

# Poslovna etika i društvena odgovornost kao rezultat uspješnog poslovanja

---

**Mataija, Darija**

**Undergraduate thesis / Završni 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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:669060>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**



*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**  
**OPATIJA**

**DARIJA MATAIJA**

**POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO**  
**REZULTAT USPJEŠNOG POSLOVANJA**

**Business ethics and social responsibility as a result of successful**  
**business**

**ZAVRŠNI RAD**

**OPATIJA, 2023**

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

**DARIJA MATAIJA**

**POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO**  
**REZULTAT USPJEŠNOG POSLOVANJA**

**Business ethics and social responsibility as a result of successful**  
**business**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

Student: Darija Mataija

Mentor: doc.dr. Marija Ivaniš

Matični broj:

Smjer: Menadžment održivog razvoja

**OPATIJA, 2023.**



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

DARIJA MATAIJA  
(ime i prezime studenta)

Ps 24239/17,  
(Matični broj studenta)

Izjavljujem da kao student - autor Završnog 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 održavanja **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 Završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima Creative Commons licencije **CC BY** Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

Opatija, 20.9.2023.

Student - autor:

Darija Mataija  
(potpis)

## SAŽETAK

Jedan od glavnih zadataka etike je definiranje i određivanje načina ponašanja ljudi, te promišljanje o tome kakav bi moral trebao biti da čovjek kao pojedinca i /ili društvo u cjelini ispunili svoju ulogu. Poslovna etika predstavlja koncepciju istraživanja koje je ponašanje pogrešno a koje je ponašanje pravilno u svakodnevnom poslovnom okruženju. Sve važnija komponenta u poslovanju poduzeća postaje društvena odgovornost poduzeća. Ona nastoji zadovoljiti etičke, pravne, ekonomske, ekološke i javne standarde koji se sve zahtjevniji. Postoje četiri područja na kojima se primjenjuje društveno odgovorno poslovanje, a tu su: tržište, društvena zajednica, radna okolina i okoliš. Primjena društveno odgovornog poslovanja predstavlja važan aspekt uspješnog poslovanja. U praktičnom dijelu bit će prikazana primjena poslovnog etičkog ponašanja i društveno odgovornog poslovanja na primjeru nekoliko poduzeća.

Ključne riječi: poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, uspješno poslovanje, poduzeća

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1.Predmet, problem i objekt istraživanja .....	1
1.2.Svrha, ciljevi i znanstvene metode završnog rada .....	2
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja.....	3
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....	3
1.5. Struktura završnog rada .....	3
2. POSLOVNA ETIKA.....	5
2.1. Poslovna etika – teorijska i pojmovna razmatranja .....	6
2.2. Subjekti, objekti i načela poslovne etike .....	8
2.3. Povijesni razvoj poslovne etike .....	13
2.4. Donošenje etične odluke.....	14
2.5. Primjena poslovne etike na poslovno ponašanje .....	21
2.6. Neetičko ponašanje.....	23
2.7. Upravljanje etikom u poduzeću .....	25
2.8. Profesionalni etički kodeks.....	26
2.9. Primjena poslovne etike u hrvatskoj praksi .....	33
3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	35
3.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja .....	36
3.2. Obilježja društveno odgovornog poslovanja .....	39
3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	41
3.3.1. Ekonomska dimenzija .....	41
3.3.2. Pravna dimenzija.....	42
3.3.3. Moralna dimenzija .....	42
3.3.4. Filantropska dimenzija.....	43
3.4. Primjena društveno odgovornog poslovanja .....	44
3.4.1. Tržište .....	44
3.4.2. Radno okruženje .....	45
3.4.3.Zajednica .....	46
3.4.4.Okoliš.....	47
4. PRIMJENA POSLOVNE ETIKE I KORPORACIJSKE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ NA PRIMJERIMA PODUZEĆA .....	49
4.1.Hrvatska lutrija i društveno dogovorno poslovanje.....	50

4.2.INA d.d. ....	51
4.3.Karlovačka pivovara.....	53
5. ZAKLJUČAK .....	54
LITERATURA.....	55
POPIS SHEMA.....	56
POPIS TABLICA.....	57
POPIS SLIKA .....	58

# 1. UVOD

U završnom radu uvod predstavlja jedna od najbitnijih dijelova istoga jer pomoću njega autor upućuje čitatelja način na koji je koncipiran rad. Stoga se ovaj rad sastoji od sljedećih cjelina:

- 1.1. Predmet, problem i objekt istraživanja
- 1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja završnog rada
- 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja
- 1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze
- 1.5. Struktura završnog rada

Nastavno će se kroz ovaj dio dati jezgrovit osvrt na odabranu temu.

## 1.1. Predmet, problem i objekt istraživanja

Poslovna etika zbroj je moralnih načela i normi osmišljenih da usmjeravaju ponašanje sudionika u gospodarskom sustavu tako da ono bude u skladu sa sustavima vrijednosti koji se temelje osnovne ljudske vrijednosti i koji su usmjereni prema ljudskoj dobrobiti. Poslovna etika mora prožimati sve i svakoga u poduzeću. Poticaj za veću primjenu poslovne etike u poslovanju dolazi iz očekivanja i zahtjeva poduzeća koji moraju biti svjesni i očekivati da spriječe štetu. Primjena etičkog ponašanja štiti ne samo tvrtku nego i zaposlenike.

U suvremenom poslovanju koje se susreće sa sve zahtjevnijim etičkim, pravnim, ekološkim trgovačkim i javnim standardima koje je civilno društvo definiralo, društvena odgovornost poduzeća postaje sve učestalija tema. Jedno od najinteresantnijih i najčešćih predmeta studija i proučavanja upravljanja i poslovanja postalo je društveno odgovorno poslovanje, te je postalo bitan poslovni koncept koji je razmatrana na svim razinama managementa.

Veoma je kompleksno razumjeti etičko ponašanje i društveno odgovorno poslovanje s obzirom na da su te dvije komponente pod utjecajem osobnih vrijednosti pojedinaca koje su različite od osobe do osobe. Postoji li veza između poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u



ostvarivanju poslovnih rezultata, te je li njihova primjena dovoljna za ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata predstavlja **PROBLEM ISTRAŽIVANJA**.

Iz postavljenog problema istraživanja proizlazi **PREDMET ISTRAŽIVANJA** ovog završnog rada a to je razumjeti pojmove poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje te uvidjeti koliki su oni čimbenici za uspješno poslovanje.

**OBJEKTI ISTRAŽIVANJA** su: poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, poduzeća, uspješno poslovanje

## **1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode završnog rada**

**SVRHA ISTRAŽIVANJA** je ispitati međuzavisnost poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja s uspješnim poslovanjem poduzeća u Republici Hrvatskoj. Iz identificiranog i postavljenog problema istraživanja, predmeta i objekata istraživanja definiraj se temeljni **CILJEVI** izrade ovoga rada:

- Procijeniti važnosti primjene poslovne etike na poslovanje poduzeća,
- Spoznati koje vrijednosti pokreću i usmjeravaju poduzeće na društveno odgovorno poslovanje,
- Utvrditi korelaciju između poslovne etike i društvenog odgovornog poslovanja na promjerima poduzeća u Republici Hrvatskoj.

U ovome završnom radu za potrebe istraživanja korištene su metode indukcije i dedukcije, metode analize i sinteze, povijesna metoda te statistička metoda.

### 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

U posljednjih dvadesetak godina sve više raste interes i istraživanje vezano uz poslovnu etiku i društveno odgovorno poslovanje. S porastom interesa o istome dolazi sve većeg broja znanstvene i stručne literature koje se bave spomenutom tematikom te empirijskih istraživanja.

### 1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Na temelju postavljenih i navedenih problema istraživanja iz kojih su proizašli predmet i objekt istraživanja, postavlja se sljedeća **ZNANSTVENA HIPOTEZA** koja glasi: vlasnici poduzeća, menadžeri i zaposlenici poduzeća prepoznaju i uvažavaju poslovnu etiku i društveno odgovorno poslovanje te njihova načela primjenjuju u svojem odlukama i pothvatima.

Znanstvena metoda postavljena je na temelju **tri pomoćne hipoteze**:

**P.H.1:** Razumijevanje sadržaja i elemenata poslovne etike te njezina primjena smatraju se preduvjetom za ostvarenje poslovne uspješnosti.

**P.H.2:** Shvaćanje sadržaja, obilježja i dimenzija društveno odgovornog poslovanja temeljna su pretpostavka za opstanak na tržištu.

**P.H.3:** Poduzeća u Republici Hrvatskoj koja su implementirala poslovnu etiku i društveno odgovorne poslovanje postižu uspješne rezultate poslovanja.

