživanje poduzeća BA-COM d.o.o. u kojem je sudjelovalo pedeset uzoraka. Anketna pitanja bila su orijentirana na poslovnu etiku u poduzeću te je istraživanje provedeno 2018. godine. Cilj istraživanja je bio saznanje ako su zaposlenici poduzeća upoznati sa poslovnom etikom i ako je se pridržavaju.

Anamarija Badurina (2019.) je provela istraživanje temeljeno na društveno odgovornom poslovanju poduzeća Valamar d.d. Problem istraživanja bila je neosvijestjenost dionika u poduzećima o pogodnostima koje društveno odgovorno poslovanje donosi na poduzeće. Vraćeno je pedeset ispunjenih anketnih upitnika sa svih razina menadžmenta.

### **1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

Pri izradi ovog diplomskog rada postavljena je sljedeća hipoteza: Zaposlenici u Plivi d.d. su zadovoljni primjenom etičkih načela u samome poduzeću, ali i izvan njega.

Znanstvena hipoteza postavlja se na temelju četiri pomoćne hipoteze:

P.H.1. Poslovna etika je neophodan alat u poslovanju sa ciljem zadržavanja profita i moralnosti.

P.H.2. Promatrano poduzeće je uzor tvrtka sa dugogodišnjim uspješnim poslovanjem u svojoj djelatnosti i velikim pozitivnim utjecajem na zdravlje i dobrobit stanovništva.

P.H.3. Implementacija etičkog poslovanja promatranog poduzeća je u skladu s etičkim vrijednostima, normama i načelima.

P.H.4. Većina zaposlenika podržava etično poduzetništvo promatranog poduzeća.

## **1.5. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad se sastoji od tematskih povezanih cjelina. U uvodnom dijelu se opisuje predmet, problem i objekti istraživanja. Također se objašnjava i cilj, svrha te metode korištene u radu. Zatim se iznosi ocjena dosadašnjih istraživanja te se postavlja znanstvena hipoteza sa tri pomoćne.

Druga cjelina rada naziva Značaj poslovne etike u suvremenom poslovanju se sastoji od više pod cjelina:

1. Definiranje poslovne etike
2. Povijesni razvoj poslovne etike
3. Podjela etike i etički pristupi
4. Alati i mjere upravljanja poslovnom etikom

U ovoj cjelini se prvo definira poslovna etika, zatim se analizira njezin razvoj kroz povijest. Nakon toga slijedi podjela etike te primjeri etičkih pristupa. Na kraju su navedeni još neki alati i mjere upravljanja poslovnom etikom.

Treća cjelina ima naziv Općenito o Pliva d.o.o. te su ovdje pod cjeline povijesni razvoj samog poduzeća, njegova vizija te kadrovska i organizacijska podjela.

Četvrta cjelina je Implementacija poslovne etike u Pliva d.o.o. te se sastoji od sljedećih pod cjelina;

1. Plivin kodeks poslovnog ponašanja
2. Temeljne vrijednosti Plive
3. Izbjegavanje sukoba interesa

- 4 Sprječavanje korupcije
5. Sigurno i zdravo radno mjesto
6. Zabrana uznemiravanja na radnom mjestu
7. Zaštita okoliša i životinja
8. Etična radna praksa

Peta i ujedno zadnja cjelina se odnosi na istraživanje naziva Istraživanje zadovoljstva zaposlenika primjenom etičkih načela u poduzeću Pliva d.o.o. Empirijsko istraživanje o stavovima i percepciji zaposlenika Plive o primjeni etičkih načela poduzeća. U tom dijelu rada se iznose najvažnije informacije, stavovi i podaci kojima se dokazuje istinitost hipoteza.

Posljednji dio rada je zaključak, a u njemu se definira povezanost teorijskih saznanja i rezultata istraživanja kojima je dokazivana znanstvena hipoteza.

## 2. ZNAČAJ POSLOVNE ETIKE U SUVREMENOM POSLOVANJU

U idućem poglavlju definirati će se etika i poslovna etika te će se istražiti povijesni razvoj poslovne etike. Obradit će se podjela etike i etičkih pristupa te će se nabrojati i objasniti alati i mjere upravljanja poslovnom etikom. Objasniti će se i utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja.

### 2.1. Definiranje poslovne etike

Zbog sve većeg zanimanja menadžmenta za etiku, ona postaje nezaobilazna tema u literaturi za menadžment. Dojam je kao da se radi o nekakvoj novoj pojavi, međutim poslovna etika, pa i etika općenito je predmet filozofskih rasprava već stoljećima. Iz filozofskih rasprava poslovna etika je premještena u pravi poslovni svijet zbog pritiska javnosti za društveno odgovornim poslovanjem. Primarni zadatak poslovne etike je definiranje načina ponašanja ljudi. „Etika u poslovanju nije odabir, to je nužnost za dugoročno uspješno i pošteno poslovanje.“ Postoje mnoge različite definicije poslovne etike, ali svaka podrazumijeva traženje ispravne odluke i ispravnog djelovanja. Poslovnu etiku može se definirati kao poslovanje u skladu sa etičkim pravilima, normama i temeljnim vrijednostima. „Poslovna etika je proučavanje moralnih standarda i kako se oni primjenjuju na društvene sustave i organizacije putem kojih moderna društva proizvode i distribuiraju robu i usluge te na aktivnosti ljudi koji rade u tim organizacijama”.<sup>1</sup> Drugim riječima, poslovna etika je zapravo dio primijenjene etike. Prema Stanfordovoj enciklopediji filozofije (2008)., „poslovna etika oblik je primijenjene etike ili profesionalne etike koja ispituje etička načela i moralne ili etičke probleme koji nastaju u poslovnom okruženju. Primjenjuje se na sve aspekte poslovnog ponašanja i relevantan je za ponašanje pojedinaca i cijelih organizacija.“<sup>2</sup> Poslovnu etiku moguće je opisati kao način komuniciranja te izvođenja i sklapanja poslova što je istovremeno u skladu sa sociološkim i duhovnim zakonitostima čovjeka i njegova okruženja. Drugim riječima, u poslovanju se razlikuje etička i profitna poslovna strana koje je nužno uravnotežiti kako bi poduzeće dobro poslovalo. U uskoj svezi razlikujemo etiku i moral. Dok etika više predstavlja teoriju, moral se tako više odnosi na praktični dio. Moralom se upravo bavi etika.

---

<sup>1</sup> Velasquez, M.G., Donaldson, J.: „Key Issues in Business Ethics. Cambridge“, Academic Press, 1989. str. 10

<sup>2</sup> Dostupno sa: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/> (pristupljeno 30.07.2023.)

A kada se govori o moralu pritom se misli na pravila društva koja nas vode kako se treba i ne treba ponašati. B. Gert u svojoj knjizi ističe da je „moral relativan s obzirom na vrijeme, mjesto i okolnosti u kojima se primjenjuje.“<sup>3</sup> Ono što je ključno kod etičkog, tj. ispravnog postupanja je pozadina pojedinog djelovanja, odnosno koji je pokretač pojedinca za određeno postupanje.

## **2.2. Povijesni razvoj poslovne etike**

Riječ etika dolazi od riječi ethos koja na grčkom predstavlja naviku ili običaj. Ona zapravo proučava ljudsko ponašanje i uspostavljene moralne norme. Otac etike je filozof Sokrat koji smatra da čovjeka definira njegov um, njegov moral i njegova savjest. Tvrdi da vrline prate razum te da su one posljedice čovjekovih razmišljanja i stavova. Može se reći da su se poslovni običaji prvotno razvili u trgovini te su oni s vremenom postali pravila ponašanja. Kao početak poslovne etike uzimaju se 60-te godine 20. stoljeća jer su se tada radnici počeli boriti za svoja prava. Sa industrijskom revolucijom i razvijanjem svjetske ekonomije počeli su se donositi zakoni među državama koji su u to vrijeme označavali pravila poslovnog ponašanja. Smatra se da je grčki filozof Sokrat bio pravi utemeljitelj etike. Kada se govori o razvoju poslovne etike, ona se šezdesetih godina 20. stoljeća javlja u obliku prava radnika na odgovarajuću plaću, na zadovoljavajuće uvjete rada te građanskih prava. Sedamdesetih godina 20. stoljeća poslovna etika ulazi u visokoobrazovni sustav kao akademsko područje istraživanja. Devedesetih godina javlja se međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika o etičnosti u poslovanju. Krajem devedesetih godina ona se pojavljuje uz pitanja vezana za ekološke probleme, korupcijom te stječe veliki interes javnosti. U današnje vrijeme ispravno etičko djelovanje postaje sve važnije u poslovanju poduzeća. Povećana je svijest mnogih poduzeća za implementaciju etičkih kodeksa u svojim tvrtkama. Shodno tome, razvijaju se društveno odgovorna poduzeća. Može se zaključiti da će se ona s vremenom sve više razvijati i naglašavati svoju važnost.

## **2.3. Podjela etike i etički pristupi**

Postoje dvije osnovne podjele u etici. Deskriptivna i normativna. Deskriptivna ili opisna etika nastoji prikazati ponašanje ljudi i njihove moralne vrijednosti. Ona je vrlo važna za poslovnu etiku.

---

<sup>3</sup> Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate d.o.o./ZSEM, Zagreb, 2007. str. 205

Već je potkrijepljena činjenicama i nastoji pronaći rješenja i odgovore za probleme i pitanja. Traži moralne izlaze u određenim etičkim situacijama. Govori o tome koji i kakav moral trenutno stvarno vlada. Postoji i posebna vrsta deskriptivne etike zvana metaetika te se razlikuje od deskriptivne u tome što ona ne pokušava naći rješenja što učiniti, već objašnjava pragmatičke i logičke teorije. Analizira moralne izjave kako bi došla do iskrene naravi morala. „Metaetika odgovara na pitanje o samim etičkim sustavima, tj. kakvi su ti etički sustavi: opisuju li njihovi iskazi nešto ili ne, postoji li to što opisuju objektivno (moralne činjenice) ili ne, jesu li načela moralnih teorija spoznatljiva ili ne, ovise li moralne prosudbe o izvanjskim čimbenicima ili o psihološkim čimbenicima itd.“<sup>4</sup>

“Normativna etika proučava etičko ponašanje i grana je filozofske etike, koja istražuje pitanja koja se pojavljuju u vezi s tim kako treba djelovati, u moralnom smislu.“<sup>5</sup> Nadalje, normativna ili preskriptivna etika se u odnosu na deskriptivnu etiku bavi onime što bi trebalo biti, a ne onime što jest. Pokušava prikazati etičke norme i temelje na temelju kojih bi ljudi znali kakvi bi trebali biti, kako ispravno postupiti, kako se ponašati i razlikovati dobro i zlo. Iz etičkih temelja proizlaze moralni standardi koji su u bilo kojoj životnoj situaciji prihvatljivi za sve ljude te predstavljaju i autoritet kako bi se ljudi mogli moralno i ispravno ponašati. Postavljene etičke norme treba adekvatno opravdati tako da se one i objasne. Mora biti objašnjenje svake odluke, a ako se ne može dati obrazloženje može postojati razlog da se odbace. Normativnu etiku možemo još podijeliti na fundamentalnu i primijenjenu. Normativna fundamentalna etika se bavi istraživanjem o moralu, njegovim načelima i etičkoj analizi moralnosti. Normativna primijenjena etika se odnosi na specifične situacije ili određene sfere. Odnosi se na kontroverzne teme i pitanja poput pobačaja, eutanazije ili sličnih. Primijenjena etika je praktična primjena moralnih promišljanja. Usredotočena je na stvaran svijet i djela javnog i privatnog života. Nalazimo ju gotovo u svakoj profesiji jer svaka profesija ima svoje etičke kodekse. Cilj normativne etike je uspostaviti moralni sustav koji bi bio univerzalan te prema tome i vrijedio uvijek i svugdje za sve, dajući smjernice kojih bi se trebali pridržavati neovisno o životnoj situaciji. Može se zaključiti da se kroz normativnu etiku postavljaju etičke norme iz kojih proizlaze moralni standardi kako bi pojedinci znali kako se ponašati ili kako postupiti u različitim životnim situacijama.

---

<sup>4</sup> Jalšenjak, Krkač.: „Poslovna etika“, 2016. str. 28

<sup>5</sup> Dostupno sa: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Normativna\\_etika](https://hr.wikipedia.org/wiki/Normativna_etika) (pristupljeno 20.06.2023.)



U današnjem globalnom svijetu, koji je kompleksan nije uvijek lako donijeti etičnu tj. moralno ispravnu odluku. Etičke pristupe u rješavanju moralnih dilema možemo podijeliti na individualan pristup, utilitarni pristup, pristup ljudskih prava i pristup pravde. Individualan pristup zagovara da je moralno djelovanje ono koje dugoročno štiti najbolje interese pojedinca. Pojedinac odlučuje o odluci ovisno o dugoročnim prednostima za njega osobno. Individualizam promiče iskrenost i povjerenje kao najbolje dugoročno djelovanje. Vodi ponašanju prema drugima kakvo ljudi očekuju i prema njima samima. Dakle, temelji se na tome da se prema drugima treba odnositi na način kako bi htjeli i da se drugi odnose prema nama. Smatra da su sve dugoročne odluke ispravne i dobre, a interesi za brzu zaradu samo kratkoročni i štetni za poduzeće i nas samih. Etičko poslovanje kod ovog pristupa odnosi se na sve poslovne odluke u poduzeću koje su korisne za pojedince jer proizlaze iz poštenja i dobrote.

Utilitarni etički pristup je težnja za općim i pojedinačnim dobrom, srećom i koristi. Usmjeren je na ostvarivanje praktične koristi bilo pojedincu ili zajednici. Smatra da moralno ponašanje proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi. Usmjeren je na moralno ponašanje i rezultate, a ne na motive. Ovaj pristup zalaže se za maksimizaciju profita koji se postiže visokom kvalitetom jer na taj način najvećem broju ljudi donosi sreću i zadovoljstvo poput zaposlenika, kupaca, dobavljača, dioničara i drugih. Problematika se pojavljuje jer odluka nije uvijek pravedna za sve. Na primjeru hotela koji je imao maksimalno iskorištenje kapaciteta te time stekao i maksimalni profit, ta dobit ili zarada neće biti jednako raspoređena između svih zaposlenih u hotelu. Zaključak je da kod ovog pristupa, kod donošenja ispravne moralne odluke ista ovisi o njezinim posljedicama koja bi trebala donijeti najviše dobra za najveći broj ljudi, a najmanje zla za sve koje uključuje. Vrlo se često primjenjuje u poslovnom svijetu jer visoki profiti, radna učinkovitost te efikasnost donose najveće zadovoljstvo najvećem broju ljudi unutar organizacije.