### 1.5. Struktura završnog rada

U prvome dijelu ovoga rada obradit će se tematika poslovne etike, njezino značenje i primjena, povijesni razvoj, primjenu poslovne etike na poslovno ponašanje, te kako donijeti etičnu odluku. U ovome dijelu završnog rada također će biti riječ o neetičnom ponašanju, te upravljanju etikom u poduzeću u sklopu kojega će biti pojašnjeni etički kodeks i etički pristup.

Drugi dio ovoga završnog rada bit će posvećen društveno odgovornom poslovanju. To znači da će se u ovome dijelu objasniti pojam, obilježja i karakteristike društveno odgovornog poslovanja. Četiri su dimenzije društveno odgovornog poslovanja, i one su: pravna,

ekonomska, filantropska i moralna. Društveno odgovorno poslovanje primjenjuje se na tržištu, radnom okruženju, zajednici i okolišu.

U zadnjem dijelu ovoga završnoga rada navesti će se primjena poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj na primjerima poduzeća.

## 2. POSLOVNA ETIKA

Kako bi se što bliže pokušala sagledati uloga etike u poslovnom svijetu te poveznica i utjecaj etike i morala na ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata nužno je definirati što znači i sadržava pojam poslovna etika i koliki joj je opseg. Izazov koji se ovdje nameće sadržan je u kompleksnosti samih pojmova, a posebno definiranja što čini poslovnu etiku, što je etično a što neetično ponašanje, te kako se donosi poslovno etična odluka. S obzirom na to da svaki pojedinac ima vlastito shvaćanje morala i percepcije prihvatljivog ponašanja bitno to u privatnoj ili poslovnoj situaciji izgledno je kako ova rasprava nikada neće završiti.

Kako bi se što bolje razumjela kompleksnost i opsežnost ove teme najbolje je krenuti od samoga početka kod čega je neophodno definirati pojmove etike i morala te načine na koji se oni razlikuju jedan od drugog. Stoga se u ovome dijelu rada obrađuju sljedeće tematske cjeline:

- 1) Poslovna etika – teorijska i pojmovna razmatranja
- 2) Subjekti, objekti i načela poslovne etike
- 3) Razvoj poslovne etike kroz povijest
- 4) Donošenje etične odluke
- 5) Primjena poslovne etike na poslovno ponašanje
- 6) Neetično ponašanje
- 7) Upravljanje etikom u poduzeću
- 8) Profesionalni etički kodeks i
- 9) Primjena poslovne etike u Hrvatskoj praksi

## 2.1. Poslovna etika – teorijska i pojmovna razmatranja

Aktualni globalni uvjeti poslovanja, potreba za stjecanjem konkurentske prednosti i postizanje ciljeva koji se odnose na više od samog poboljšanja profitabilnosti, postali su nužnost svakog poduzeća. Ovi ciljevi odnose se na postizanje i održavanje zadovoljstva kupaca, dioničara i djelatnika. Ostvarivati zacrtane zadatke i ciljeve s ciljem postizanja zadovoljstva oji je iznad svih interesnih skupina organizacije, zatim te iste ciljeve ostvarivati na najbolji i za organizaciju način koji je najprihvatljiviji. Kako bi uspješno ostvarili ciljeve, pojedinac i organizacija moraju djelovati i ponašati se sukladno etičkim i poslovnim načelima, njihovim uvjerenjima i stavovima. Poduzeća koja imaju potencijal za dugoročan rat i razvoj su ona koja će postići balans između profita i etike.<sup>1</sup>

Poslovna etika je skup etičkih načela i normi kojima upućuje aktivno sudionike kako se trebaju ponašati u gospodarstvu, u skladu sa sustavom vrijednosti koji se temelji na općim ljudskim vrijednostima i usmjeren je na čovjekovu dobrobit. Poslovna etika je oblik ponašanja koje tvrtke podržavaju u svojim svakodnevnim odnosima sa svijetom. Poslovna etika može biti mnogo vrsta. Odnosi se na interakciju samog poslovanja sa svijetom u cjelini, ali i na interakcije jedan na jedan s kupcima i poslovanjem.<sup>2</sup>

Gordon i Trevino daju definiciju poslovnoj etici kao skup moralnih pravila i vrijednosti koje utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinaca ili grupa ljudi na dobro ili zlo. Etika postavlja standarde u smislu toga koliko je upravljanje ili odluka dobra.<sup>3</sup>

Prilično pojednostavljenu definiciju dali su Crane i Matten, koji kažu da se poslovna etika bavi poslovnim situacijama, aktivnostima i postupcima donošenja odluka u smislu ispravnog i pogrešnog.<sup>4</sup>

I Connock i Johns tvrde kako se etika odnosi na pravednost i odlučivanje što je ispravno, a što pogrešno. Definiranje praksi i pravila koja daju podršku odgovornom ponašanju između pojedinaca i grupa, a Ashton i Orme nadovezuju se na ovu definiciju dodajući da etičko

---

<sup>1</sup> Aleksić, A., Poslovna etika – značenje i primjena, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2007. Str 421

<sup>2</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2003., str.7

<sup>3</sup> Daft, R.L.: The New Era of Management, International Edition, Thompson SouthWestern, China, 2006. str. 156

<sup>4</sup> Crane, A., Matten, D.: Business Ethics: A European Perspective, Oxford University Press, New York, 2004, str. 8

djelovanje uključuje osiguranje da se ta pravila i prakse i pravila neprekidno koriste u svakidašnjim situacijama u poslovanju.<sup>5</sup>

Karpati naglašava da kvalitetno i svrsishodno ostvarenje rada tvrtke svakako ovisi prvenstveno o rukovoditeljima tvrtke i svim zaposlenicima te njihovom razumijevanju etike i poštivanja zakona. Drugim riječima, ključno je da etika bude dio svrhe poduzeća i svih zaposlenika.<sup>6</sup> Murphy navodikako je to isto kao i kod i kod provedbe strategije, ako želimo da provedba bude uspješna, potrebno je da cijela organizacija bude posvećena toj strategiji i ne smije se izostaviti ni najmanji detalj. Isto tako se odnosi i na etiku. Primjena poslovne etike ne bi trebala biti samo briga menadžera koji postavljaju vrhunsku strategiju organizacije, već bi trebala biti prioritet svih razina tvrtke pa i same organizacije.<sup>7</sup>

Ono što stvara razliku između organizacija upravo se odnosi na vrijednosti koje su najkarakterističnije unutar organizacije i etičko okruženje koje stvaraju u samoj organizaciji i prema drugima. Ove razlike se održuju ovisno o tome kako se viši menadžment ponaša u organizaciji. Ponašanje menadžmenta ima značajan utjecaj na ponašanje podređenih i organizacije u cjelini. Kada se pojavi neka situacija koja dovede do etičke dileme zna se da ovisno o prevladavajućem sustavu vrijednosti u organizaciji će se zaposlenici i ponašati.

Nažalost, sve veći interes ipak ne nudi finančne odgovore o tome što je ispravno ili etično postupanje. A zbog interdisciplinarnosti poslovne etike, teško je ponuditi jednoznačne odgovore. To znači da je poslovna etika interdisciplinarne prirode, povezuje ekonomsku poslovnu politiku i praksu s socijologijom, politikom, teorijom organizacije i temelji se na filozofiji. No, usprkos interdisciplinarnosti poslovne etike, ipak se mogu identificirati važni faktori koji imaju utjecaj na njen nastanak, odnosno etičko ponašanje unutar same organizacije.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Orme, G., Ashton, C., Ethics – a foundation competency, Industrial and Commercial Training, Vol. 35, br. 5, 2003., str. 184 – 190.

<sup>6</sup> Karpati, T., Etika u gospodarstvu, Grafika, Osijek, 2001., str. 79-80

<sup>7</sup> Thompson jr., A.A., Fulmer, W.E., Strickland III, A.J.: Readings in Strategic Management, BPI Irwin, Boston, 1990., str. 499

<sup>8</sup> Aleksić, A. Poslovna etika – značenje i primjena, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2007., str. 422

Poznati su različiti pojmovi etičkog ponašanja koji sadrže temeljna načela koja ga identificiraju i vode. Oni pružaju osnovu za procjenu kako će neke odluke utjecati na druge te kakav će utjecaj imati na njihovo ponašanje. Postoje tri osnovna etička pristupa: utilitarizam, moralna prava i pravednost.

Utilitaristički pristup daje definiciju etičkom ponašanju kao onom koje donosi najveću korist najvećem broju ljudi.

Pristup moralnih prava je etički pristup koji pretpostavlja da se etika odluka i ponašanja može prosuđivati na temelju njihove dosljednosti i poštivanja osnovnih ljudskih prava na slobodu, pravdu, privatnost i zlodjela.