Pristup ljudskih prava polazi iz činjenice da svi ljudi imaju jednaka temeljna ljudska prava. Ovaj pristup moralnih ljudskih prava smatra da se ponašanje i etične odluke moraju podudarati sa pravima svih ljudi na koje i utječu. „Neetičnim se smatra namjerno, ili zbog neznanja gušiti prava i interese drugih ljudi.“<sup>6</sup> Prilikom donošenja etične odluke moraju se poštivati osnovna moralna prava poput prava na istinu, prava na život i sigurnost, prava na privatnost, prava na slobodu govora te pravo na prigovor savjesti. Kršenje osnovnih ljudskih prava kod donošenja odluka u poduzeću

---

<sup>6</sup> Bogdanović, M.: „Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava“, HAZU, Varaždin, 2008., str. 295

koje su neetične vrlo lagano može groziti poslovanje tog poduzeća. Problematika ovog pristupa se javlja kod sukoba između različitih prava gdje onda u pravilu ne pobjeđuju argumenti prava, već argument snage odnosno moći. Manjkavost ovog pristupa se ogleda i u provedbi raspodjele prava koji pak ovisi o društveno ekonomskim procesima.

Pristup pravednosti etički je koncept koji kod procjene etičnosti odluka i ponašanja organizacije uključuje pravednost i nepristranost podjele dobiti i troškova odnosno koristi i štete između grupa i pojedinaca. Sve etične odluke se temelje na poštenju, nepristranosti i jednakosti. "Da bi se osigurale pravedne, odnosno etične odluke i ponašanje u oblikovanju sustava menadžmenta i u organizacijskom odlučivanju, potrebno je slijediti sljedeća načela pravde; načelo distributivne pravde, načelo proceduralne pravde, načelo kompenzacijske pravde i načelo prirodne dužnosti."<sup>7</sup> Distributivna pravda podrazumijeva da ljudi ne smiju biti tretirani na temelju svojevoljnih karakteristika. Npr. muškarci i žene ne smiju imati različitu plaću ako obavljaju identičan posao. Proceduralna pravda podrazumijeva pridržavanje pravila od strane zaposlenika s tim da su ta pravila pravedna i prihvaćena od zaposlenika. Kompenzacijska pravda podrazumijeva jednako nagrađivanje osoba za jednaki rad, ili da je potrebno više nagraditi one koji su više i doprinijeli. Ovo je načelo posebno zbog mnogih primjera gdje su menadžerske plaće višestruko više od plaća zaposlenika. Načelo prirodne dužnosti podrazumijeva odgovornost ili dužnost pojedinca da svoje odluke i ponašanje temelji na univerzalnim načelima etike. Problematika se ovdje pronalazi kod subjektivnosti kod ocjenjivanja pravednosti.

Zaključak je da niti jedan od ovih navedenih pristupa i načela nije najbolji jer svaki ima svoje prednosti i nedostatke. Pojedinci bi ih trebali sve koristiti da povećaju i osiguraju etičnost svojih odluka jer se njihovom primjenom povećava i etičnost ponašanja. Etika se može podijeliti i na etiku slova i etiku duha. Etika slova se naziva još i doslovna etika jer podrazumijeva pisana pravila, zakone, kodekse i norme. Ona uključuje i bonton. Osjećajna ili etika duha podrazumijeva filozofiju i principe. Kada se govori o vrstama etičnog ili neetičnog ponašanja, govori se o prosocijalnom, antisocijalnom i asocijalnom ponašanju. Prosocijalno je moralno i ono koje donosi sreću za druge.

Amoralno je ono kada se odbija pomoći drugima te nastupa šteta kao rezultat. Antisocijalno je ponašanje kada se nastoji naštetiti drugima. Čovjek se uči etičnosti iz više izvora,

---

<sup>7</sup> Bahtijarević-Šiber, Fikreta.: „Suvremeni menadžment et al“, 2008., str. 541-542

međutim prvo učenje potječe od roditelja. Osim ove heteronomne etike u kojoj se uči iz okoline i iz kulture u kojoj čovjek živi, postoji i autonomna gdje sam čovjek ima veliku vlastitu slobodu odlučivanja i donošenja odluka o tome što je moralno ispravno i što nije. Educiranje etike je iznimno važno zbog razumijevanja ljudske psihologije i njegovog aktivnog djelovanja, razvijanja samosvijesti, razumijevanja potrebe odgovornosti prema prirodi, sposobnosti sukobljavanja sa moralnim dilemama i još mnogo razloga.

## **2.4. Alati i mjere upravljanja poslovnom etikom**

Neki drugi alati i mjere za upravljanje poslovnom etikom uključuju etičke strukture, etičke treninge i etičke vruće linije, zviždače te vođenje pomoću primjera.

Vođenje pomoću primjera predstavlja možda i najbolji te najadekvatniji pristup kojim se širi pozitivna etička klima u poduzeću uzevši u obzir da etičan menadžer svojim primjerom uvelike utječe na ponašanje svih drugih djelatnika. Ovakav menadžer svojim je primjerom inspiracija i poticaj drugima da se ponašaju, ali i posluju u skladu sa etičkim načelima i principima. Neke od mjera razvijanja pozitivne etičke atmosfere u poduzeću su razvijanje međusobne komunikacije i interakcije između svih zaposlenika i na svim organizacijskim razinama te poticanje njihove slobode govora i prava na različita mišljenja. Zatim na sve prigovore reagirati promptno i to na najefikasniji i najbrži mogući način. Svaki zaposlenikov problem pažljivo poslušati i pokušati riješiti na adekvatan način bez dužih odlaganja. Ključno je i razvijati etičku svijest te neprestano propitkivati zaposlenike o tome što misle o ulozi etike u poslovanju na način da se organiziraju interni programi obrazovanja o etici u poslovanju. Dati na znanje zaposlenicima da se poštuje i vrednuje njihova etičnost te istu i nagrađivati raznim oblicima nagrađivanja. Bitno je raditi i ponašati se na etičan način znajući da će svaki neetičan potez izaći na vidjelo sa posljedicama poput javnih kritika što posljedično kratkoročno utječe odnosno šteti ugledu poduzeća, a dugoročno ruši i profit.

Nadalje, etičke strukture kao posebna tijela u poduzeću koja su svojom specifikacijom formirana za poslove implementacije etičkog kodeksa poduzeća kao i za nadziranje ponašanje djelatnika u istome. One se inače nazivaju i etični odbori ili povjerenstva čija je primarna uloga nadziranje i provjeravanje provođenja postavljene etičke prakse. Osim toga, zaduženi su i za sankcioniranje tj. kažnjavanje svih onih koji se toga ne pridržavaju, a reagirajući na vlastitim

ophođenjima. Ovakva vrsta etičkog specijalista koji zastupa etiku u poduzeću djeluju samostalno unutar poduzeća. Uglavnom propitkuju etičnost odluka najvišeg vrhovnog menadžmenta.

Govoreći o učenju i usavršavanju etike dolazi do različitih oblika edukacijskih programa koji se nazivaju etički treninzi. Sve se više intenziviraju edukacije koje kontinuirano prate zaposlenikov rast i razvoj etične svjesnosti kroz raspravljanja oko etičkih tema i dilema. Ovakve vrste treninga se mogu učiti samostalno ali i kroz cjeloživotno obrazovanje.

Etičke vruće linije podrazumijevaju posebne telefonske linije pomoću kojih pojedinci zaposlenici prijavljuju sve svoje etičke moralne probleme, pitanja i nedoumice s kojima se susreću prilikom rada ili donošenja odluka. Također prijavljuju primjedbe za neetično ponašanje primijećeno kod drugih. Zviždači predstavljaju djelatnike koji razotkrivaju svoje poslodavce na temelju njihovih nemoralnih i protuzakonitih postupanja ili odluka.

## **2.5. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja**

Poslovna etika spaja dvije strane poslovanja. Jedna strana se odnosi na stjecanje materijalne koristi i profita, a druga na moralnu dimenziju etičkog poslovanja. Konceptualna poslovna etika može sadržavati elemente poput primjene poslovne etike u poduzeću, definiranje bitnih socijalnih i poslovnih prepreka, određivanje odgovornosti za poslovne odluke te kritiku poslovanja. Ona može biti kao i poslovanje, na nacionalnoj, međunacionalnoj ili globalnoj razini. Razlikuju se četiri razine poslovne etike i to mikro, mezo, makro i globalna. Mikro označava najniži stupanj u organizaciji, u mezo spadaju centri odgovornosti, odjeli i funkcije, makro je na organizacijskom stupnju ili stupnju poduzeća, a globalna etika je u poduzećima globalne ekonomije. Mnogi primjeri ukazuju na veliki pozitivan utjecaj etičkog poslovanja na samu dobit poduzeća. Mnogi dokazi upućuju na veliku korelaciju između takve vrste poslovanja i poduzeća. Rezultat primjene etičkih načela u poslovanju proizlazi iz činjenice da što je veća primjena etike u poslovanju to su bolji međuodnosi poduzeća i okružja. Dolazi do tzv. win-win-win situacije gdje su zadovoljni i dioničari, i zaposleni te kupci. Iako odluka pojedinca ovisi o njegovim vlastitim stavovima, uvjerenjima i individualnoj percepciji poslovne etike, kroz vrijeme može utjecati na performanse samog poduzeća. Menadžerska etika kao dio poslovne etike je izuzetno bitna jer su upravo menadžeri ti sa najvećim utjecajem ili vrlo velikim utjecajem na to kako će se poduzeće ponašati. Odgovorni su za poslovanje i poslovno ponašanje. Oni vode poduzeće, donose mnoge važne odluke i moralne

prosudbe te određuju standarde ponašanja. „Dakle, menadžerska etika je sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju pri donošenju odluka, pri prosudbi ispravnosti postupaka i odluka te pri procjeni širih učinaka tih odluka i njihovih utjecaja na druge sudionike u poslovnoj i društvenoj okolini.“<sup>8</sup> Menadžeri su ti koji stvaraju poslovnu etiku i istu realiziraju. Jednostavno su odgovorni za etičnost poslovanja poduzeća kojem upravljaju. Zapravo, poslovna etika sadrži i stratešku važnost jer stvara sustav upravljanja na temelju etičkih načela pomoću kojih vrlo lagano može odgovoriti na sve zahtjeve svih interesnih skupina. Smatra se da će biti uspješne sve one organizacije koje u svojem poslovanju ne odvajaju etičnost poslovanja od profita već ih usklađuje. Menadžer, kao etički vođa, ima vrlo važnu ulogu u određivanju kako će se ponašati svi u organizaciji. Za to on mora biti moralan te postavljati visoke moralne standarde, najviše etičke vrijednosti te biti uzor moralnog ponašanja te svojim primjerom stvarati pozitivnu i ugodnu atmosferu unutar poduzeća. Donošenje odluka za svačiju dobrobit te jasno definiranje ciljeva je ključno za uspješno vodstvo. Danas, uz svu tehnologiju i konkurenciju, tvrtke su suočene sa izborom između poštenog ili nepoštenog odnosno etičnog ili neetičnog pristupa prema svojim klijentima. Shodno tome, menadžerima nije nimalo lako svakodnevno se suočavati sa etičkim dilemama kako bi donijeli ispravnu etičnu odluku. Međutim, poduzeće ne može kvalitetno poslovati bez etike. Zaposlenici sukobljeni sa etičkom nedoumicom ponašat će se upravo onako kakav je i sustav vrijednosti u organizaciji. On ih navodi kako postupiti u određenoj poslovnoj situaciji koje su nerijetko moralno dvojbene. Važnost poslovne etike u poslovanju seže daleko. Snažna je veza između etičnog poslovanja i kratkoročne odnosno dugoročne profitabilnosti poduzeća. Ugled poduzeća na tržištu je iznimno bitan između potencijanih ulagača, kupaca i zajednica o kojemu ovisi da li je isplativo u isti ulagati. Investitori će biti manje skloni ulagati u poduzeće ako smatraju da poduzeće ne posluje etično te takvo neće niti podržavati. Upravo ovdje tvrtke imaju poticaj da budu društveno odgovorno poduzeće sa rastom ulaganja dioničara. Osim zakonskih, pravnih i regulatornih problema s kojima se poduzeće može sresti ako ne provode poslovnu etiku, ona je ujedno bitna i zato jer se na taj način održava pozitivna reputacija odnosno ugled poduzeća. Kada je to postiglo, poduzeće može očekivati snažno privlačenje baze kupaca kao i potencijalnih investitora. Sa organizacijom za koju se zna da posluje na pošten način svi žele surađivati. Kako poslovna etika zapravo uključuje moralna načela i društvene vrijednosti svako poduzeće bi ih trebalo usvojiti u svojem kodeksu ponašanja. Poanta je u prihvaćanju i pridržavanju

---

<sup>8</sup> Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić.; „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, 2008., str. 531

pravila takve etike u svakodnevnom poslovanju, a za opću dobrobit društva. Društveno odgovorno poduzeće se upravo tako i naziva iz razloga što ne bi trebalo činiti štetu nikome. Fokus poduzeća na isključivo profit i rast nije uvijek u skladu sa zahtjevima društva te upravo ovdje poslovna etika može pomoći pri odluci što je ispravno te kako održavati dobar odnos sa društvom, kupcima i ostalim sudionicima. Kao što je već rečeno, poslovna etika ima vrlo snažan utjecaj kod profitabilnosti poduzeća te bi stoga valjalo uvesti određeni sustav nagrađivanja i kažnjavanja za one koji se pridržavaju ili se ne pridržavaju te etike. Neki od kriterija koji su bitni za uspješnost poslovanja poduzeća, a povezani su sa poslovnom etikom biti će pomnije opisani u nastavku. Kontrola poslovne zlouporabe pomaže pri odlučivanju poduzeća što je ispravno i što nije. Pošto poslovna etika izravno utječe na način i kulturu poslovanja, ona postavlja već unaprijed određena pravila i etička načela kojih bi se svi u poduzeću trebali strogo držati. Ova pravila zapravo osiguravaju da se poduzeće ne upusti u razne nepoštene i nelegitimne prakse poput lažnog marketinga i reklama, prijevara, krivotvorenja itd. Pridržavajući se ovih načela poduzeće je u mogućnosti ponuditi kupcima bolji proizvod po prihvatljivim cijenama. Za uspješno poslovanje neophodni su i zaposlenici na koje bi se trebalo staviti fokus te ih adekvatno obučiti da se koriste poslovnom etikom propisanom u kodeksu poduzeća. Također bi trebalo omogućiti djelatnicima dobre uvjete rada i adekvatnu novčanu nagradu kao i priliku sudjelovanja kod donošenja odluka poduzeća. Na taj način stvara se ugodna atmosfera u radnom okruženju koja omogućuje napredak djelatnika koji će onda zasigurno, kvalitetno obavljati svoj posao. Dakle, mareći za svoje zaposlenike vodeći se poslovnom etikom poduzeće ostvaruje preduvjete za rast i razvoj te se tu vidi veliki utjecaj etike i uspješnost poslovanja. Osim samih zaposlenika, od velike važnosti su i potrošači čije potrebe moraju biti ispunjene budući da o njima kao krajnjim kupcima ovisi hoće li i koliko trošiti. Osiguravanje kvalitetnih proizvoda po razumnim cijenama vodeći se poslovnom etikom stječe se zadovoljstvo kupaca što utječe na profitabilnost poduzeća. Takva etika zasigurno povećava dugoročnu profitabilnost poduzeća te produktivnost njegovih zaposlenika. Implementacijom etike omogućuje se bolje pružanje usluga na tržištu te ostvarivanje dobiti na pošten način. Etičnost u poslovanju vodi i do donošenja boljih odluka za tvrtku i društvo čiji je rezultat povećanje ugleda tvrtke. Vrlo je važno brinuti se o utjecaju na društvo i okolinu jer o njemu ovisi opstanak poduzeća. Doprinos poduzeća za društvo etično je i vodi do boljeg poslovanja poduzeća. Prema Krkaču "Društvena odgovornost poduzeća se definira kao „koncept prema kojemu poduzeće da dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okolišu

svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima.“<sup>9</sup> Etično poslovno ponašanje pojedinca u poduzeću ima veliku ulogu u društveno odgovornom poduzeću. Međusobna interakcija zaposlenika te interakcija sa kupcima i drugim dionicima je ključna u razvijanju reputacije poduzeća koja je pozitivna. Način na koji zaposlenici komuniciraju ima utjecaj koji može koristiti ili štetiti poduzeću ukoliko se ne pridržavaju određenim etičkim smjernicama i pravilima. Društveno odgovorno poduzeće se temelji na društveno odgovornom poslovanju koje pozitivno utječe na dobrobit društva. Društvena odgovornost se bazira na etici gdje tvrtke ili pojedinci poduzimaju radnje koje koriste svima. Ukoliko to nije tako, odnosno šteti se okolini, poduzeće nije odgovorno. Stoga menadžeri nemaju zadatak samo maksimizirati profit, već i zaštititi interese građana i okoline. Poduzeće bi trebalo uključiti etiku kao skup moralnih načela u svoje svakodnevno poslovanje i aktivnosti. Razvijanje kodeksa ponašanja unutar poduzeća pogoduje njegovoj uspješnosti. Koncept društvene odgovornosti se zasniva na četiri ključna aspekta, a to su pravni, ekonomski, filantropski i etički. Filantropska dimenzija se zasniva na doprinosima za zajednicu čime se poboljšava kvaliteta života. Primjerice, donirajući novac ili svoje proizvode potrebitima. Ovakvim filantropskim akcijama poduzeća prikazuju svoje pravo lice te svoju pravu vrijednost. Moralna dimenzija se očituje u izbjegavanju zla čineći ono što je ispravno i moralno. Poduzeće koje je zaista usredotočeno na društveno odgovorno poslovanje ne djeluje samo u skladu sa zakonima i onime što je legalno nego taj limit proširuje čineći samo ono što je ispravno i moralno. Primjerice, ako poslodavac isplaćuje minimalnu plaću radnicima, on samo slijedi zakon. Međutim, ako isplaćuje više, on je društveno odgovoran te mari za svoje zaposlenike. Takva vrsta poslovne etike utječe na uspješnost poduzeća kroz njegov dobar ugled te će sa poduzećem koji je na dobrom glasu svi htjeti surađivati. Nadalje, pravna dimenzija se odnosi na poštivanje zakona. Poduzeća moraju slijediti lokalne, državne i međudržavne zakone te snose zakonsku odgovornost. Ekonomska dimenzija spada pod dio društvene odgovornosti, a to znači biti profitabilan. Dakle, društvena odgovornost poduzeća leži u njegovoj uspješnosti kod napredovanja i ispunjavanja ciljeva. No poduzeća bi to trebala raditi ipak imajući na umu i širu zajednicu te se pritom koristiti etičnošću. Kada se govori o društveno odgovornom poslovanju, razlikuju se dvije dimenzije, interna i eksterna. U nastavku će biti pobliže objašnjene. Vanjsko ili eksterno društveno odgovorno poslovanje obuhvaća potrošače, zajednicu te okoliš. Predstavlja poduzimanje raznih akcija za dobrobit zajednice, a ne narušavajući prirodu i okoliš. Uključivanje poduzeća u zajednicu može imati odličan utjecaj na

---

<sup>9</sup> Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku“, Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 67

ugled i reputaciju poduzeća. Mnoga poduzeća se tako i reklamiraju. Pokazivanje ljudskosti može imati i komercijalno značenje. Vanjska dimenzija uključuje i međuodnos sa potrošačima što danas postaje sve važnije. Odnosi se trebaju graditi, povjerenje steći a potrebe i želje ispuniti. Osim toga, ova dimenzija se odnosi na ekološki društveno poslovanje sa ciljem smanjivanja poslovnih procesa na prirodu. Neke od tih aktivnosti su smanjenje energije, racionalnije korištenje vodom, upravljanje otpadom i recikliranje. Nadalje, unutarnja ili interna dimenzija pak obuhvaća odnose sa samim zaposlenicima te na sve ostale komponente unutar poduzeća.

Menadžment ima veliku ulogu u procesu uspostavljanja etike. Menadžersku etiku možemo podijeliti na profesionalnu etiku, društvenu, osobnu, organizacijsku i poslovnu. Profesionalna etika određuje kako bi se zaposleni trebali ponašati na poslu, a da ono bude profesionalno. Društvena etika se temelji na ponašanju određenom raznim zakonima i načelima. Osobnu etiku čine svi stavovi, osobna uvjerenja i vrijednosti pojedinca koji može predstavljati etičnost menadžmenta. Organizacijska etika predstavlja očekivani način ponašanja svih djelatnika koji je definiran. Također ova vrste menadžerske etike nudi smjernice ako se suoče sa etičkim dilemama. Poslovna etika uključuje pošteno i transparentno poslovanje te etičko djelovanje temeljeno na racionalnosti. Poslovna etika je „način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom“.<sup>10</sup> Njezini subjekti nose moralnu dužnost jer je to aktivnost koja doprinosi općem dobru. U stvarnom poslovnom svijetu primjenjuje se osobna etika kod koje pojedinac u poslovnu sferu donosi vlastita pravila te poslovna etika koju navodi samo poduzeće. Za stabilno poslovanje vrlo je važno pridržavati se etičkih standarda, norma i pravila

---

<sup>10</sup> Bebek, B., Kolimbić, A.: „Poslovna etika“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 8



### **3. OPĆENITO O PLIVA D.O.O.**

U nastavku će se obraditi razvoj poduzeća kroz povijest te njegova vizija. Također će se prikazati organizacijska i kadrovska struktura poduzeća. Proučiti će se implementacija kodeksa ponašanja unutar poduzeća.

#### **3.1. Povijesni razvoj poduzeća**

Zapravo je vrlo mali broj poduzeća u svijetu, a još manji u Hrvatskoj koji se mogu ponositi dugom tradicijom poslovanja koja seže čak u 1921. godinu. Sami početak započinje u jednoj tvornici Kaštel u Karlovcu gdje je proizvodnja krenula sa ekstraktima iz domaćeg bilja. Izniman doprinos Hrvatskoj, ali i cijelom svijetu Pliva je uspjela ostvariti kroz svojih sto godina poslovanja proizvevši na stotine kvalitetnih lijekova. Međutim, na lokaciji Savski Marof povijest Plive i njezine proizvodnje zapravo datira iz 1878. godine sa barunom Dumreicherom koji tamo otvara tvornicu i rafineriju špirita i pjenice. Nedugo nakon, tvornica postaje prepoznata kao rekretnica u gospodarskom razvitku Hrvatske u to vrijeme te primjer industrijalizacije. Ubrzo mijenja naziv u Žumberak, a od 1967. u Pliva. Tada započinje sa proizvodnjom farmaceutskih proizvoda i pripravaka čime zapravo otvaraju put suvremenoj proizvodnji lijekova. Vladimir Prelog, profesor sa zagrebačkog sveučilišta 1936. godine dobiva Nobelovu nagradu za kemiju te ubrzo nakon plasira na tržište sulfanilamid. Ovu aktivnu ljekovitu supstancu bakteriostatskog djelovanja patentno zaštićuje pod imenom Streptazol. Nadalje, 1953. godine tvornica Kaštel proizvodi vitamin C i vitamin B-6 prema vlastitoj tehnologiji. 1952. godine tadašnji Kaštel osniva i Istraživački institut za istraživanje i razvoj novih tehnologija i lijekova. Pliva danas, osim gotovih lijekova proizvodi i pozamašan broj aktivnih farmaceutskih supstanca. Najvažniji događaj u povijesti Plive je otkriće antibiotika azitromicina kojim se svrstala u mali broj poduzeća koji imaju vlastiti originalni lijek. Time je Hrvatska svrstana među samo 9 zemalja koje imaju vlastiti antibiotik. Komercijalni naziv azitromicina zvan Sumamed, zahvaljujući svojim iznimnim ljekovitim svojstvima je i danas jedan od najuspješnijih lijekova ikada proizveden. Nekoć je Pliva bila lokalna kompanija koja je većinu prihoda ostvarivala na domaćem tržištu, međutim, širenjem na nova tržišta Pliva je prerasla u jaku međuregionalnu firmu. 2008. godine Pliva dobiva novog vlasnika te postaje dio izraelske Teve. Danas je Pliva član Teva grupacije te je najveća i najuspješnija farmaceutska firma u Hrvatskoj i vodeća u Južnoj i Istočnoj Europi.

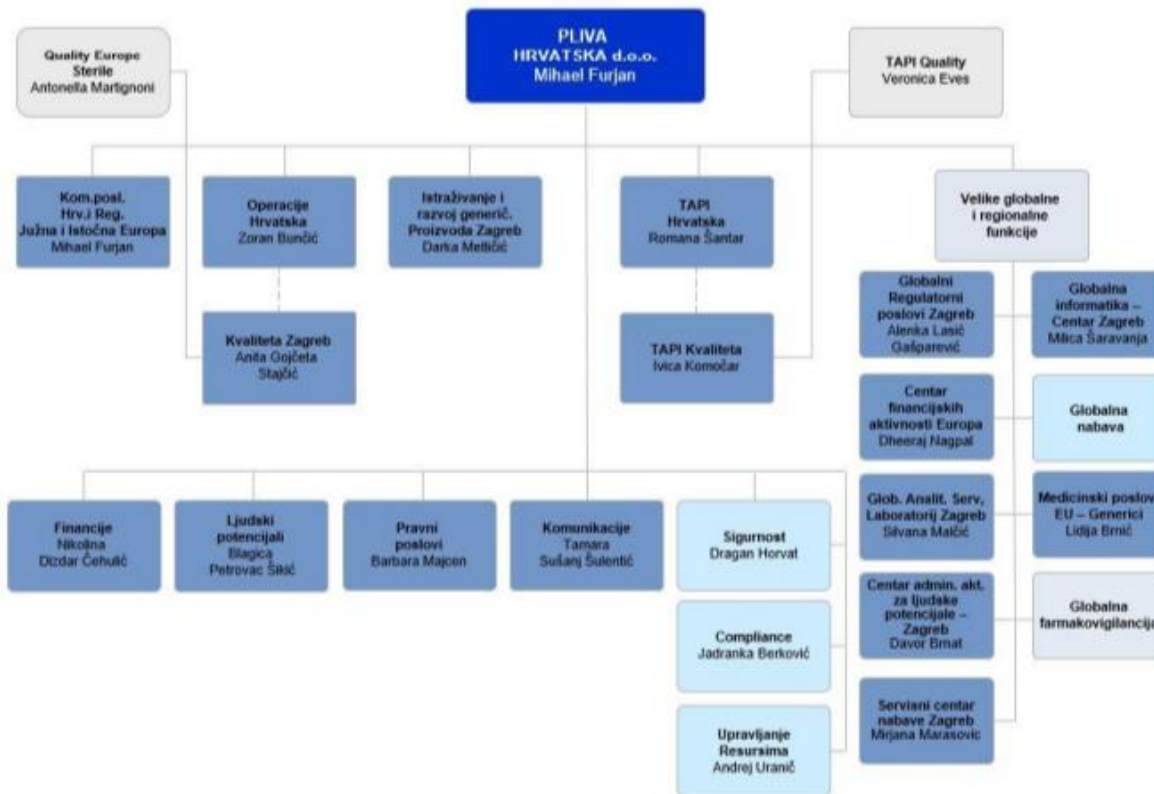
### **3.2. Vizija poduzeća**

Vizija poduzeća leži u tome da postane globalna vodeća farmaceutska tvrtka koja bitno i pozitivno utječe na živote svih ljudi proizvodnjom različitih vrsta lijekova širokog asortimana za poboljšanje zdravlja ljudi općenito, a pritom koristeći poslovnu etiku kao polazišnu točku kod ostvarivanja zacrtanih ciljeva koji čine tu viziju. Poduzeće nastoji omogućiti pristup dostupnim lijekovima svim ljudima odnosno pacijentima radi poboljšanja njihova zdravlja. Imajući na umu moral, poduzeće se sve više okreće i biološkim lijekovima pomoću kojih želi stvoriti novu generaciju prirodnih lijekova.

### **3.3. Organizacijska i kadrovska struktura poduzeća**

Pliva u Hrvatskoj je na dvije lokacije. Uprava i manji dio određene proizvodnje se nalazi u Zagrebu, dok je proizvodni dio prebačen u Savski Marof, naselje udaljeno 20-ak kilometara od Zagreba. Lokacija u Savskom Marofu broji ukupno 318 zaposlenih. Na lokaciji se nalaze proizvodni pogoni, skladišta, zgrada kvalitete, zgrada za ekologiju te energetska dio. Na području su svakodnevno prisutni i vanjski izvođači radova kao i vlastita vatrogasna postrojba. Također unutar same lokacije se nalazi i bivša tvrtka Kvasac, današnji francuski Lesaffre. U nastavku je prikazana organizacijska shema sa svim odjelima Plive.

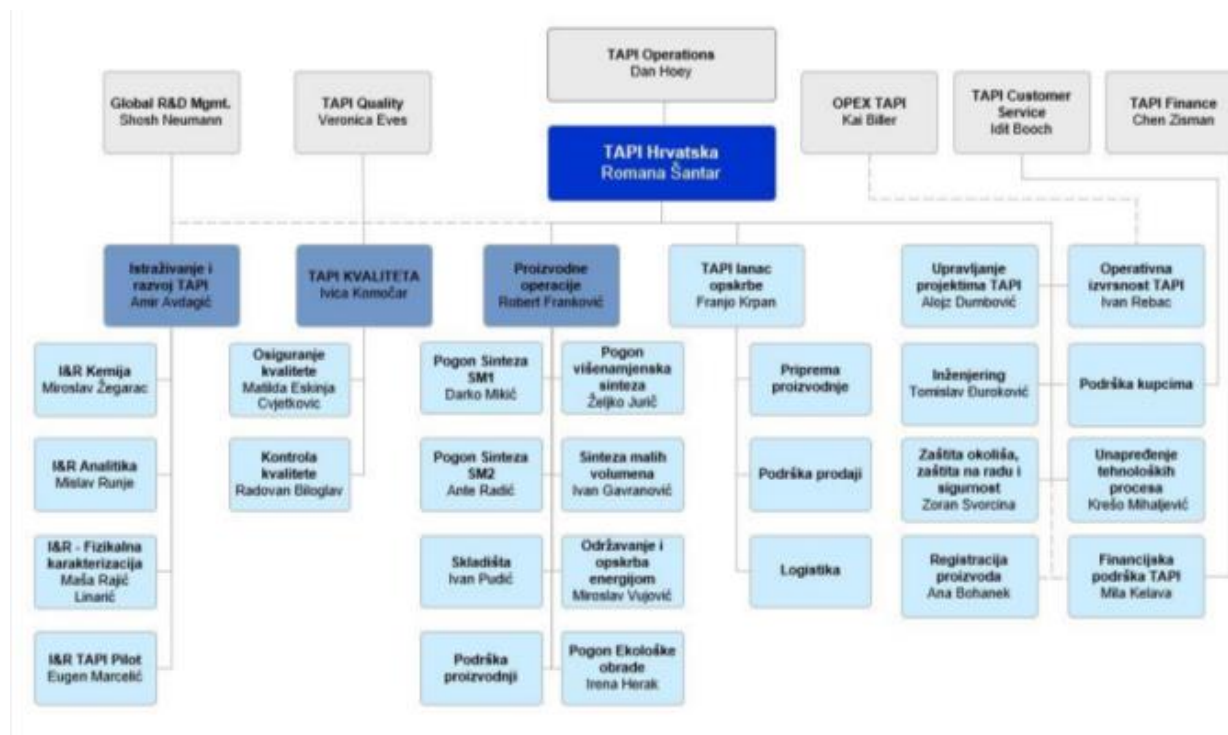
## SHEMA 1. Organizacijska struktura uprave



Izvor: Dostupno sa: <https://mingor.gov.hr/> (pristupljeno 28.06.2023.)