Menadžer kada donosi neku polovnu odluku on se koristi tzv. normativnom etikom, unutar nje su navedena sva tri bitna pristupa za definiciju etičkog ponašanja.<sup>9</sup>

## **2.2. Subjekti, objekti i načela poslovne etike**

Mnoštvo izazova nam današnji globalizacijski svijet stavlja na put. U neugodnoj su krizi osnove morala. Krize morala javljaju se u svima spektima života i u svim aspektima poslovanja, pa ih nazivamo krizama opće, profesionalne i poslovne etike. Filozofska pitanja u Guangzhou: Što treba učiniti? Što mogu očekivati? Oni pokušavaju dati odgovor pitanju što je to u ustvari moralno biće i što ga čini moralnim. Sva ova pitanja oblikuju poslovnu etiku s obzirom na pojedince, pravne osobe, radne procese i okruženja.

1. Fizička osoba, odnosno pojedinac predstavlja subjekt etike jer njegov identitet proizlazi iz odnosa prema drugima. Vođen snagom vjere, snagom razuma, socijalnom etikom i naukom crkve, ne šteti svojim sunarodnjacima, ne šteti onima oko sebe, ne šteti onima oko sebe, a ponaša se na sve načine moralno.

2. Subjekt etike je i pravna osoba, odnosno poduzeće ili ustanova. Pravna osoba obavlja društvenu djelatnost u kojoj proizvodi i usluge nudi na tržištu pod uvjetom koji je već unaprijed dogovoren. Istodobno, pravna osoba u svom poslovanju primjenjuje etičke standarde

---

<sup>9</sup> Ibid, str 61

te odgovara zaposlenicima, vlasnicima, kupcima, dobavljačima te u cijelini svom prirodnom i društvenom okruženju.

3. Korporativnu kulturu i radne procese kao predmet etike čine ljudi, sredstva predmeti, te radni uvjeti i radnje koje su određene raznim zakonima i internim aktima. Svaki pojedini zaposlenik i svi zaposlenici kolektivno imaju profesionalnu moralnu odgovornost za postizanje ciljeva i svrhe pravne osobe. To je dakle etika procesnog tima kao zbroja osobnih i zajedničkih ciljeva i misija unutar određene poslovne aktivnosti.

4. Priroda čini okruženje kao subjekt etike, prema područnoj i lokalnoj samoupravi, odnosno sve fizičke i pravne osobe i njihovi radni procesi te drugi odgovorni subjekti društva u cjelini. Isto tako, samo društvo je moralno odgovorno prema svim fizičkim i pravnim osobama.

Shema 1. Subjekti koji utječu na etično ponašanje organizacije



Izvor: Aleksić, A. 2007. Poslovna etika – značenje i primjena, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str.422 str. 422.

U svakoj osobi su sadržani standardi i norme etičkog ili društveno odgovornog ponašanja kao i u samoj organizaciji, uvjerenja i norme uvjerenja, njihova stajališta, osobni standard etike, okvir etičkog odlučivanja i moralni razvoj imaju veliki utjecaj na etiku pojedinca. Nadalje, unutar same organizacije postoji i njezina kultura i ona objedinjuje



cjelokupnu sliku vrijednosti u organizaciji, a postoji i službeni organizacijski sustav koji utječe na vrijednosti i ponašanje u skladu s uspostavljenim organizacijskim okvirom i sustavom nagrađivanja.

Budući da organizacija ne može djelovati bez kontakta sa okolinom, na organizaciju mogu utjecati i vanjski faktori kao što su kupci, država i tržište te oni mogu imati i stvarati utjecaje na standarde etike ili društvene odgovornosti.<sup>10</sup>

Četiri imenovana subjekta daju oblik poslovnoj etici te su zasebno i kolektivno odgovorni svakom poslovnom subjektu i društvu u cjelini. Poslovna etika određuje što je dobro i etično u poslovanju s poslovno moralnog stajališta, a što loše i neetično, uglavnom u sljedećim područjima:

- etičko ponašanje fizičke i pravne osobe
- očekivanja koja imaju društvo i njihovih sudionici
- društvene odgovornosti
- poštenog takmičenja i oglašavanja
- javnog informiranja i ispravnih i poštenih partnerskih odnosa

Predmetom poslovne etike priznaju se primarne, sekundarne, tercijarne i kvartarne poslovne djelatnosti koje su posebnim zakonom dopuštene te u poslovanju posebno uređene. U poslovanju se, osim profita, moraju uzimati u obzir i interesi ljudske zajednice općenito, uključujući zaposlenike, dobavljače, kupce, druge poslovne sustave i svjetsku javnost. Stoga, osnovna etička načela su:

1. sva ljudska bića rađaju se slobodno i jednaka u dostojanstvu i pravima
2. zakonitost, ispravnost, javnost i transparentnost poslovanja
3. održivo i društveno dogovorno poslovanje
4. društvena pravednost i solidarnost
5. ispravnost, dostupnost i poštenje u poslovnim odnosima

---

<sup>10</sup> Daft, R.L.: Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio, 2004, str. str.396

6. profesionalno, korektno i pojedinačno upravljanje u vođenju poslovanja
7. ravnopravan tretman i usklađenost interesa svih sudionika
8. otvorenost za promjene i inovativnost
9. odgovorno upravljanje resursima i održivim razvojem
10. svaka osoba ima pravo na život, slobodu i osobnu sigurnost
11. rješavanje nesuglasica principijalno i vjerodostojno na temelju pravednosti i činjenica.
12. odricanje sukoba interesa i svih oblika mita
13. vjerodostojna želja za stjecanjem novih znanja te provođenjem inovacija unutar same profesije
14. poštivanje slobode vjere, savjeti i mišljenja
15. neprimjenjivanje nepotizma za neke oprečne poslovne prilike ili javne svrhe.

Etička perspektiva preporuča oblik ponašanja koji svugdje i konstanto primjenjuje navedena etička načela ili ima norme ponašanja koje diktira pravna norma – zakon. Praktična etika se može podijeliti na poslovnu, pravnu i osobnu etiku.

Inherentno je osobna etika neobavezna, međutim ona može imati ulogu u provedbi pravnih etičkih standarda. Osobna etika smatra se rezultatom individualnih uvjerenja i pogleda na svijet, kulture, roditeljskog odgoja i iz toga proizašlih osobnih stavova. Čovjek je postao „slabo biće“ koje se teško uklapa u etičke kodekse i, poput nekih okvira, odbacuje ih djelujući izvan njih, što se onda prepoznaje kao slabost na svim ekonomskim i društvenim razinama. Moderna ekonomija od pojedinaca zahtijeva toleranciju, velikodušnost, suradnju i odaziv, solidarnost, objektivnost. Jednom riječju, etično poslovanje zahtijeva da ljudi rade posao koji doprinosi društvu u cjelini. U sami centar razmatranja nameće se čovjekova želja za osnivanjem nove globalne etike koja predstavlja minimum vrijednosnog dogovora, tj. Minimum humanih vrijednosti koje su zajedničke i koje se temelje na etičnim principima i koja predtavlja mjerila za etičke izobre. Uvodi se pojedinačna etika koja jedini odgovor na nova svjetska i globalizacijska pitanja.

Pravna etika je sa svojim standardima i normama dala okvir za osobnu etiku. U državi koja je idealno uđerena, sve ono što je zakon propisao mora istovremeno biti i etično, ali zakone često propisuju oni koji su na vlasti ili njihove komisije, formirane specijalno kako bi usvojiti normu ili standard, a sastavljena od samih pojedinaca gdje postoji animozitet u pogledu pojedinačnik, općih i posebnih interesa. Prema tradicionalnoj logici, postoje četiri principa istinite misli: , zakon kontradikcije, zakon identiteta, zakon isključenja trećih strana i zakon dovoljnog razloga. Ovim i mnogim drugim pravnim interesima i načelima upućeni su opravdani i neopravdani prigovori, međutim o njima u ovome radu neće biti govora. Važno je naglasiti da se zakon koji se objavljuje mora dosljedno primjenjivati ili mijenjati, dopuniti ili proglašiti nevažećim po istoj proceduri po kojoj je i donesen.

Dio praktične i opće etike čini i poslovna etika koja sprječava i ne dopušta nedopušteno ponašanje u poslovnim odnosima. Čuva etičke izbore zainteresiranih za obavljanje određenih zadataka i ispituje primjenu osobnih standarda u odnosima poslovnih ljudi, menadžera, poslovnih jedinica, zaposlenika međusobno i svih zajedno s okolinom. Fokus njegovih pitanja stoga su konsolidirani i integrirani odnosi između osobne i pravne etike i posljedica pojedinačnih odluka pojedinih društvenih struktura i gospodarskog sustava u cjelini. Upravo su loše odluke te loši odnosi i struktura društva uzrok porasta siromaštva u svijetu, pojave ozonskih rupa, uništavanja šuma, raznih oblika poslovnog varanja, raznih oblika podmićivanja, te nelegalnog prisvajanja društvene imovine, zanemarivanje sigurnosnih mjera koje su nemjenjene kako bi zaštitile ljude i njihovo zdravlje. Sve to usmjerava prema rastućoj potrebi i interesa svih društvenih struktura za etičkim poslovanjem i prevencijom velikih katastrofa. Poslovna etika, uz osobnu iz koje proizlazi, spadaju radna i profesionalna etika.