Uprava Plive Hrvatska se sastoji od predsjednika Mihaela Furjana, a ostali članovi uključuju Nikolinu Dizdar Čehulić, Romanu Šantar i Tatjanu Ilić. Svaki od tih članova je zadužen za određeni dio poslovanja poduzeća. Mihael Furjan je na poziciji predsjednika uprave od 2015. godine, a njegova odgovornost je poslovanje Plive u Hrvatskoj i jugoistočnom dijelu Europe.

## SHEMA 2. Organizacijska struktura proizvodnih operacija



Izvor: Dostupno sa: <https://mingor.gov.hr/> (pristupljeno 28.06.2023.)

Na slici se mogu vidjeti glavne operacije te odgovorne osobe. Glavni proizvodni pogoni su SM1, SM2 te VNS. Iz višenamjenske sinteze je došao lijek azitromicin Sumamed.

## **4. IMPLEMENTACIJA POSLOVNE ETIKE U PLIVA D.O.O.**

U sljedećem poglavlju objasniti će se kako poduzeće primjenjuje poslovnu etiku te neke od ključnih odrednica koje sadrži u svome kodeksu poslovnog ponašanja.

### **4.1. Plivin kodeks poslovnog ponašanja**

Snaga poduzeća leži u njegovim vrijednostima. Vrijednost Plive leži u njihovom marljivom i zajedničkom ustrajanju ka svojoj misiji, a ona je poboljšati živote ljudi. To radi proizvodnjom lijekova pritom se koristeći poslovnom etikom opisanom u kodeksu. Pliva primjenjuje vlastiti interni kodeks poslovnog ponašanja te se zove Plivin kodeks poslovnog ponašanja. Kako bi svi djelatnici djelovali u skladu sa tim vrijednostima u kodeksu je svako pravilo pomno objašnjeno. Iza svakog objašnjenja stoje također smjernice kao i praktični primjeri. Ovim se kodeksom moraju pridržavati svi zaposleni u poduzeću kao i članovi upravnog odbora. Očekuje se da će se njime koristiti i poslovni partneri koji prepoznaju njegovu važnost u svrhu poštenog uzajamnog odnosa. Ovaj pravilnik bi trebao odgovoriti na sva etička pitanja i dileme sa kojima bi se zaposleni mogli susresti. U pravilniku stoji i da se očekuje zdravo logičko prosuđivanje kod donošenja odluka vezanih za poslovanje ili kod međudnosa između zaposlenih. Pliva smatra da je svaka osoba odnosno zaposlenik osobno odgovaran za svoje etično ili neetično ponašanje unutar poduzeća te da se trebaju poštivati sva pravila i propisi. U slučaju bilo kakve nedoumice, bilo etične ili druge, savjetuje se prvo razgovor sa prvim rukovodećim u nizu, tj. voditeljem smjene. Ured za poslovni integritet gdje se podnose prijave opisuje jedan odlomak iz kodeksa koji je izuzetno važan, a glasi ovako: “Ako smatrate da se od vas traži da se ponašate ili da posao izvršavate na nezakonit, neetičan ili na neki drugi neprikladan način, ili sumnjate da se drugi tako ponašaju, odmah to prijavite kroz opisane kanale. Nećete biti kažnjeni i nećete snositi posljedice zbog prijavljivanje onoga što u dobroj namjeri smatrate kršenjem ovog Kodeksa, čak i ako se na kraju pokaže da Kodeks nije prekršen. Bilo koji oblik prijetnje podноситelju smatrat će se ozbiljnim kršenjem ovog Kodeksa. Informacije koje prijavite podijelit će se samo s onima koji su odgovorni za rješavanje problema. Također možete ostati anonimni (ali i dalje podliježete zakonima svoje zemlje; moguća

ograničenja koja vrijede za podnošenje prijava u vašoj zemlji bit će vam opisana nakon što nazovete Teva Integrity Hotline)<sup>11</sup>.

#### 4.1.1. Temeljne vrijednosti Plive

Poduzeće u poslovanju primjenjuje strast te su predani ka poboljšanju zdravlja ljudi. Nije im bitno samo što rade već i kako rade. Plivine vrijednosti zapravo odražavaju u ono što i vjeruju te predstavljaju ono najbolje od njih. Poseban duh i kultura poduzeća rezultiraju kvalitetom koja ih čini jedinstvenima i prepoznatljivima u cijelome svijetu. Tevina misija je biti globalni predvodnik u generičkom i biofarmaceutskom sektoru radi poboljšanja života pacijenata. To daje smisao poduzeću koji svoju posvećenost, sposobnosti, strast i vještinu primjenjuje za bolje zdravlje milijune ljudi diljem svijeta. Poduzeće svoje odluke donosi na dobrobit kupaca, pacijenata, kolega i zajednica. Jedna od temeljnih vrijednosti poduzeća je da predvode put odnosno imaju težnju da budu predvodnici u svojoj industriji u današnjem promjenjivom okruženju. Žele biti prvi na tržištu što će postići sa svojim marljivim zaposlenicima. Iduća temeljna vrijednost poduzeća je fokus i odgovornost tj. usredotočenost na ono što rade. Odredili su ciljeve te svoja nastojanja, fokus i energiju usmjeravaju na njihovo ostvarenje. Smatraju se sami odgovornima za svoje posljedice i rezultate. Treća temeljna vrijednost je da zajedno ostvaruju ciljeve za vlastitu kompaniju na način da blisko surađuju i pokušavaju biti što učinkovitiji koristeći se svojim punim potencijalom. Četvrta temeljna vrijednost je da inovativnošću stvaraju vrijednost za sve pacijente i partnere u zdravstvenom sustavu. U konstantnoj su potrazi za boljim načinom postizanja izvrsnosti. Peta temeljna vrijednost je vođenje brige o drugima. Poduzeću je zaista stalo do bolesnika te zato stvaraju i radno okruženje puno poštovanja. Šesta temeljna vrijednost je da oni čine svoje bližnje ponosnima poboljšavajući zdravlje ljudi te doprinosom ka blagostanju ljudi. To čine održavanjem najviše kvalitete, usklađenosti te etike.

#### 4.1.2. Izbjegavanje sukoba interesa

Sukob interesa se javlja kada se osobni, financijski, društveni ili politički interesi stavljaju ispred interesa poduzeća. Svi zaposlenici moraju izbjegavati takve situacije u kojima dolazi do sukoba

---

<sup>11</sup> Dostupno sa: <https://www.pliva.hr/globalassets/scs-files---global/coc-pdf-files/code-of-conduct-croatian2> (pristupljeno 21.06.2023.)

njihovih interesa te interesa kompanije. To je važno radi zdravog poslovnog rasuđivanja poduzeća. Pliva sve moguće sukobe interesa rješava na otvoren i transparentan način. Pri ostvarivanju kontakata i početka pregovora Pliva obavještava odjel Pravnih poslova unutar poduzeća radi odobrenja potencijalne poslovne transakcije.

#### 4.1.3. Sprječavanje korupcije

Poduzeće izričito zabranjuje mito i korupciju. Nitko od zaposlenika ne smije primiti ili plaćati mito te poduzeće ne smije pružati nikakvu vrijednost koja joj može garantirati posao. Mito i korupcija štete poduzeću koje može biti i sankcionirano te snositi odgovornost. Pojedincima prijeti raskid ugovora te su podložni disciplinskim mjerama. Poslovanje u poduzeću je otvoreno i transparentno te je u skladu sa Plivinim pravilima o sprječavanju korupcije.

#### 4.1.4. Sigurno i zdravo radno mjesto

Poduzeću je stalo do sigurnosti svojih zaposlenika te ono aktivnosti provodi na način da poštuje i primjenjuje najviše standarde sigurnosti i zaštite zdravlja zaposlenika. Kontinuirano rade na poboljšanju sigurnosti te uvijek inzistiraju na pridržavanju pravila. Kao poduzeće koje cijeni svoje zaposlenike te ih nastoji i zaštititi, vjeruje da svako ponašanje ili aktivnosti koje narušavaju sigurnost treba obavezno izbjegavati. Unutar samog poduzeća odnosno poslovnog procesa, to podrazumijeva nošenje zaštitne opreme kada je to potrebno, shvaćanje različitih opasnosti, poštivanje svih procedura i pravila vezana za sigurnost te poduzimanje korektivnih mjera nesigurnih aktivnosti.

#### 4.1.5. Zabrana uznemiravanja na radnom mjestu

Svaki fizički ili nefizički (verbalni) čin kojim se stvara neprijateljsko ili uvredljivo radno okruženje smatra se uznemiravanjem na radnom mjestu. Ovo je važno jer djeluje destruktivno na ugodnu radnu atmosferu i timski rad koji poduzeće nastoji stvoriti. Poduzeće teži stvaranju okruženja bez ikakvog uznemiravanja. U njemu je zabranjeno uznemiravanje te se isto neće tolerirati ako se ponašanjem, djelima ili riječima stvara prijeteće okruženje. U Plivi navode da se suzdržavaju od davanja primjedbi, vrijeđanja na temelju karakteristika poput dobi, spola, rase, godina itd. te potiču svako prijavljivanje.

#### 4.1.6. Zaštita okoliša i životinja

Iako poduzeće doprinosi boljem svijetu na svoj način kroz razvoj lijekova, oni istovremeno u tome procesu vode brigu i o utjecajima na okoliš i životinje. Životinjama koje koriste u istraživanju pružaju humanu skrb i tretmane. Osim što je ovo ispravno i etično postupanje, zaštita okoliša kao i prava životinja su definirana zakonom. Poduzeće poštuje sva pravila i zakone vezane za zaštitu okoliša te je usvojilo ekološke standarde i procedure. U Plivi se nalazi i interni etički odbor za zaštitu životinja koji pregledava i odobrava sve eventualne situacije gdje bi životinje mogle biti ugrožene. Studije na životinjama se strogo nadziru i kontroliraju u svrhu osiguranja zaštite životinja. Svaka planirana studija nad životinjama je detaljno analizirana te poduzeće nastoji smanjiti broj životinja koje koriste u svojim istraživanjima. Naglasak je na alternativnim rješenjima i isključenju korištenja životinja uopće.

#### 4.1.7. Etična radna praksa

Poduzeće etičnu radnu praksu održava na svim svojim lokacijama. Odgovornost poduzeća leži u razumijevanju ljudskih prava te razvijanju svijesti. Podupire zaštitu ljudskih prava koja su međunarodno priznata te se zalažu za ukidanje dječjeg rada kao oblik iskorištavanja i kršenja ljudskih prava.



## **5. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA PRIMJENOM ETIČKIH NAČELA U PODUZEĆU PLIVA D.O.O.**

Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje o zadovoljstvu zaposlenika primjenom etičkih načela u poduzeću Pliva putem anonimnog anketnog upitnika koji je distribuiran na internetu, a odnosio se na odjel proizvodnje te je vraćen 49 ispunjeni upitnik.

### **5.1. Opis i metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja bio je utvrditi zadovoljstvo djelatnika o primjeni etičkih načela u poduzeću Pliva, tj. ustvrditi njihovu percepciju glede implementacije poslovne etike u istom. Istraživanje je provedeno 2023. godine tokom više mjeseci. Provedeno je putem anonimnog anketnog upitnika i to na način da se upitnik izradio i postavio na internet na jednu web stranicu (Google Forms). Upitnik je podijeljen na dva dijela. Prvi dio se odnosi na sociodemografske podatke ispitanika, a drugi dio na zadovoljstvo primjene etike u poduzeću. Dakle, istraživanje se odnosilo na anketni upitnik sa ukupno 20 pitanja. Vrijeme ispunjavanja upitnika je u prosjeku trajalo 5 do 10 minuta. Ciljani ispitanici su bili svi djelatnici Plive iz odjela proizvodnje koji imaju nekakvu predodžbu, komentar, mišljenje ili stav o primjeni etičkih načela unutar poduzeća. Na taj način prikupljeno je ukupno 49 anketnih upitnika. Upitnik je bio u potpunosti anonimnan. U nastavku slijede rezultati provedenog istraživanja sa analizom dobivenih odgovora svakog pojedinog pitanja anketnog upitnika.

### **5.2. Rezultati istraživanja**

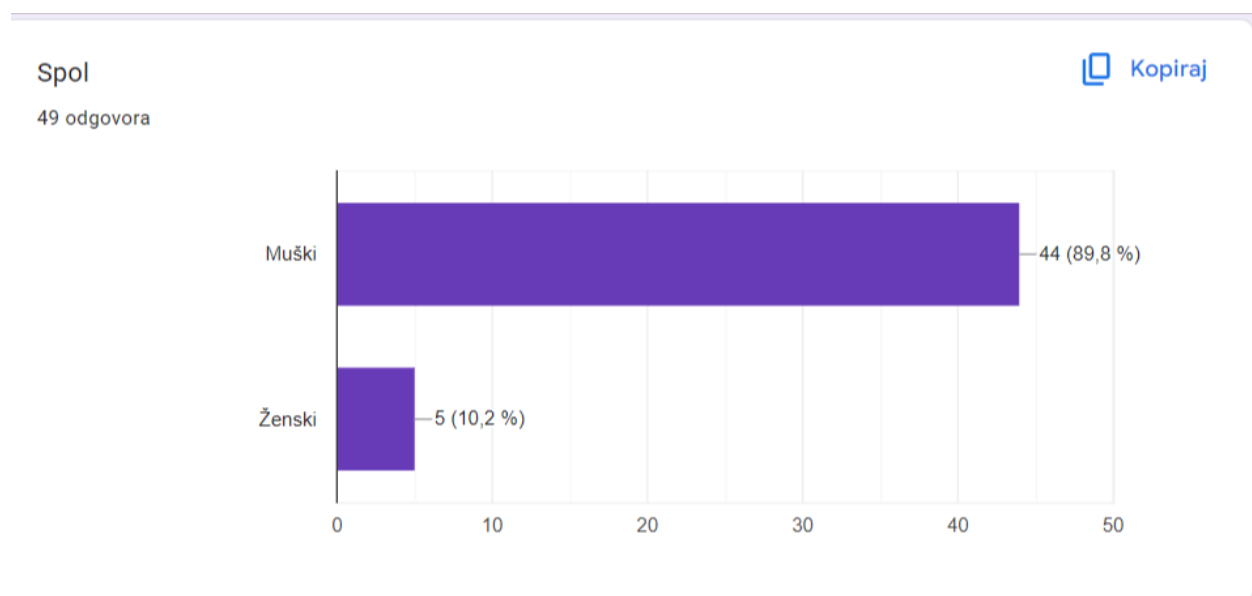
U prvom dijelu istraživanja obrađeni su rezultati sociodemografskih podataka ispitanika. U drugome dijelu istraživanja obrađeni su rezultati koji se odnose na zadovoljstvo zaposlenika primjenom etičkih načela. U nastavku će se svi rezultati pobliže interpretirati.