Radna etika predstavlja zbroj karakteristika, postupaka i stajališta vezanih uz određeni radni proces. Svaka osoba svojim radom sebi osigurava financijsku sigurnost i neovisnost, ostvaruje svoje životne i radne ciljeve te ostvaruje svoj status. Velik dio života čovjek provodi u različitim aktivnostima i poslovima koji su propisani i vođeni unutarnjim i vanjskim etičkim i moralnim načelima. Karakteristike osobe s radnom etikom su odgovoran odnos prema poslu te uvjerenost kako je rad sam po sebi dobar za razvoj pojedinca i zajednice. Radna etika također se odnosi na osnovne vještine osobe i obuhvaća njihovu lojalnost i odgovornost prema poslu. Zaposlenik je sretan kada se poistovjećuje sa svojim poslom i kada iz njega može izvući zadovoljstvo i ponos. U suprotnom, osoba će postati nezadovoljna i tužna.

Radna etika je sastavni dio svačijeg poslovnog svijeta, bez obzira što se razlikuje u mnoštvu poslovnih jedinica i većini kultura. Također odražava važnost koju pojedinac pridaje poslu. Snažna radna etika povezana je s povećanim profitom, inicijativom, radnim doprinosom i produktivnošću, potrebom za ispunjavanjem tajnih vrijednosti i dobrim djelima. Osim tjelesnog i psihičkog zdravlja, svi ti čimbenici izravno su povezani sa zadovoljstvom poslom, na što utječu plaća i naknada, odnosi na poslu između ljudi, radni uvjeti, mogućnosti napredovanja i drugi faktori. Poslovnu etiku i kulturu svakako čini sklad kojim čovjek ispunjava svoje profesionalne obveze i odgovornosti te se dokazuje u svom radu i iskustvu.<sup>11</sup>

### **2.3. Povijesni razvoj poslovne etike**

Do razvoja nove znanstvene discipline koja se naziva poslovna etika došlo je suradnjom Ekonomije i etike tijekom 20. stoljeća. Krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća javljaju se prvi znaci poslovne etike i vezani su uz neke socijalne probleme gospodarstva, kao što su prvi radnici s pristojnom plaćom, zatim radni uvjeti na poslu koji su zadovoljavajući i korektnost u poslovnim odnosima. Naknadno, 1970-ih, pitanje poslovne etike počelo je zauzimati sve veće mjesto u teoriji i praksi menadžmenta u Sjedinjenim Državama i zapadnoeuropskim zemljama.

Poslovna etika se tijekom druge polovine 80-tih institucionalizirala te je postala predmet obrazovnog istraživanja. S mjesecu studenom 1987. godine održana je prva konferencija o poslovnoj etici, a "European Business Network" počinje s radom vezanom uz poslovnu etiku kao međunarodnu inicijativu razmjene iskustava praktičara i znanstvenika na području poslovne etike.

Kasnije, u 1990-ima, mnoge globalne tvrtke prihvatile su etičko ponašanje kao temeljnu vrijednost. Stoga dio suvremenih poslovnih procesa postaje poslovna etika. Zamršeni razvojni problemi poput gladi u svijetu, ozonskih rupa, problema deforestacije i sve problematičnija istraživanja koja se odnose na područje genetike upućuju na potrebu uzimanja u obzir uloge etike kako u području ekonomije tako i u području znanstvenog istraživanja. Etički zakoni nalaze svoje mjesto u oglašavanju i medijima. Ljudi su sve više svjesni o tvrtkama koje svojim proizvodnim metodama onečišćavanju okoliš.

---

<sup>11</sup> Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B.; Poslovna etika i multikultura, Drugo dopunjeno i prošireno izdanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2016., str.43-48

Potrošači sve više vode brigu o tome kako je proizveden neki proizvod, stavljaju pritom na prvo mjesto kvalitetu proizvoda, a ne njegovu cijenu.

Vrijednosti na kojima se temelji etika su one koje su stečene iz obiteljskog odgoja i koje se stječu tijekom cjeloživotnog obrazovanja. Promatrajući odnos između zakona i etike redovno se mogu čuti stavovi kao što su " Etično je ako je u skladu sa zakonom".<sup>12</sup>

## 2.4. Donošenje etične odluke

U današnjem složenom globaliziranom svijetu donošenje etičke odluke u jako malo slučajeva je lako i jednostavno. Ipak, postoji nekoliko modela i načina kako član organizacije može analizirati etičke dileme, odnosno situacije koja su moralno upitne, i kada treba odlučiti kako postupiti ispravno. Nekada je jedan model priklaniji ili bolji od onoga drugoga upravo zbog složenosti etičkih pitanja.

Kada se razmatraju različite opcije, veća je vjerojatnost da će se donijeti odluka koja se smatra etički ispravnom. Prema Daftu, menadžeri suočeni s etičkom dilemom imaju četiri različita pristupa ili modela za procjenu i donošenje etičke odluke, točnije sljedeća četiri pristupa ili kriterija.<sup>13</sup>

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

Utilitarističko gledište razvili su filozofi Jeremy Bentham i John Stuart u 19. stoljeću. U skladu sa ovim pristupom, donošenje odluka temelji se na principu njihovih rezultata ili posljedica, a moralna odluka je ona koja donosi najviše koristi većini ljudi ili čini najmanju štetu, odnosno uzrokuje najveći dio ljudi. Osoba koja donosi odluku mora uzeti u obzir koji će utjecaj imati svaka opcija koja služi za rješavanje problema i odlučiti se za onu koja će

---

<sup>12</sup> Dujanić, M.: Poslovna etika u funkciji managementa', *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 21(1), 2003., str. 53-63. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/103597>

<sup>13</sup> Daft, R.L.: *The New Era of Management*, International Edition, Thompson SouthWestern, China, 2006. str.159

ostavriti zadovoljstvo navjše ljudi. Ovakav pristup je prepun posljedica, pokušava povećati dobro i umanjiti loše u isto vrijeme.<sup>14</sup>

Posljedično, etička odluka poduzeća je baš ona koja doprinosi više koristi, te manje štete svima koji sudjeluju u odluci: kupcima, zaposlenicima, dioničarima, zajednici i okolišu. Odluka mora biti donesena tako da rezultat uvijek ima najveći mogući omjer dobrog i lošeg.

Indrividualistčki kriterij je drugi kriterij i on pokazuje da li je djelovanje moralno ako promiče najbolje dugoročne interese pojedinca. Osoba proračunava dugoročnu korist za sebe individualno kao mjeru koliko je odluka dobra. Odluka, ima više dobrih a manje loših strana kada se usporedi sa drugim rješenjima problema, mora se provesti. Budući da svatko ustraje u svom interesu, to teoretski dolazi automatski kada se naučite dugoročno prilagođavati jedni drugima. Smatra se kako individualizam dugoročno ima puno bolju funkcionalnost jer vodi sve do iskrenosti i povjerenja. U konačnici, individualizam dovodi do ponašanja prema drugima koje je u skladu sa standardima ponašanja koje ljudi očekuju od sebe.<sup>15</sup>

Kriterij prava je treći kriterije. Taj kriterij se zalaže da prava i slobode koje pojedinci imaju i koji se moraju poštivati te ih se izborom osobe ne smije ugrožavati. Kako bi menadžeri mogli donijeti koja je etički ispravna, ne smiju biti u koliciji s temeljnim pravima drugih etički ispravna odluka bit će ona koja poštuje osnovna ljudska prava. Ta temeljna prava uključuju sljedeća prava:

- pravo na samoodređenje
- pravo na slobodu
- pravo na vlasništvo
- pravo na život<sup>16</sup>

Kriterij pravde spada među četvrti kriterij, prema njemu se etičke odluke moraju temeljiti na tri načela: nepristranosti, pravednosti i jednakosti. Pristup promiče pravednost uspostavljanjem pravila i propisa koji moraju osigurati da raspodjela bude pravedna za sve.