### 5.2.1. Rezultati istraživanja sociodemografskih podataka ispitanika

Provedenim istraživanjem utvrđeni su sociodemografski podaci ispitanika i to: dob, spol, razina obrazovanja te godine radnog staža. Rezultati istraživanja sociodemografske strukture ispitanika prikazuju se u nastavku ovog rada.

U 1. grafu ispitan je spol ispitanika.

**Grafikon 1.** Spol ispitanika

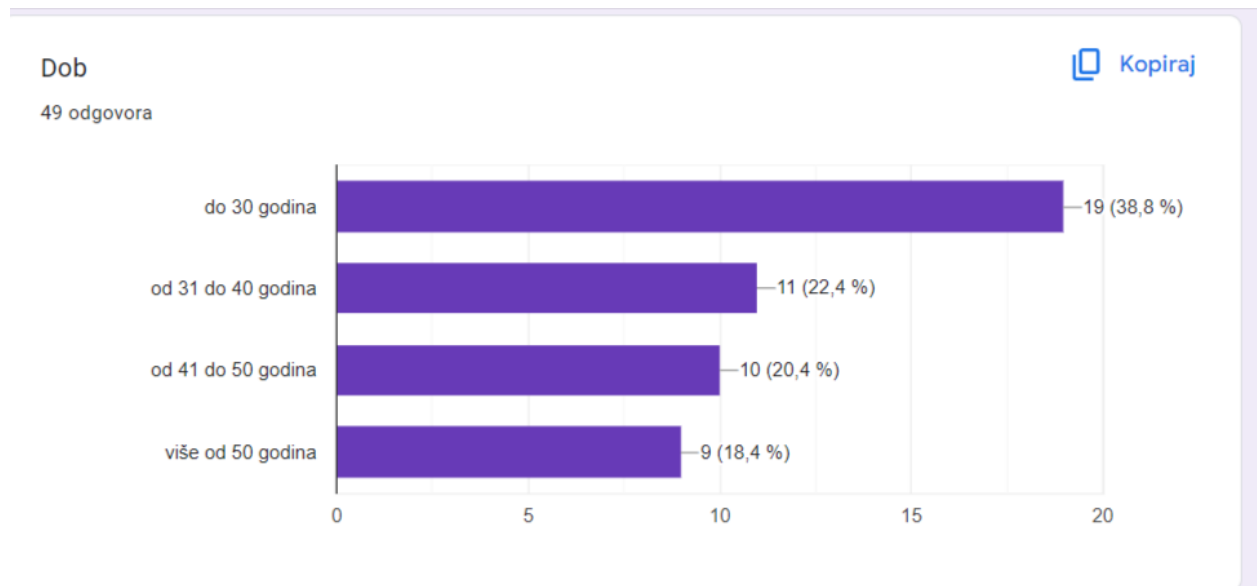


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Anketu je ispunilo 44 muškaraca, a 5 žena, dakle prednjači broj muškaraca.

U 2. grafu ispitana je dob ispitanika.

**Grafikon 2.** Dob ispitanika

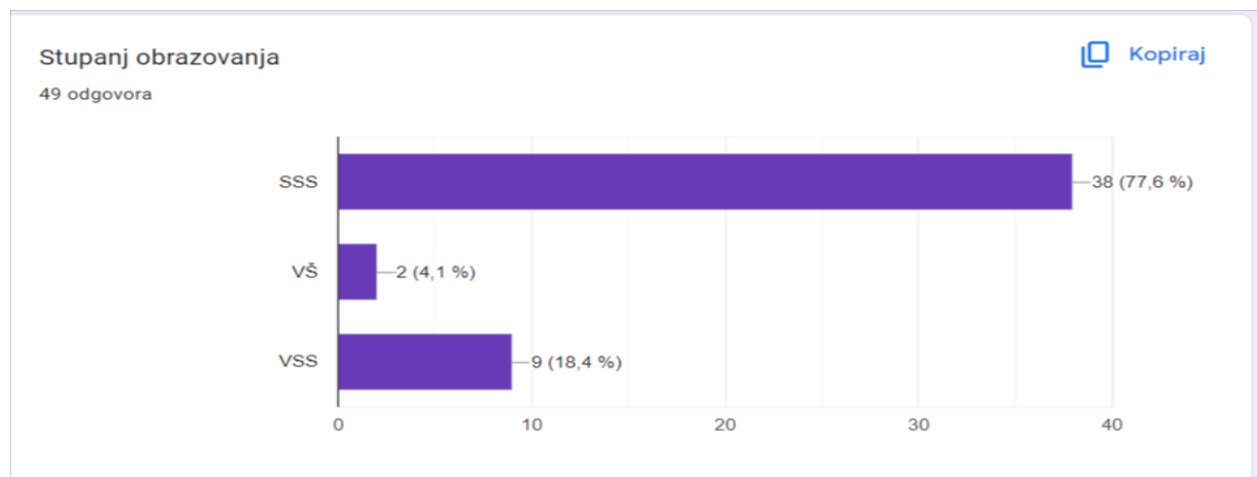


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Od ukupnog broja ispitanika 19 ih je životne dobi do 30 godina (38,8%), 11 ispitanika je od 31-40 godine (22,4%), 10 ispitanika je od 41-50 godine (20,4%) te je 9 ispitanika sa više od 50 godina ili 18,4%.

U 3. grafu ispitana je razina obrazovanja ispitanika.

**Grafikon 3.** Razina obrazovanja

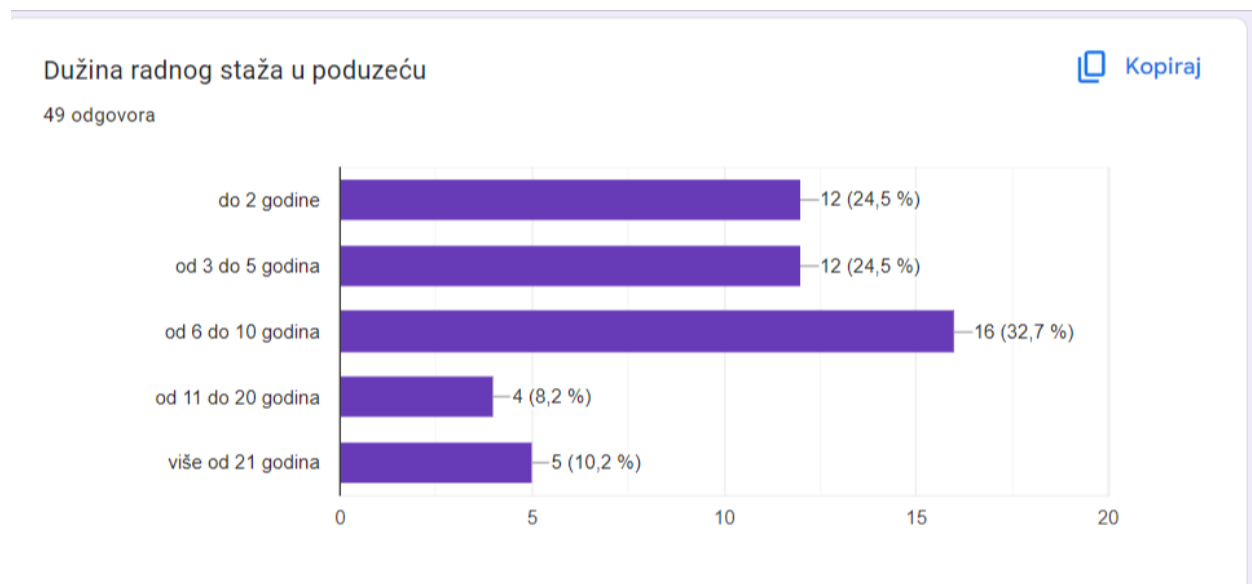


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Razina obrazovanja podijeljena je na srednju stručnu spremu, višu stručnu spremu te visoku stručnu spremu. Najveći dio ispitanika ima stečenu srednju stručnu spremu, i to njih 38 ili 77,6%. Samo 2 ispitanika (4,1%) je steklo višu stručnu spremu. Devetoro ispitanika ili 18,4% ima stečenu visoku školsku spremu.

U 4. grafu su ispitane godine radnog staža ispitanika.

**Grafikon 4.** Radni staž



Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Šesnaest ispitanika ili 32,7% je od 6 do 10 godina u poduzeću. Dvanaestoro ispitanika broji 2 godine radnog staža. Isto toliko ispitanika broji 3-5 godina staža. Četvoro ispitanika ili 8,2% je od 11 do 20 godina u poduzeću te 5 ispitanika ima više od 21 godine staža.

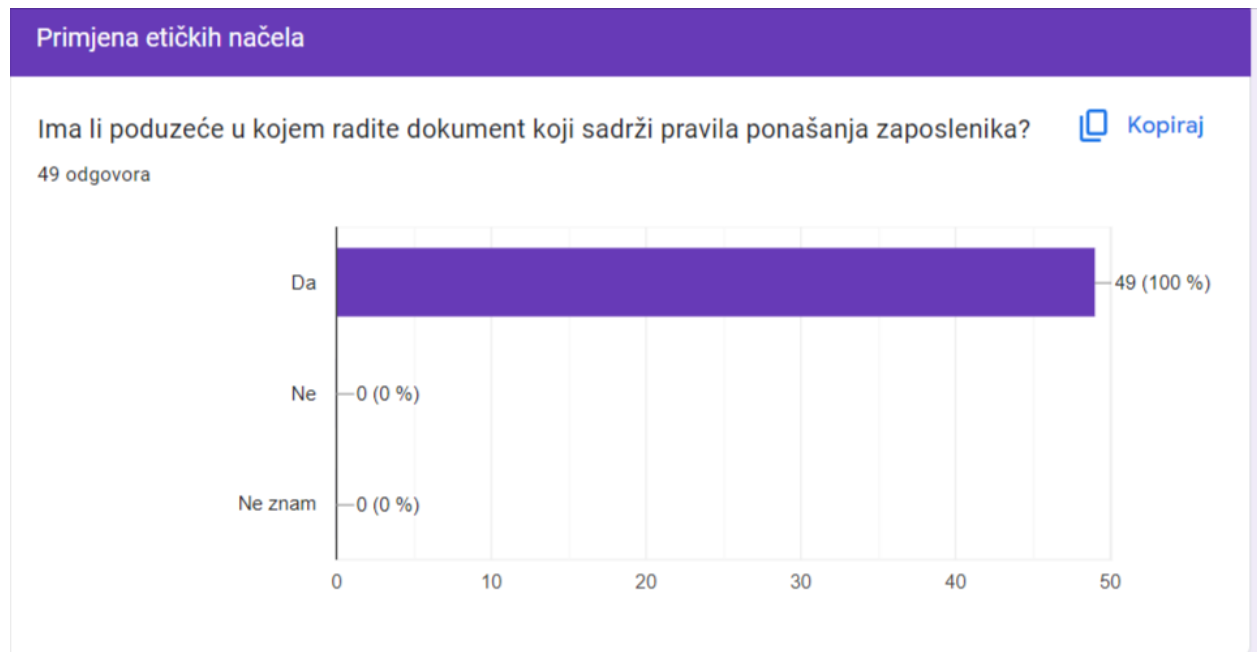
Ispitivanjem sociodemografskih podataka utvrđena je nejednakost kod spola gdje su muškarci pretežito zastupljeni. Ispitanici su raznih godina, no najviše je onih do 30 godina. Većina ispitanika ima stečenu srednju stručnu spremu. Također je većina ispitanika u poduzeću sa stažom od 6 do 10 godina.

### 5.2.2. Rezultati primjene etičkih načela u poduzeću

U drugom dijelu upitnika ispitivano je mišljenje ispitanika o primjenama etičkih načela u poduzeću kroz više postavljenih pitanja. Analiza odgovora je u nastavku.

U 5. grafu ispitanici odgovaraju o postojanosti dokumenta za pravila ponašanja zaposlenika.

**Grafikon 5.** Primjena etičkih načela

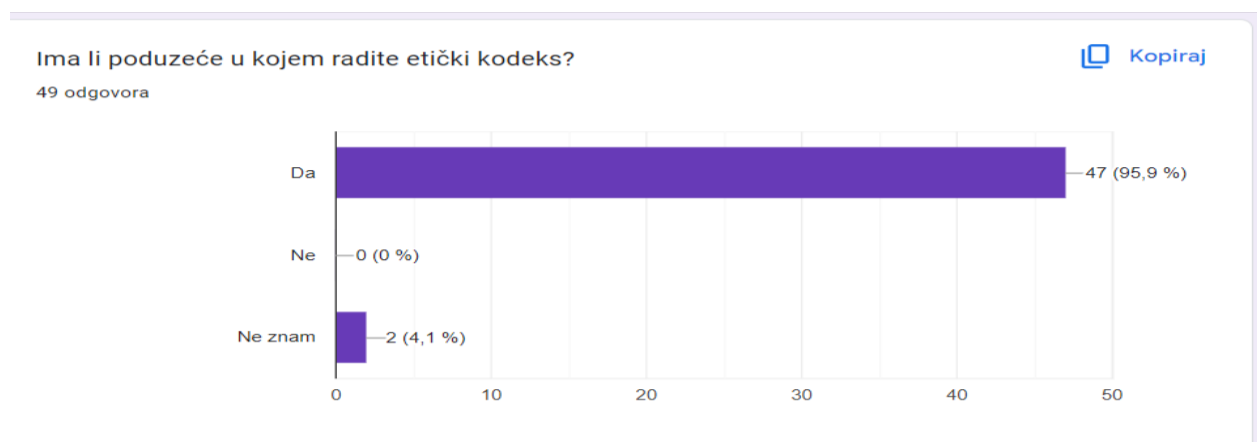


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Svi ispitanici smatraju da poduzeće ima dokument za pravila ponašanja zaposlenika.

U 6. grafu ispitanici odgovaraju o postojanosti etičkog kodeksa u poduzeću.

**Grafikon 6.** Etički kodeks poduzeća

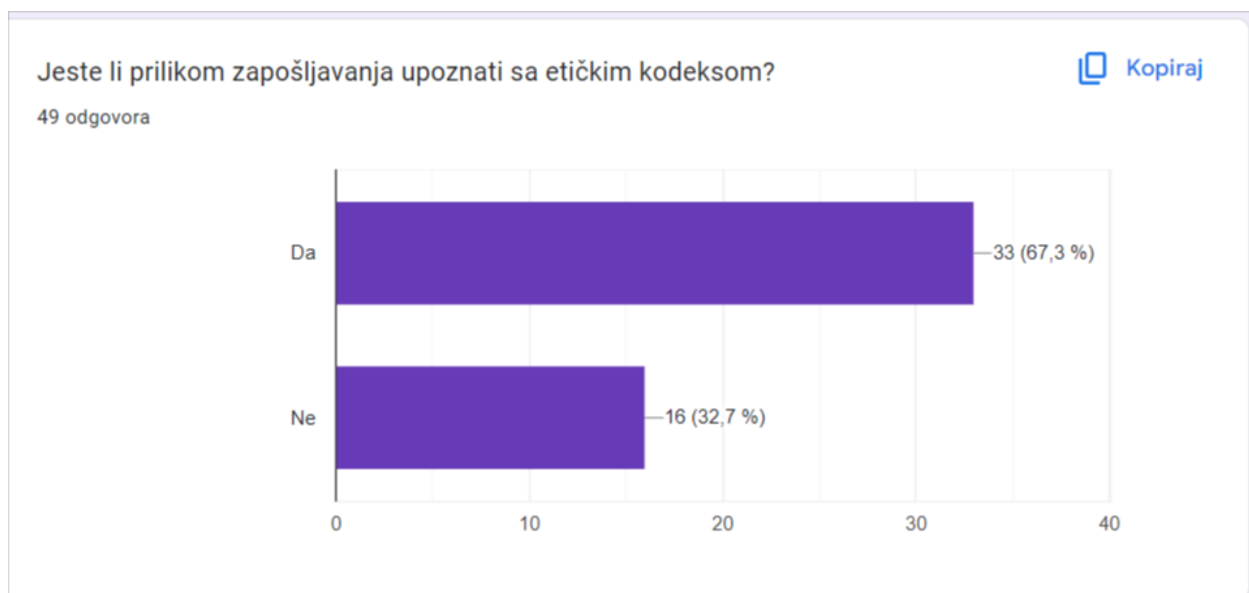


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Četrdesetsedam ispitanika ili 95,9% smatra da poduzeće sadrži etički kodeks. Dvoje ispitanika se izrazilo da ne znaju.

U 7. grafu ispitanici odgovaraju ako su upoznati sa etičkim kodeksom prilikom zapošljavanja u poduzeću.

**Grafikon 7.** Etički kodeks

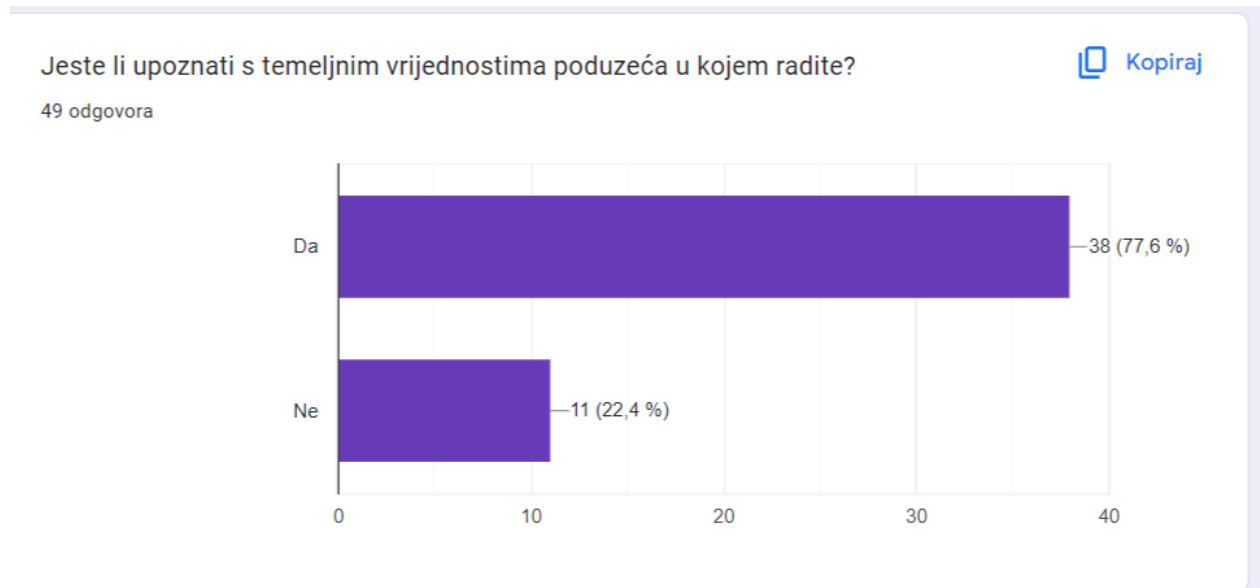


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Tridesettroje ispitanika ili 67,3% se izjasnilo da su prilikom zapošljavanja u poduzeću upoznati sa etičkim kodeksom. Njih 16 ili 32,7% to negiraju.

U 8. grafu ispitanici odgovaraju ako su upoznati sa temeljnim vrijednostima poduzeća.

**Grafikon 8.** Temeljne vrijednosti poduzeća

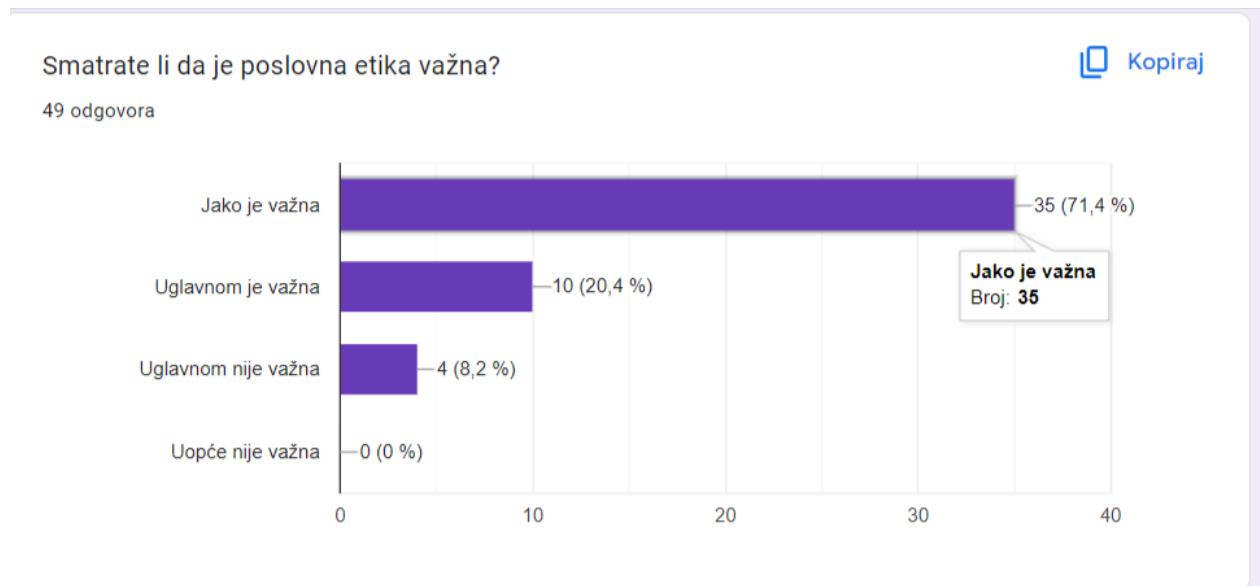


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Tridesetosam ispitanika ili 77,6% tvrdi da su upoznati sa temeljnim vrijednostima poduzeća. Njih 22,4% odnosno 11 ispitanika tvrdi da nisu upoznati.

U 9. grafu ispitanici su pitani smatraju li da je poslovna etika važna.

### Grafikon 9. Važnost poslovne etike

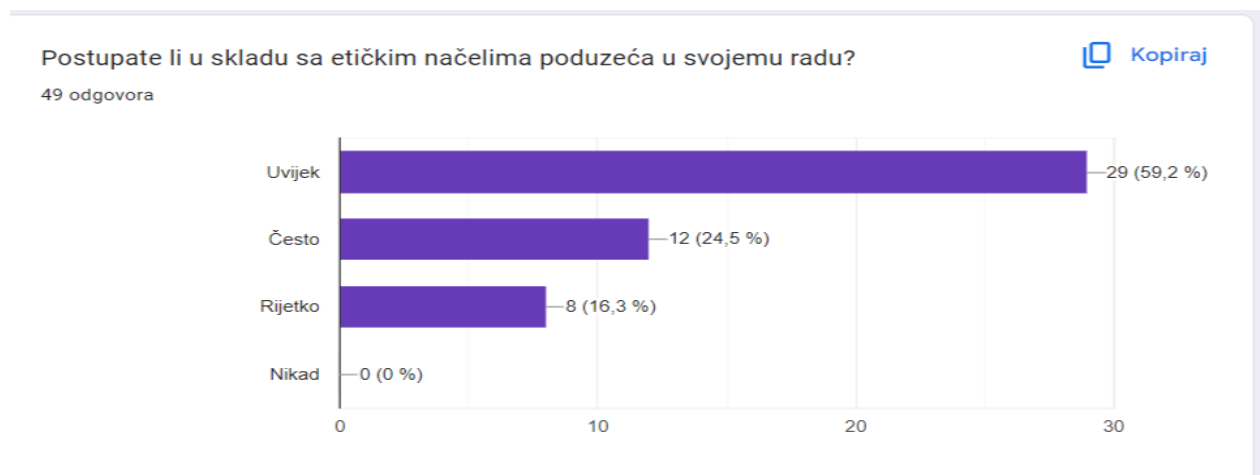


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Čak 35 ispitanika ili 71,4% smatra da je poslovna etika važna, njih 10 (20,4%) smatra da je uglavnom važna, 4 ispitanika ili 8,2% smatraju da uglavnom nije važna dok niti jedan ispitanik nije odgovorio da uopće nije važna.

U 10. grafu ispitanici su pitani postupaju li u skladu sa etičkim načelima poduzeća prilikom rada.

### Grafikon 10. Etička načela



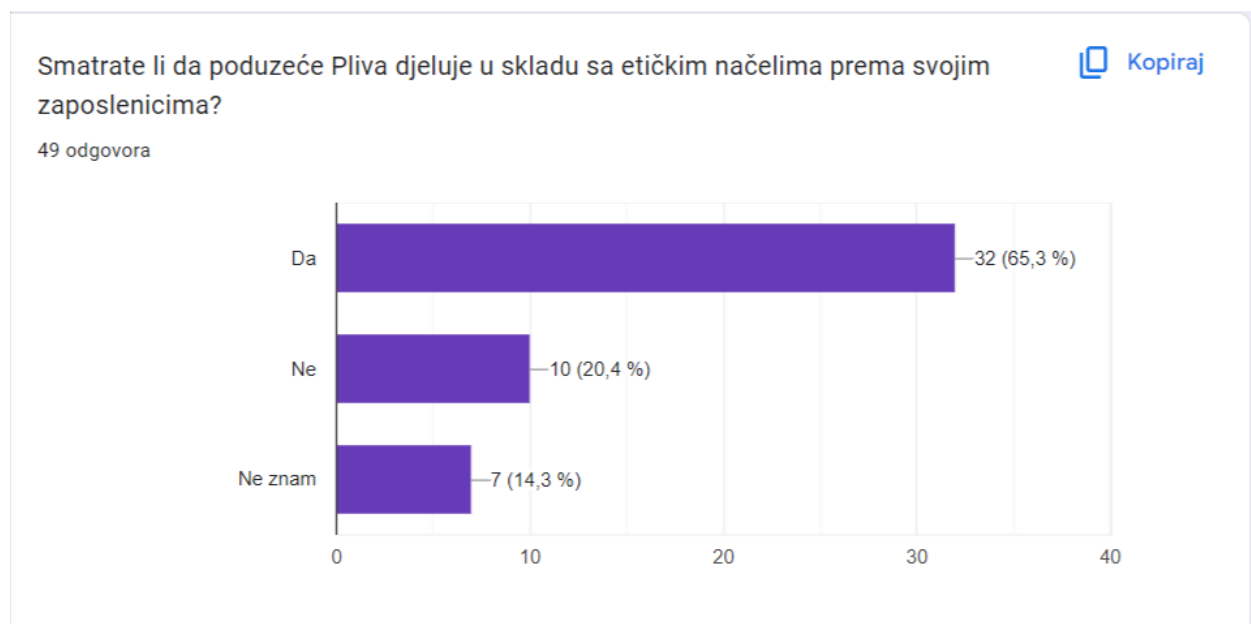
Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023



Dvadesetdevet ispitanika (59,2%) tvrdi da uvijek postupa u skladu sa etičkim načelima poduzeća u svojem radu, njih 12 ili 24,5% često, 8 ispitanika ili 16,3% rijetko te 0 ispitanika nikada.

U 11. grafu ispitanici su pitani smatraju li da poduzeće djeluje u skladu sa etičkim načelima prema svojim zaposlenicima.

**Grafikon 11.** Odnos poduzeća i djelatnika

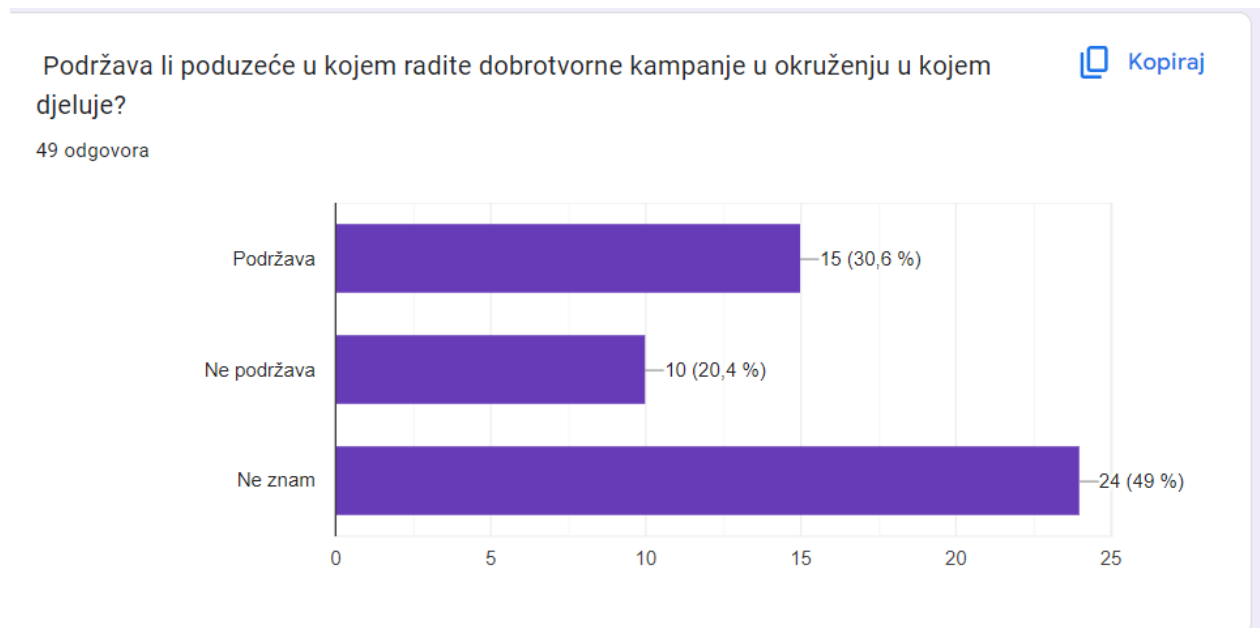


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Tridesetdvoje ispitanika (65,3%) tvrdi da poduzeće djeluje u skladu sa etičkim načelima prema svojim zaposlenicima, njih 10 ili 20,4% da ne djeluje te 7 ispitanika ili 14,3% tvrdi da ne zna.