---

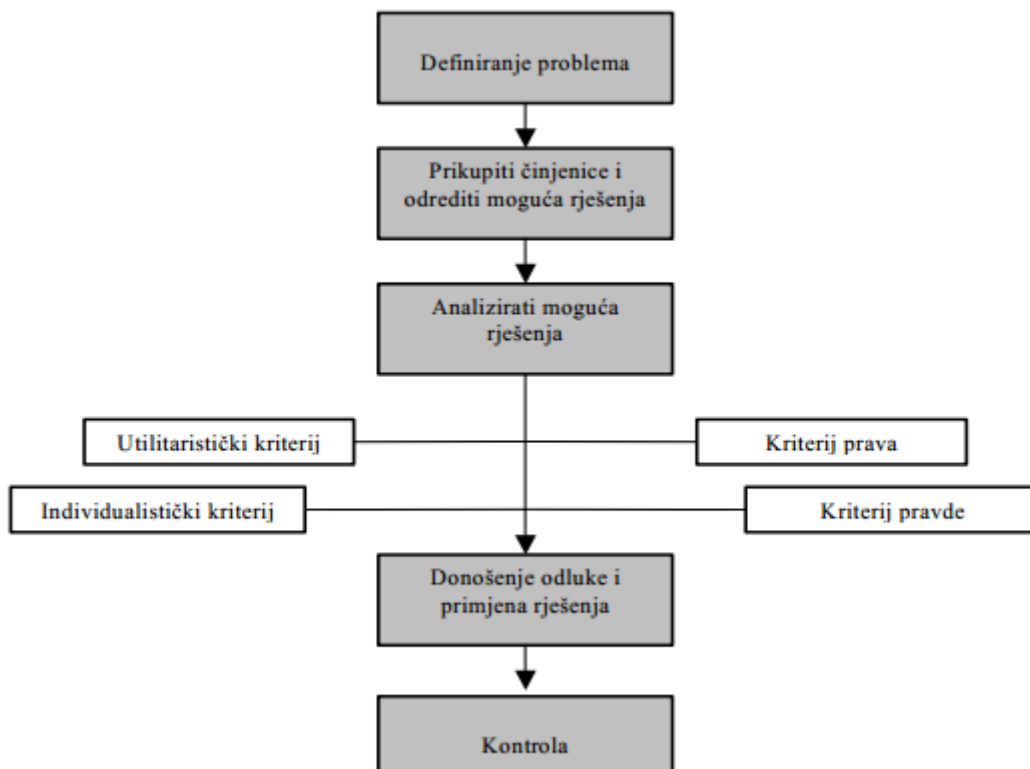
<sup>14</sup> Ibid, str 159.

<sup>15</sup> Daft, R.L.: The New Era of Management, International Edition, Thompson SouthWestern, China, 2006. Str 159

<sup>16</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, 2003, str.182

Načela, nisu univerzalna i daju samo opće smjernice koje menadžerima mogu biti od pomoći pri donošenju etičkih odluka. Ali u isto vrijeme, moraju biti upoznati s prednostima i manama svakog pristupa. Stoga isključivi fokus na utilitarizam može zanemariti prava manjina jer je usmjeren prema dobru većine. Korištenje individualističkog pristupa u praksi možda neće uvijek rezultirati dugoročnim dobitima za sve, jer pojedinac može biti dizajniran samo za zadovoljavanje kratkoročnih potreba koje mogu biti u suprotnosti s dugoročnim potrebama. Korištenje prava kao kriterija stvara ograničenja zbog snažnog naglaska na temeljna prava i okruženje utemeljeno na pravima. Naglasak na pravdi štiti sve zainteresirane jednako, daje jednako ranjivima i manjinama, ali ne donosi jednaku korist i o produktivnom djelovanju. Proces donošenja etičke odluke prikazan je na donjem dijagramu.

Shema 2. Proces donošenja etičke odluke



Izvor: prilagođeno prema Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 121-144.

Prepoznavanjem ili definiranjem etičkog problema započinje proces. Zatim je neophodno prikupiti činjenice koje se odnose na problem, što uzorkuje problem, i što može pomoći za rješenje problema, koji su ljudi uključeni u rješavanje problema te koja su sve moguća rješenja. Procjenja potencijalnih rješenja je treća faza koji se realiziraju iz različitih etičkih perspektiva, odnosno procjena prema različitim etičkim kriterijima, utilitarističkim kriterijima, individualističkim kriterijima, pravnim kriterijima i kriterijima pravde.

Četvrta faza je odlučivanje (po našim mogućnostima) te provođenje donesene odluke, dok posljednja faza uključuje kontrolu i nadzor donešenih odluka, odnosno testiranje ispravnosti odluke.<sup>17</sup>

U poslovanju se čovjek se suočava s moralnom dilemom: biti pošten ili nepošten, hrabar ili kukavica, iskren ili lažov, umjeren ili ekstreman, te svoju moralnu odluku uvijek temeljiti na moralnim vrijednostima. Naprotiv, tehnološke promjene i druge svjetske strukturalne promjene forsiranju neke nove kriterije i uvjete za ponašanje ljudi te ih dovode u neke nepoznate situacije gdje im prethodno znanje i moralne vrijednosti nisu od pomoći.

Kao primjer, priča o Rotary akademiji počinje s pretpostavkom da se čovjekova kuća zapalila i on je obično žurio ugasiti vatru. Vatra je i dalje gorjela, a u gašenju se okupilo još ljudi, prvo susjedi, zatim slučajni prolaznici, a ubrzo su stigla i vatrogasna ekipa. Pozitivno mislimo i vjerujemo da su kuću uspjeli spasiti, ali ovdje nas zanimaju etički aspekti njihovih nastojanja.

Nema potrebe hvaliti vlasnika kuće za njegovu požrtvovnost jer logično je i posve razumljivo da će pokušati spasiti svoje vlasništvo. Isto tako se može reći i za susjede, jer kako je požar bivao sve jači i veći povećavala se i mogućnost da požar zahvati i okolne odnosno njihove kuće. Stoga su se i oni u najviše zalagali zbog svojim primarnih interesa. U slučaju da je bilo vjetra ugroženi bi bili samo susjedi s jedne strane, odnosno s one strane na koju bi vjetar nosio vatru, pa bi susjedi s druge strane biti sigurniji, što se tiče širenja požara. No moguće da bi im bilo neugodno ne pružiti pomoć susjedima u nevolji, a i sam vjetar može uvijek iznenada promijeniti smjer. Kako god pogledamo ne možemo prosuditi da li bi oni s jednakim žarom i tako humano pristupili u gašenju požara a da nije u tom slučaju bila uključena i njihova privatna korist.

---

<sup>17</sup> Aleksic, A., Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Pregledni znanstveni rad, 2007., str. 425.



Zatim slučajni prolaznici koji su im se bez potrebe pridružili. Najvjerojatnije je većina spontano reagirala na nesreću i neposrednu opasnost koja je ugrozila i ljude i imovinu. No, ima svakakvih ljudi, neki vole herojski riskirati nadajući se da će sljedeći dan biti na naslovnici, a neki bi se, da su uspjeli, radije skrivali, kako se ne bi izložili opasnosti. Imamo i vatrogasce koji su ovdje došli kao profesionalci, iako je dobrovoljna postrojba. Pretpostavimo da su tu da rade ono što je inače njihov posao.

Napokon, nakon mnogo borbe, vatra je pobijedena i svi su se srušili od iscrpljenosti, zadimljeni, zamazani, znojni, neki i izgorjeli. Gledajući ih ovako, čovjek se zapita tko je trebao dobiti medalju, a tko od njih nije zaslužio. U jedno nema sumnje, a to je da se svi, bez obzira na osobne motive, ponašali ljudski i da su svi oni heroji. Često se može reći kako je namjera ili motiv ono što određuje da li je neko moralan ili ne, ali u biti to se odnosi na dileme koje se nalaze unutar nečije savjesti. U društvenom smislu obično nije bitno za što se netko zalaže, računa se samo ono što netko radi i ocjenjuje se prema rezultatima njegova djelovanja. Svaka osoba koja daje dio sebe, svoja vremena, energije i novca za podršku društveno korisnoj stvari, čini dobro i njegov doprinos jednako vrijedi bez obzira na njegovo mišljenje.

Zašto ova priča? Logično je pretpostaviti da neetičko ponašanje i odluke u poslovnoj jedinici utječu na individualne karakteristike i osobine zaposlenika. Na neetičko ponašanje i donošenje odluka značajno utječe korporativna kultura. U nastavku rada posebna pozornost posvećena je etičkim dilemama u procesu poduzetničkog odlučivanja. Poslovne i upravljačke odluke zahtjevni su poslovni procesi koji nose rizike i odgovornosti za sve uključene. Koliko god taj proces zahtijeva oslanjanje na pravne procese, ekonomsku logiku, zdrav razum, opća načela komercijalne i poslovne korisnosti, ispravnost profesionalne etike i društvene odgovornosti, u praksi postoje i neke etičke dileme koje motiviraju i asimetrične interese vlasnika, menadžera, zaposlenika i okoliša.

Mnogi donositelji poduzetničkih odluka (članovi skupština i nadzornih ili upravnih odbora) nisu i najčešće ne moraju biti pravnici, ali bi svakako trebali poznavati pravni okvir vlastite uloge i glavne odrednice poslovnog i radnog prava, koji su relevantni za sve teme Korporativnog upravljanja unutar i izvan poslovne jedinice. Vrijednost tog znanja obrnuto je proporcionalna šteti koja je u većini slučajeva rezultat improvizacije ili (ne)etičkog i (ne)svjesnog kršenja pravila i zakona poslovanja. Uvijek je zgodno postaviti četiri osnovna rotarijanska pitanja o svemu što radimo u svom profesionalnom i privatnom životu, a ona su:

- Da li je to istina?

- Da li je pošten i ispravno baš za sve sudionike?
- Hoće li naše postupanje i djelovanje promicati prijateljstvo i dobru volju?
- Hoće li služiti na dobrobit svim sudionicima?

U skladu sa rotarijskom etikom nešto je prihvatljivo samo ako se na sva četiri pitanja može odgovoriti potvrdno i pozitivno u isto vrijeme. Dakle, ne može biti slučaj da i ne ili smo otprilike u pravu, više-manje pošten i slično. Mora se shvatiti isključivo kao jedno ili drugo; istina ili ne, pošteno je ili nije, pošteno je ili nije. Nema ni prsta u džepu. Ovo je iznimno važno.

Često se događa da dok na tri pitanja možemo bez problema odgovoriti bez razmišljanja, malo oklijevamo kada je u pitanju četvrto. Obično ga samo "svalimo na leđa" misleći kako je to ionako samo jedno pitanje, a da smo na pravom putu s ostala tri, tako da četvrto nije toliko važno. To je pogrešno i ne bi trebalo biti kompromisno. Poštenje i istinu nikada ne treba relativizirati. Svaki pojedinac, kao subjekt etike, mora uvijek imati na umu četiri navedena pitanja i preispitati vlastito ponašanje i učinak u odnosu na njih. Četiri navedena pitanja pokazuju da etika ima tri osnovne karakteristike:

- individualnost – etika je više prilagođena a pojedinačne osobe nego za neke organizacije i poslovanja
- različitost – od osobe do osobe se može razlikovati etičko ponašanje
- relativnost – etika nije apsolutna, ona je relativna

Na svim razinama čovjekovog djelovanja javljaju se etičke dileme, kako u privatnom tako i u javnom sektoru. Svaka tvrtka ima obvezu objasniti svojim zaposlenicima kakvo se ponašanje od njih očekuje. Menadžeri na svim razinama odgovorni su za stvaranje i održavanje etičke klime i izgradnju etičke infrastrukture. Od iznimne je važnosti istaknuti da svaki akter u društvu mora slijediti pravila i vrijednosti utvrđene pravnim sustavom, odnosno djelokrug pravnih normi temeljenih na kojima sudovi sankcioniraju protupravna ponašanja. Ipak, se ne mogu sve radnje fizičkih i pravnih osoba zakonom regulirati. Postoje mjesta na kojima se može slobodno odlučivati. Odluka osobe o kupnji ili proizvodnji proizvoda ili usluge nije regulirana zakonom, stoga je to područje slobodnog izbora. Uz navedena dva područja, postoji i treće područje u kojem se fizičke i pravne osobe moraju podvrgavati pravilima i običajima društva u kojem djeluju.

Etičko ponašanje rezultat je sustavnog ponašanja različitih etičkih subjekata i primjene brojnih pravila koja proizlaze iz različitih područja etike i ljudskog djelovanja. Kenneth

Blanchard i Norman Vincet Peale u svojoj knjizi *The Power of Ethical Business* preporučuju Upitnik za odabir etičkog odlučivanja i rješavanje etičke dileme koji uključuje sljedeća pitanja:

- Da li je to zakonito? Hoću li poštivati ili prekršiti propise koji su zakonom doneseni i hoću li poštivati politiku poduzeća?
- da je li ostvarena ravnoteža u odnosu i da je to ispravno i korektno prema svim sudionicima na koje to kratkoročno i dugoročno ima utjecaj?
- Kako će se nakon tog osjećati? Hoće li me moja odluka učiniti ponosnim na samoga sebe kada se to objavi u novinama?

Odgovor daje prof. Dr. Borislav Perić koji kaže da na pitanje da li je to legalno da apsolutno to nije kompletno u sinergiji s moralom da netko tko nije znao da je nešto nezakonito bude kažnjen za to. Međutim, pravni sustav je takav i tu se ne može ništa drugačije poduzeti, jer kada bi se nepoznavanje zakona priznavalo, to bi dovelo do propitkivanja njegove djelotvornosti i svrhovitosti. Vjerodostojnost ono što etika traži te zahtjeva da se ta pravila, kriteriji i standardi koriste u društvenim i poslovnim situacijama. Etika u ponašanju prema drugima i sebi također zahtjeva dosljednost. Prilikom razlikovanja etičkog i neetičkog ponašanja te zakonitog i nezakonitog koristi se matrica koja je prikazana na Shemi broj 3.

Shema 3. Klasifikacija etičnosti odluka

<b>ETIČNO</b>	<b>II. Etično i legalno</b>	<b>I. Etično i nelegalno</b>
<b>NEETIČNO</b>	<b>III. Neetično i legalno</b>	<b>IV. Neetično i nelegalno</b>
	<b>LEGALNO</b>	<b>NELEGALNO</b>

Izvor: Hoffman, W.M., Moore, J.M.: *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*, Second Edition, Mc Graw Hill Publishing Company, 1990., str. 74.

Nazakonite i neetične su radnje koje ulaze u prvi kvadrant. Radnje u četvrtom kvadrantu su nezakonite i neetične. Sumnju stvaraju odluke koje spadaju u 1. i 3. kvadrant. Primjera radi, voditelj koje je na posao u kojem se puno radi sa otrovnim kemikalijama odbio zaposliti trudnicu je postupio tički, ali istovremeno i protuzakonito.

Primjena etičkih načela i kriterija je različita jer se razlikuju i vrijednosni sustavi pojedinaca i pojedinih društava.

Neki ljudi se doista ponašaju etički u svom svakodnevnom radu, a neki ljudi daju prednost vlastitim kratkoročnim dobicima i potraži za profitom bez brige o neetičkim posljedicama. Iz toga razloga u poslovanju često bude sukoba koji se odvijaju između etičkih standarda i poslovne filozofije dionice i cijene poduzeća i pojedinca.

## **2.5. Primjena poslovne etike na poslovno ponašanje**

Uz opću etiku postoji i poslovna etika koja se očituje u primjeni opće etike. Poslovna etika je posebno područje etike i opisuje odgovornost u ekonomskom i društvenom smislu.

Poslovna etika odnosi se na korištenje etičkih načela u poslovnom ponašanju. Njezina primjena je veoma široka na svim razinama poslovanja. Razlozi za primjenu poslovne etike u poslovanju mogu biti: sprječavanje gubitka, zaštita poduzeća, zaštita ljudi u poduzeću i osobni razlozi.

Važnost korištenja poslovne etike leži u činjenici da se od poduzeća očekuje sprječavanje štete koju svojim djelovanjem može prouzročiti, dok promicanje etičkog ponašanja štiti poduzeće i njegove članove kolektiva. Većina ljudi trudi se djelovati u skladu sa svojim moralom. Poslovnu etiku možemo promatrati na nacionalnoj, međunarodnoj ili nacionalnoj razini. Poznate su četiri razine poslovne etike.

Shema 4. Razine poslovne etike

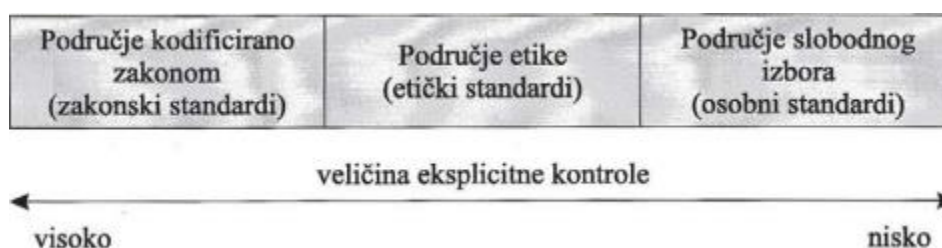
<b>MIKRO</b>	- organizacijske jedinice na najnižem nivou
<b>MEZO</b>	- unutar poduzeća - strategijske poslovne jedinice - centri odgovornosti - odjeli - funkcije
<b>MAKRO</b>	- poduzeće - korporacijski nivo
<b>GLOBANO</b>	- poduzeća u globalnoj ekonomiji

Izvor: Dujanić M.: „Poslovna etika u funkciji managementa“, Zb. rad., 2003.g., str. 53-63

Cilj poslovno-etičkog istraživanja je doprinijeti osobnom razumijevanju procesa prosuđivanja korištenjem moralnih normi ponašanja i etičkih sustava vrednovanja kako bi svatko mogao formirati vlastiti sud o poslovnim odlukama koje utječu na druge.