U 12. grafu ispitanici su pitani podržava li poduzeće dobrotvorne kampanje u okruženju u kojem djeluje.

**Grafikon 12.** Podržavanje dobrotvornih kampanja

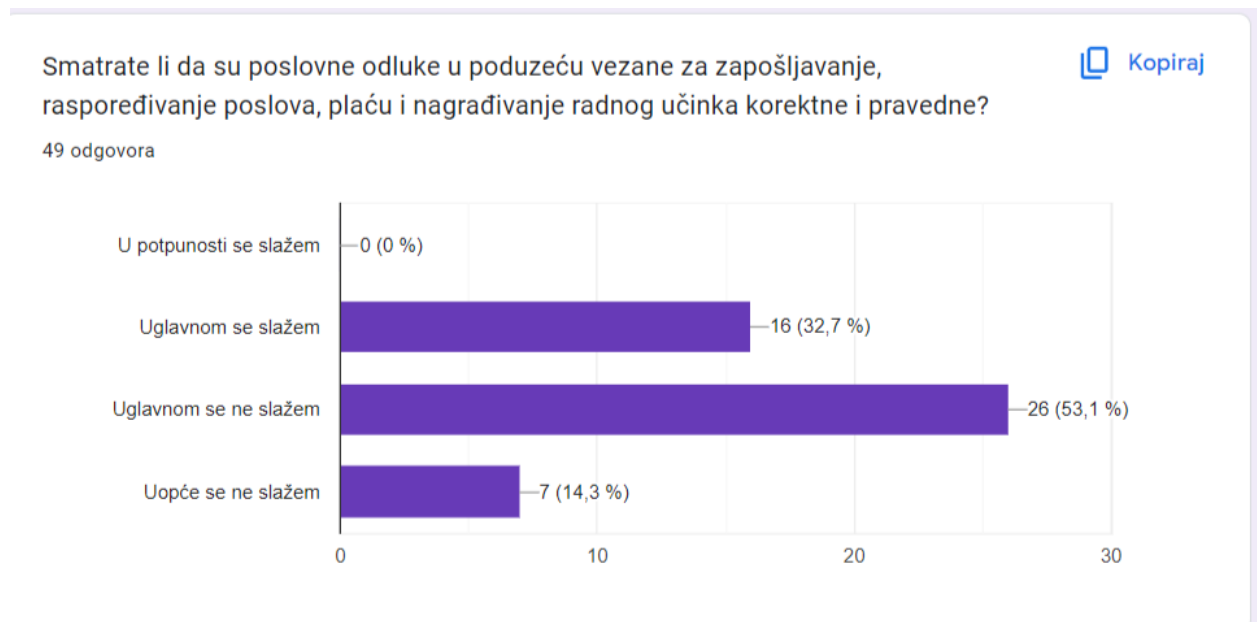


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Njih 15 ili 30,6% smatra da podržava, 10 ispitanika ili 20,4% da ne podržava te 24 ispitanika (49%) ne zna.

U 13. grafu ispitanici su pitani o tome smatraju li da su poslovne odluke u poduzeću vezane za zapošljavanje, plaću i nagrađivanje na temelju radnog učinka korektne te pravedne.

**Grafikon 13.** Pravednost poslovnih odluka



Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Niti jedan ispitanik se u potpunosti ne slaže da su poslovne odluke u poduzeću vezane za zapošljavanje, raspoređivanje poslova, plaću i nagrađivanje radnog učinka korektne i pravedne, 16 ispitanika (32,7%) se uglavnom slaže, 26 ispitanika (53,1%) se uglavnom ne slaže te se 7 ispitanika (14,3%) uopće ne slaže.

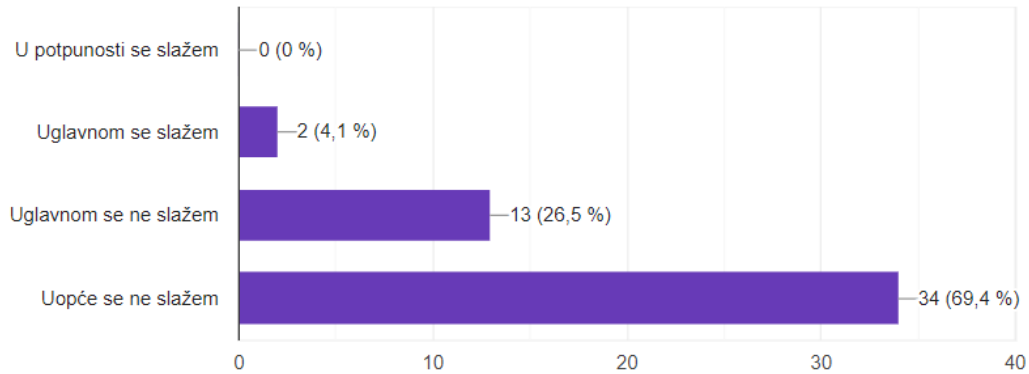
U 14. grafu ispitanici su pitani slažu li se da se diskriminiraju ili uznemiruju zaposlenici u poduzeću na razini spolne, rasne, vjerske ili nacionalne pripadnosti.

#### Grafikon 14. Diskriminacija u poduzeću

Slažete li se da se diskriminiraju ili uznemiruju zaposlenici u poduzeću Pliva zbog spolne, rasne, vjerske ili nacionalne pripadnosti?

Kopiraj

49 odgovora

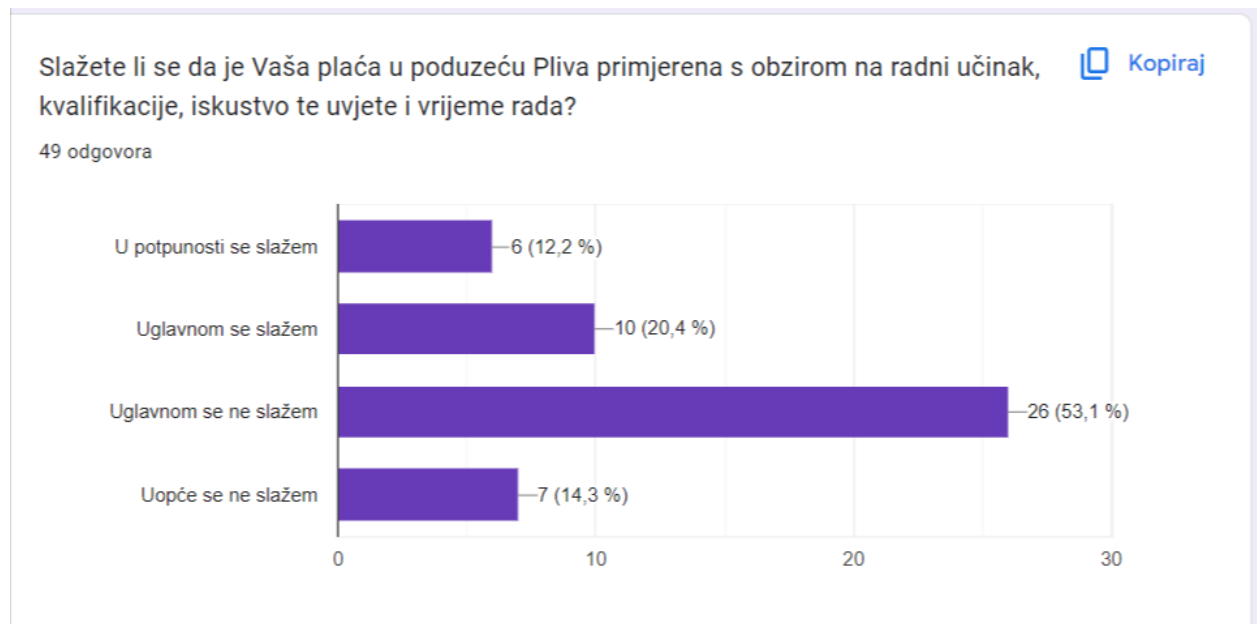


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Niti jedan ispitanik se ne slaže u potpunosti da se diskriminiraju ili uznemiruju zaposlenici u poduzeću zbog spolne, rasne, vjerske ili nacionalne pripadnosti, 2 ispitanika (4,1%) se uglavnom slaže, 13 ispitanika (26,5%) se uglavnom ne slaže te se 34 ispitanika (69,4%) uopće ne slaže.

U 15. Grafu ispitanici su pitani slažu li se da je njihova plaća u poduzeću primjerena s obzirom na radni učinak, kvalifikacije, iskustvo te uvjete i vrijeme rada.

**Grafikon 15.** Plaće u poduzeću



Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Šest ispitanika (12,2%) se u potpunosti slaže da je njihova plaća u poduzeću primjerena s obzirom na radni učinak, kvalifikacije, iskustvo te uvjete i vrijeme rada, 10 ispitanika (20,4%) se uglavnom slaže, 26 ispitanika (53,1%) se uglavnom ne slaže te se 7 ispitanika (14,3%) uopće ne slaže.

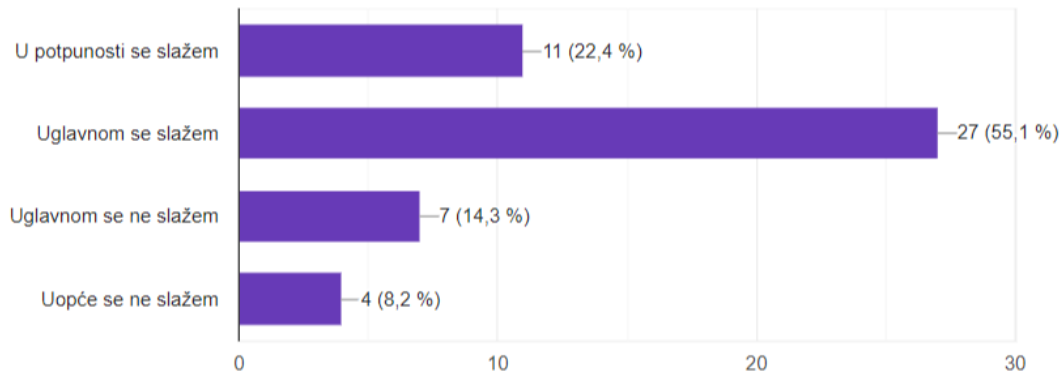
U 16. grafu ispitanici su pitani slažu li se da poduzeće djeluje u skladu sa etičkim načelima u odnosu sa poslovnim partnerima.

## Grafikon 16. Etika i poslovni partneri

Slažete li se da poduzeće Pliva djeluje u skladu sa etičkim načelima u odnosu sa poslovnim partnerima i društvenom okruženju?

 Kopiraj

49 odgovora



Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Jedanaest ispitanika ili 22,4% se u potpunosti slaže da poduzeće djeluje u skladu sa etički načelima u poslovnim odnosima sa partnerima, 27 ispitanika (55,1%) se uglavnom slaže, 7 ispitanika (14,3%) se uglavnom ne slaže dok se 4 ispitanika uopće ne slaže.

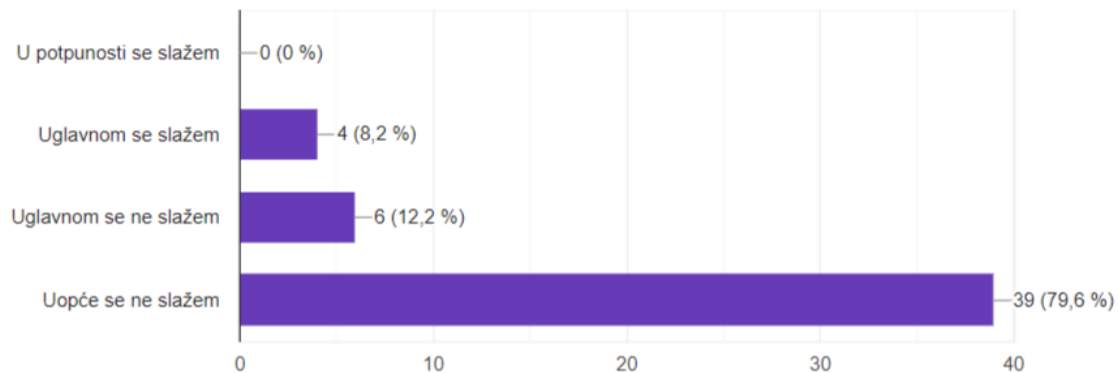
U 17. grafu ispitanici su pitani smatraju li da poduzeće zloupotrebljava povjerenje korisnika potrošača, poslovnih partnera ili drugih sudionika nekog poslovnog odnosa ili iskorištava njihov nedostatak iskustva ili znanja.

### Grafikon 17. Zloupotreba povjerenja

Slažete li se da poduzeće Pliva zloupotrebljava povjerenje korisnika potrošača, poslovnih partnera ili drugih sudionika nekog poslovnog odnosa ili iskorištava njihov nedostatak iskustva ili znanja?

 Kopiraj

49 odgovora



Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Niti jedan ispitanik se ne slaže u potpunosti da poduzeće zloupotrebljava povjerenje korisnika potrošača, poslovnih partnera ili drugih sudionika nekog poslovnog odnosa ili iskorištava njihov nedostatak iskustva ili znanja, 4 ispitanika (8,2%) se uglavnom slaže, 6 ispitanika (12,2%) se uglavnom ne slaže te se 39 ispitanika (79,6%) uopće ne slaže.

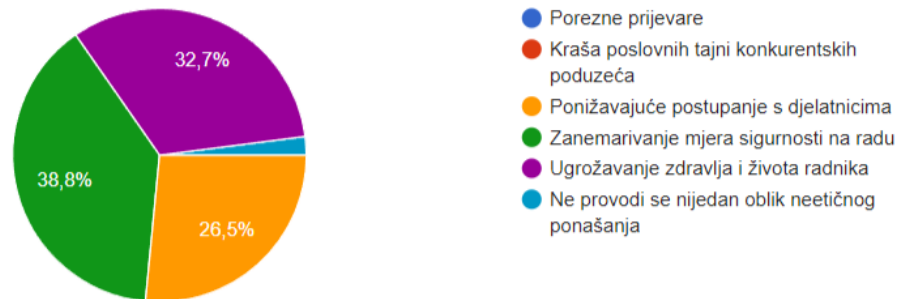
U 18. grafu ispitanici su pitani smatraju li da se u poduzeću Pliva provodi neki od oblika neetičnog ponašanja.

### Grafikon 18. Neetičnost u poduzeću

Smatrate li da se u poduzeću Pliva provodi neki od oblika neetičnog ponašanja?

Kopiraj

49 odgovora



Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

38,8% ispitanika smatra da poduzeće zanemaruje mjere sigurnosti na radu, 32,7% ispitanika smatra se ugrožava zdravlje i životi radnika, 26,5% ispitanika smatra da je postupanje sa djelatnicima ponižavajuće, a svega 2% ispitanika smatra da se ne provodi nijedan oblik neetičnog ponašanja u poduzeću.

U 19. grafu ispitanici su pitani slažu li se da bi etično vođenje moglo koristiti poduzeću u smislu povećanja prodaje i udjela na tržištu, jačanja pozicije brenda i mogućnosti za privlačenje i zadržavanje zaposlenika.

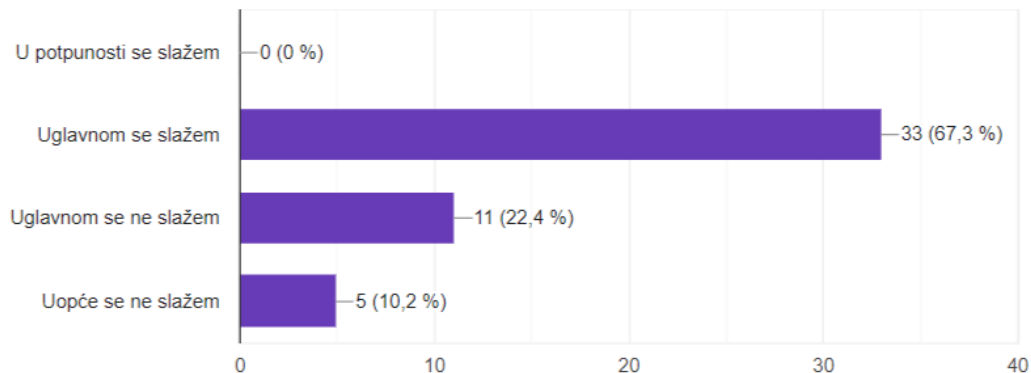


### Grafikon 19. Prednost etičnosti poduzeća

Slažete li se da bi etično vođenje moglo koristiti poduzeću Pliva u smislu povećanja prodaje i udjela na tržištu, jačanje pozicije brenda, jačanje mogućnosti za privlačenje i zadržavanje zaposlenika?



49 odgovora

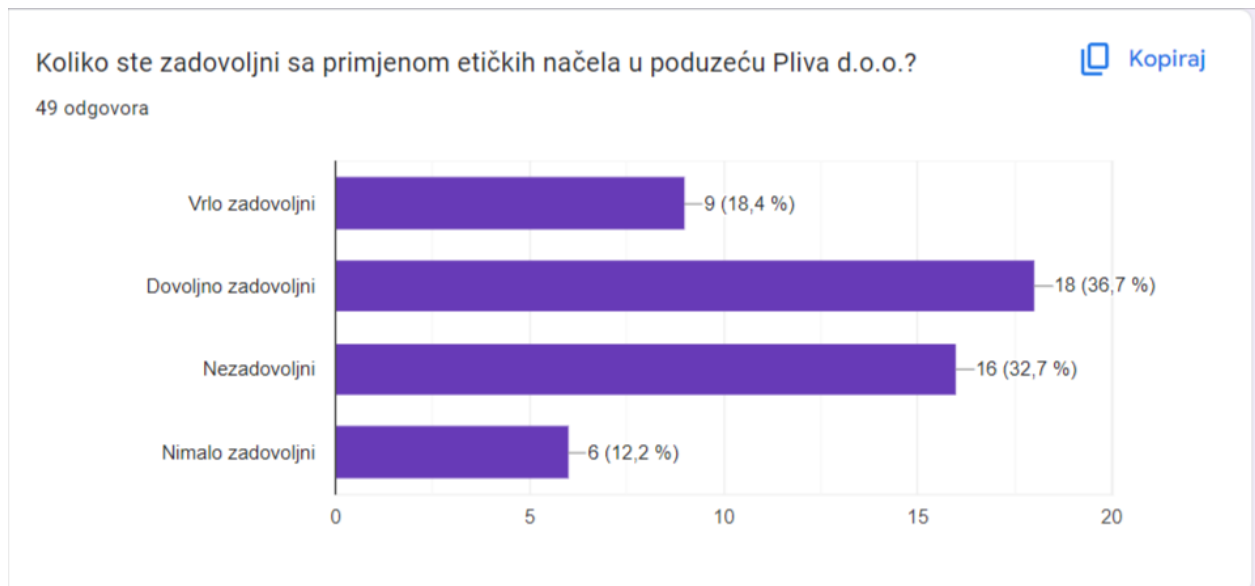


Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Niti jedan ispitanik se ne slaže u potpunosti da bi etično vođenje moglo koristiti poduzeću u smislu povećanja i udjela na tržištu, jačanja pozicije brenda i mogućnosti za privlačenje i zadržavanje zaposlenika. 33 ispitanika (67,3%) se uglavnom slaže, 11 ispitanika (22,4%) se uglavnom ne slaže, a 5 ispitanika (10,2%) se uopće ne slaže.

U posljednjem 20. grafu ispitano je zadovoljstvo zaposlenika općenitom primjenom etičkih načela u poduzeću.

**Grafikon 20.** Zadovoljstvo zaposlenika primjenom etičkih načela u poduzeću



Izvor: Obrada autora, vlastito istraživanje 5/2023

Devetoro ispitanika (18,4%) su se izjasnili da su vrlo zadovoljni sa primjenom etičkih načela u poduzeću, 18 ispitanika (36,7%) da su dovoljno zadovoljni, 16 ispitanika (32,7%) da su nezadovoljni, a 6 ispitanika (12,2%) da nisu nimalo zadovoljni.

### 5.3. Zaključak provedenog istraživanja

U ovom radu istraživano je zadovoljstvo zaposlenika primjenom etičkih načela u poduzeću Pliva. U prvom dijelu istraživanja dobiveni su sociodemografski rezultati ispitanika. S time slijedi da prednjači broj ispitanika muškog spola u odnosu na žene. Najviše ispitanika i to njih devetnaest je životne dobi do trideset godina. Zatim jedanaest ispitanika životne dobi od 31 do 40-te godine. Od ukupnog broja ispitanika najviše ih ima stečenu srednju stručnu spremu i to njih tridesetosam. Devetoro ispitanika ima položenu visoku školsku spremu. Što se tiče staža, šesnaest ispitanika je od 6-10 godina u poduzeću, a čak petoro ispitanika broji više od 21 godine staža u poduzeću. Svi ispitanici se se izjasnili da smatraju da postoji dokument koji sadrži pravila ponašanja zaposlenika. Isto tako većina ispitanika smatra da postoji etički kodeks unutar poduzeća. Također se većina ispitanika izjasnila da su upoznati sa kodeksom prilikom samog zapošljavanja. Tridesetosam ispitanika tvrdi da su upoznati sa temeljnim vrijednostima poduzeća. Tridesetpet ispitanika tvrdi da im je poslovna etika važna te nijedan ispitanik da mu je nevažna. Dvadesetdevet ispitanika tvrdi

da postupa u skladu sa etičkim načelima poduzeća, dok 8 ispitanika tvrdi da rijetko postupaju na takav način. Tridesetdvoje ispitanika smatra da poduzeće djeluje prema etičkim načelima te njih desetero da ne djeluje. Petnaest ispitanika smatra da poduzeće podržava dobrotvorne kampanje, dok njih dvadesetčetiri tvrdi da ne zna. Niti jedan ispitanik se u potpunosti ne slaže da su poslovne odluke u poduzeću vezane za zapošljavanje, raspoređivanje poslova, plaću i nagrađivanje radnog učinka korektne i pravedne, dok se šesnaest ispitanika uglavnom slaže sa ovom tvrdnjom. Niti jedan ispitanik se ne slaže u potpunosti da se diskriminiraju ili uznemiruju zaposlenici u poduzeću zbog spolne, rasne, vjerske ili nacionalne pripadnosti, 2 ispitanika se uglavnom slaže te se te se 34 ispitanika uopće ne slaže. Šest ispitanika se u potpunosti slaže da je njihova plaća u poduzeću primjerena s obzirom na radni učinak, kvalifikacije, iskustvo te uvjete i vrijeme rada, deset ispitanika se uglavnom slaže, te se sedam ispitanika uopće ne slaže. Jedanaest ispitanika se u potpunosti slaže da poduzeće djeluje u skladu sa etički načelima u poslovnim odnosima sa partnerima, dvadesetsedam ispitanika se uglavnom slaže, sedam ispitanika se uglavnom ne slaže dok se četiri ispitanika uopće ne slaže. Prilikom ocjenjivanja oblika neetičnih ponašanja poduzeća 38,8% ispitanika smatra da poduzeće zanemaruje mjere sigurnosti na radu, 32,7% ispitanika smatra se ugrožava zdravlje i životi radnika, 26,5% ispitanika smatra da je postupanje sa djelatnicima ponižavajuće, a svega 2% ispitanika smatra da se ne provodi nijedan oblik neetičnog ponašanja u poduzeću. Niti jedan ispitanik se ne slaže u potpunosti da bi etično vođenje moglo koristiti poduzeću u smislu povećanja i udjela na tržištu, jačanja pozicije brenda i mogućnosti za privlačenje i zadržavanje zaposlenika. 33 ispitanika se uglavnom slaže, 11 ispitanika se uglavnom ne slaže, a 5 ispitanika se uopće ne slaže. Devetero ispitanika su se izjasnili da su vrlo zadovoljni sa primjenom etičkih načela u poduzeću, 18 ispitanika a su dovoljno zadovoljni, 16 ispitanika da su nezadovoljni, a 6 ispitanika da nisu nimalo zadovoljni.

## 6. ZAKLJUČAK

U ovom radu istraživano je zadovoljstvo zaposlenika zaposlenih u poduzeću Pliva d.o.o. sa primjenom etičkih načela unutar poduzeća. Prvi dio rada se odnosi na teorijski dio, dok se drugi dio odnosi na istraživanje. Teorijskim razmatranjem zaključeno je da poslovna etika seže daleko u prošlost, a smatraju se 60-te godine 20. stoljeća u Americi, kada su se ljudi počeli intenzivnije boriti za svoja prava. Tako se zaključilo da je zadatak etike zapravo definiranje ponašanja ljudi u skladu sa moralnim načelima. Isto to, samo u poslovnom svijetu naziva se i poslovna etika. Primjenjuje ju poduzeće kao i njeni zaposlenici u težnji za uspješnim i dugoročnim poslovanjem poduzeća. Etika je u principu podijeljena na deskriptivnu i normativnu. Deskriptivna je vrlo važna za poslovnu etiku, a uključuje ponašanje ljudi i prikaz njihovih moralnih vrijednosti. S druge strane normativna etika nastoji pronaći rješenje kakvi bi ljudi trebali biti da bi ispravno postupali. Prilikom pristupanja etici razlikujemo više etičkih pristupa. Uglavnom se dijele na utilitaristički pristup, individualan pristup, pristup ljudskih prava te pristup pravde. Najrelevantniji je utilitarni pristup koji označava etičko moralno ponašanje koji donosi dobro i korist za najveći broj ljudi. Kod poslovne etike postoje i različiti oblici njezinog upravljanja koji se nazivaju alati i mjere upravljanja istom. Najistaknutiji alat je vođenje pomoću primjera koji predstavlja etičnog menadžera koji svojim primjerom utječe na pozitivno ponašanje ostalih zaposlenika i sudionika. Zaključeno je kako postoji vrlo jaka veza između poslovne etike i uspješnosti poslovanja poduzeća. Promatrano poduzeće Pliva je vrlo uspješna kompanija čijom se analizom ustanovilo da posluje u skladu sa vlastitim i zakonskim moralnim načelima i smjernicama. Svoju dugogodišnju uspješnost povezuje sa etičnošću u poslovanju te donošenjem revoluciornog lijeka koji je pomogao te dan danas pomaže milijunima ljudi čije komercijalno ime je Sumamed. Promatrano poduzeće je svoje poslovanje proširilo na cijelu regiju te je danas dio Teva grupacije. Poduzeće svoje poslovanje temelji na vlastitom kodeksu poslovnog ponašanja kojeg je implementiralo. Ono uključuje sve aspekte moralnog ponašanja i etičnosti poput sprječavanja korupcije, sigurnog i zdravog radnog mjesta, zabrane uznemiravanja na radnom mjestu, zaštite okoliša i životinja te etične radne prakse. Na kraju je zaključeno istraživanje zadovoljstva zaposlenika sa primjenom etičkog načela poduzeća unutar i izvan njega. Rezultati su pokazali kako je velika većina zaposlenika zadovoljna te da poduzeće posluje na etički način.

## LITERATURA

### KNJIGE:

Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: „Poslovna etika i multikultura“, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2012. str. 44

Velasquez, M.G., Donaldson, J.: „Key Issues in Business Ethics. Cambridge“, Academic Press, 1989. str. 10

Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost“, Mate d.o.o./ZŠEM, Zagreb, 2007. str. 205

Bernard, Gert.: „The Moral Rules“, Harper & Row, 2007. str. 48

Jalšenjak, Krkač.: „Poslovna etika“, 2016. str. 28

Bogdanović, M.: „Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava“, HAZU, Varaždin, 2008., str. 295

Bahtijarević-Šiber, Fikreta.: „Suvremeni menadžment et al“, 2008., str. 541-542

Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić.: „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, 2008., str. 531

Krkač, K.: „Uvod u poslovnu etiku“, Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 67

Bebek, B., Kolimbić, A.: „Poslovna etika“, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 8

### INTERNET IZVORI:

Dostupno sa: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/> (pristupljeno 30.07.2023.)

Dostupno sa: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Normativna\\_etika](https://hr.wikipedia.org/wiki/Normativna_etika) (pristupljeno 20.06.2023.)

Dostupno sa: <https://www.pliva.hr/globalassets/scs-files---global/coc-pdf-files/code-of-conduct-croatian2> (pristupljeno 21.06.2023.)

### POPIS SHEMA:

Shema 1. Organizacijska struktura uprave

Shema 2. Organizacijska struktura proizvodnih operacija

### POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3. Razina obrazovanja

Grafikon 4. Radni staž

Grafikon 5. Primjena etičkih načela

Grafikon 6. Etički kodeks poduzeća

Grafikon 7. Etički kodeks

Grafikon 8. Temeljne vrijednosti poduzeća

Grafikon 9. Važnost poslovne etike

Grafikon 10. Etička načela

Grafikon 11. Odnos poduzeća i djelatnika

Grafikon 12. Podržavanje dobrotvornih kampanja

Grafikon 13. Pravednost poslovnih odluka

Grafikon 14. Diskriminacija u poduzeću

Grafikon 15. Plaće u poduzeću

Grafikon 16. Etika i poslovni partneri

Grafikon 17. Zloupotreba povjerenja

Grafikon 18. Neetičnost u poduzeću

Grafikon 19. Prednost etičnosti poduzeća

Grafikon 20. Zadovoljstvo zaposlenika primjenom etičkih načela u poduzeću

## PRILOZI

Link na anketu;

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfaMYcXSBRE8F\\_zO7ajb7j0sdt4ZreSY81r2LDqXB9d7IEbAA/viewform?pli=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfaMYcXSBRE8F_zO7ajb7j0sdt4ZreSY81r2LDqXB9d7IEbAA/viewform?pli=1)