Zakoni su dobra osnova za poslovanje, ali nisu dovoljni za rješavanje složenih etičkih sukoba. Jer etika se može promatrati kao osobno uvjerenje o tome što je dobro, a što loše, tj. što je ispravno, a što pogrešno. Kako bismo jasno fokusirali područje etike, potrebno ga je usporediti sa zakonima i slobodnim mogućnostima, što je ilustrirano sljedećom shemom:

Shema 5. Tri polja ljudske akcije



Izvor: Dujanić M.: „Poslovna etika u funkciji managementa“, Zb. rad., 2003.g., str. 53-63

Zakonito ponašanje ne mora uvijek biti i etično, dok je etičko ponašanje ponekad suprotno zakonu i stoga nije u stanju odrediti sve pisane normative i moralne vrijednosti.

Svakodnevno se u poslovnom svijetu mnogi poslovni ljudi suočavaju s etičkim dilemama koje nisu lake i koje se ne mogu izbjeći.<sup>18</sup>

## 2.6. Neetičko ponašanje

Mnogo se govorilo i pisalo o oblicima neetičkog ponašanja u poslovanju u posljednjih dvadeset godina. Mnogi poslovi u poslovanju graniče s kriminalom, koji je moralno vrlo opasan i rizičan, a također može navesti zaposlenike da vjeruju da se određena ponašanja, iako nisu posve etička, mogu dogoditi jer su takva ponašanja zakonski dopuštena.

Postoje različiti oblici kriminalnog ponašanja koji su kažnjivi. To predstavlja uobičajeno ponašanje koje je u kazneni zakon uvrstio poslodavac. Isto tako, postoje i neka druga ponašanja koja su normalna ali nisu zakonom obuhvaćena.

Mogući oblici neetičkog ponašanja su:

- razne obmane i prijave u poslovanju,
- oslobađanja naknada,
- nepošteni oblici u vidu darova i suluga,
- zastrašivanje bilo ono prikryeno ili otvoreno,
- razne vrste podmićivanja,
- porezne prijave,
- nepošteno stjecanje javnih sredstava,
- iskorištavanje položaja pisaca, izumitelja i umjetnika te povreda njihovih prava,
- naobične i sumnjive kreditne aktivnosti,
- stečaj koji je lažno izazvan,
- krađa poslovnih tajni konkurentnih poduzeća,
- podmićivanje djelatnika drugih tvrtki,
- zastrašivanje otkazima koji su neutemeljeni,
- postupanje prema djelatnicima koje je ponižavajuće,
- ometanje slobode uzdržavanje radnika, ali i zloupotreba štrajka,
- nepridravanje mjera i propisa koji su namjenjeni sugurnosti na radu,

---

<sup>18</sup> Dujanić, M.: „Poslovna etika u funkciji managementa“, Zbornik radova., Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003, str. 53-63

- ugrožavanje i dovođenje u opasnost života i zdravlja radnika,
- razni oblici i metode koje dovode do uništavanja okoliša.

Nemoralnim ponašanjem u gospodarskom poslovanju nastaje velika materijalna šteta. No, mnogo su opasnije druge vrste štete, poput rušenja povjerenja između zaposlenika, ali i poslovnih partnera općenito.

Sklonost neetičkom ponašanju može proizaći iz čovjekova straha od gubitka posla. Najopasnija od svega je, međutim, postoji univerzalno ljudsko ponašanje koje se sakriva iza izreke "svi to rade, pa tako i ja". Ključni čimbenik u smanjenju učestalosti neetičkog ponašanja i kriminala bijelih ovratnika su pošteni zakoni, koji moraju djelovati neovisno i učinkovito kako bi dobili pravednu naknadu.

Pojam poslovne etike uključuje odnose unutar gospodarstva, odnos između poslodavca i zaposlenika, zaposlenika i poslodavca, odnos između korisnika i poslodavca itd. Odnosno, poslovna etika se odnosi na specifično ponašanje osobe, njeno moralno ispravno ili pogrešno ponašanje .

Važno je razviti etiku odgovornosti u poslovnom okruženju kako bi se moglo razvijati etičko ponašanje, odnosno odgovornosti društva u cjelini za vlastitu budućnost. To nije u skladu sa etikom isključivog uspjeha, jer po njoj sredstvo opravdava cilj, a profit, moć i zadovoljstvo proizvodi dobro.

Etika odgovornosti čini čovjeka više čovjekom koji ne smije biti predmet i oruđe u nečijim rukama.

Poslovna etika mora težiti objektivnosti i dati argumente koji pokazuju da su određena ponašanja nemoralna. Mora zaštititi one koji su moralni i osigurati promjenu kada oni na vlasti poduzmu određene korake.

Najčešći način programiranja poslovne etike je izbjegavanje plaćanja za preuzetu robu ili pruženu uslugu.

Dobri poslovni običaji temelje se na poslovnoj etici. Menadžeri se u svom radu moraju ponašati etički i izbjegavati sljedeće:

- ne smiju pogaziti riječ koju su dali. U slučaju da se dogodi takvo što etičko komuniciranje traži da se objasni i navede razlog u tom slučaju te da se pokušati ishoditi odgovarajuće ili primjereno rješenje te da se partnerima nadoknadi nanesena šteta.
- Ne bi smjeli promicati ni promovirati ono za što smo uvjereni da je štetno ili da nije korisno;
- Prodavati potrošačima namirnicu a da znamo da im je rok trajanja istekao ili da imaju neke štete stvari koje bi korisnicima mogli ugroziti zdravlje;
- Koristiti se tuđim vlasništvom ilegalno, kao što je naprijer: presnimanjave tuđe glazbe ili tuđih filmova, kopiranje tuđih umjetničkih djela, izdavanje umjetnina ili knjiga koje nisu vaše;
- Koristiti se tuđim zaštitnim znakom ;
- Primati mito ili davore koji imaju veliku vrijednost za pružanje kontrastuslugaa;
- Službene isprave krivotvoriti i sl.

Neetično je činiti ono što nama smeta kada to rade drugi u poslovnom komuniciranju i marketingu, čime drugima nanosi materijalnu i moralnu štetu.

Neetičko ponašanje uništava ugled i organizacije i pojedinca. Etički zakoni ne odnose se samo na neko specifično područje djelovanja, već se oni odnose i na cjelokupni čovjekov život i rad.<sup>19</sup>

## 2.7. Upravljanje etikom u poduzeću

Želja suvremenih poduzeća leži i unaprijeđenju etičke klime te razvijanju kvalitetne društvene odgovornosti. Kako bi ostvarila zacrtani cilj, poduzeća poduzimaju radnje kao što su na primjer:

- 1.) Vođenje primjerom: Osobnim primjerom najbolji je način utjecaja na zaposlenike, bez kojeg je teško zamisliti kvalitetan i uspješan razvoj etičkog ponašanja u tvrtki.
- 2.) Etički kodeks službena je izjava korporativnih vrijednosti, uzimajući u obzir etičke i društvene aspekte. Postoje dvije vrste kodeksa, načela i smjernice. Kako bi se promicalo etičko ponašanje, etički kodeksi moraju se baviti specifičnim pitanjima i

---

<sup>19</sup> Dujanić, M.: „Poslovna etika u funkciji managementa“, Zbornik radova., Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003, str. 58-59



osigurati etičku poslovnu praksu. Drugo, snažno zaleđe do uprave moraju imati etički kodeksi te se trebaju provoditi se kroz sustav nagrada i kazni.

- 3.) Etička obuka i etičke telefonske linije služe za etičku obuku jer je to najbolji način za razvoj etičkog ponašanja kod zaposlenika. Hotline su posebne telefonske linije koje zaposlenici koriste za prijavu problema koje imaju ili vide kod drugih.
- 4.) Podrška zviždačima odnosi se na situacije u kojima zaposlenici otkrivaju nezakonite, nemoralne ili nezakonite aktivnosti poslodavaca. Lideri moraju stvoriti organizacijsku klimu u kojoj nema razloga za pritužbe.

U turbulentnom okruženju, menadžer je ponekad prisiljen na razne kompromise kako bi postigao pozitivan rezultat za tvrtku. Međutim, menadžeri se moraju pridržavati određenih načela etičkog ponašanja i usmjeravati svoje djelovanje u skladu s tim načelima.

Etički problemi zahtijevaju rješavanje složenih problema koje često nije lako riješiti i stvaraju snažan otpor. Nije lako naići na situaciju da se pod vodstvom menadžera mora izvesti neetičan, pa i nezakonit poslovni čin.

S koje pozicije je najbolje djelovati tada se najviše propituje, tj treba li djelovati pod utjecajem etičkog ili osobnog uvjerenja. Međutim, takav način razmišljanja proturječi svim definicijama moralnog ponašanja, a podrazumijeva i prihvaćanje određenog načina rada koji je nakon određenog vremena teško ili nemoguće odbiti.<sup>20</sup>

## **2.8. Profesionalni etički kodeks**

Poticanje i shvaćanje etičkih vrijednosti koje su čovječanstvu zajedničke, zajedno s tolerancijom i poštivanjem različitosti moranih, filozofskih i vjerskih uvjerenja, temelj je većine etičkih kodeksa koje donose različite tvrtke, ustanove i udruge. Najuspješniji i najpoznatiji kodeks profesionalne etike datira još od starogrčkog liječnika Hipokrata, koji se smatra jednom od najistaknutijih medicinskih ličnosti svih vremena. Tradicionalna Hipokratova etika pojavila se kao strateška etika liječnika nakon Hipokratove smrti (380. pr. Kr.).

---

<sup>20</sup> Idib, str. 59-60

Njezina okosnica, kao model za formuliranje budućih liječničkih zakletvi, je Hipokratova zakletva „Kunem se Apolonom Liječnikom, Asklepijem, Higijom i Panacejom, svojim bogovima i božicama, da ću ih zvati svjedocima koji će ispuniti ovu zakletvu i ove obveze. nakon što će njihova Volja zadržati snagu i svijest. Stoga ću poštivati majstora ove umjetnosti kao svoje roditelje, njegovu djecu ću smatrati svojom braćom i ako žele naučiti ovu umjetnost, podučavat ću ih bez ugovora i bez plaće. Svojoj djeci i djeci svoje učiteljice omogućit ću predavanja i treninga uz sva ostala znanja. Ja ću također naučiti studente da su oni vezani ugovorom i polažu tu prisegu, ali nitko drugi. Pridržavat ću se svojih pravila prema svom najboljem znanju i uvjerenju za dobrobit pacijenta i zaštititi ga od svega što bi mu moglo naškoditi ili mu nanijeti nepravdu. Neću nikome davati smrtonosni otrov čak i ako me zamoli, niti ću davati savjete. Isto tako, ženi neću dati sredstvo da pomete plod. Također ću predano živjeti i baviti se svojom umjetnošću. Mokraćne kamence neću operirati, prepuštam to onima koji se time bave. U svakom domu u koji uđem radit ću za dobrobit bolesnika, izbjegavajući zlonamjerno nanošenje štete, a posebno zavođenje žena i muškaraca, robova i slobodnih. Sve što otkrijem ili vidim u svom radu, pa i na druge načine, u ophođenju s ljudima, prešutjet ću i tajiti sve dok ne bude javno. Ako ovu zakletvu održim i ne prekršim je, neka mi je život i narodni ugled sretan do dalekih vremena; Ako prekrši ovu zakletvu, a ja se krivo zakunem, dogodit će mi se suprotno“

Kroz povijest se ova prisega mnogo puta mijenjala, ali na kongresu Međunarodne federacije liječničkih društava u Ženevi 1948. godine ustanovljena je prisega koja se vremenom prilagođavala i modificirala, a koristi se i danas, a glasi: „U trenutku kada se pridružim članovi Svečano obećavam da ću svoj život posvetiti služenju čovječanstvu, odnositi se prema svojim učiteljima s poštovanjem i dužnom zahvalnošću, obavljati svoju profesiju sa savješću i dostojanstvom, a briga za zdravlje mojih pacijenata bit će na prvom mjestu. Čuvat ću pacijentovu tajnu i nakon njegove smrti. Svojom ću snagom štiti čast i plemenitu tradiciju liječničke profesije. Moje kolege će mi biti braća i sestre. Ispunjavat ću svoju dužnost prema pacijentu, bez obzira na dob, vrstu bolesti ili invaliditeta, vjeru, etničku pripadnost, spol, nacionalnost, političko opredjeljenje, rasu, spolnu orijentaciju ili zanimanje, iznad svega ću cijiniti ljudski život od početka, a ne čak ni mala prijetnja da se liječnička profesija koristi protiv zakona čovječanstva. Svečano i dobrovoljno to obećavam svojom čašću.“ Hipokratova zakletva sadrži sljedeća temeljna načela:

- Zaklinjanje u njezino pridržavanje.
- Pokazivanje zahvalnosti i poštovanja prema svojim učiteljima.

- Obaveze i odgovornost da svoj život podredi za korist i boljitak bolesnika.
- Odbijanje pomaganja abortiranju žena.
- Obaveza na pobožan i častan život.
- Odbijanje bavljenja i rada sa poslovima za koje nije obrzovan i osposobljen.
- Svi bolesnici su ravnopravni bez obriza na rasu, spol i financijsku klasu.
- Sve što dozna ili vidi pri liječenju bolesnika treba čuvati kao tajnu.
- U slučaju ispunjenja Hipokratove zakletve može prihvatiti nagradu, a ako suprotno pristupi može dobiti kaznu.

Uz Hipokratovu zakletvu, koju studenti medicine, pa čak i studenti medicine još uvijek tradicionalno preuzimaju kao etičku obvezu, i Ženevsku deklaraciju, koja služi kao svečana izjava preporuka na mnogim sveučilištima, one nisu pravno obvezujuće, već pozivaju na moralnu savjest. i savjesti onih kojima su namijenjeni. Ove dokumente izdaje Svjetska liječnička udruga (WHA), Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) i pojedinačnih nacionalnih liječničkih udruga i društava. Većina profesionalnih kodeksa sadrži dva osnovna elementa, naime vrijednosti i dužnosti, koji su ključni kada postoje ograničenja koja imaju moralnu težinu.

- **VRIJEDNOSTI** podrazumijevaju široke ideale sestrinske profesije kojih bi se sestre morale pridržavati.
- **DUŽNOSTI** predstavljaju moralne norme koje izražavaju svoje osnovne vrijednosti pod određenim okolnostima.

Zadaci medicinske sestre sastoje se od normi, pravnih izvora i moralnih obveza osobe. sva moralna i zakonska prava one imaju, ali i profesionalne obveze i prava. Njihov etički kodeks strukturiran je prema dužnosti medicinske sestre prema zdravima, bolesnima i sestrinskoj profesiji. U normativnoj terminologiji većine etičkih kodeksa koriste se specifični izrazi treba i mora. Pojam mora izražavati moralnu poželjnost i izraz mora izražavati dužnos.<sup>21</sup>

U poslovanju su vještine i znanje dobrog poslovnog ponašanja potrebni u velikom broju situacija i prilika. Osim općih pravila bontona kojih se treba pridržavati u poslovanju, skoro pa svaki poslovni sustav ima i svoj etički kodeks. Prvi i veoma važan alat koji služi za etičko ponašanje djelatnika i rukovoditelja odnosi se na donošenje i provedbu poslovnog kodeksa, kojima se nameću zajednički etički standardi rada, učinka, ponašanja i poslovnih odluka. Za

---

<sup>21</sup> Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B.; Poslovna etika i multikultura, Drugo dopunjeno i prošireno izdanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2016., str. 55-57

uspješno provođenje poslovne etike potrebno je razvijati trajnu svijest o njezinoj važnosti kod svih zaposlenika. Osim toga, neophodna je podrška vlasnika, svakodnevno praćenje etičkog ponašanja i rasvjetljavanje slučajeva u kojima se krše etička načela.

Zakonodavstvo općenito, a posebno gospodarsko i radno pravo obvezuju sve subjekte gospodarskog poretka na isti i podjednaki način. Ovaj okvir je bitan u smislu međusobnih prava, dužnosti, odgovornosti i sankcija. Pri povezivanju stvarnih interesa ljudi se vode vrijednostima koje upućuju na to da je dopušteno sve što izrekom, tekstom i duhom zakona nije zabranjeno. Međutim, to ne znači da cilj opravdava sva sredstva. Taj raskorak između propisanog, dopuštenog i željenog ponašanja poduzeća nazivamo radnom i korporativnom kulturom na kojoj se temelji etički kodeks poslovnog ponašanja poduzetnika, menadžera i zaposlenika. Kao zbirku vrijednosnih postulata, preporuka i uputa takav dokument predstavljaju strukovne udruge, a u detaljnom i razrađenom obliku usvajaju gospodarska društva.

Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika CROMA 1990. godine i Hrvatska gospodarska komora 2005. godine učinile su prvi korak u proklamiranju jasnih pravila i etičkog kodeksa ponašanja te uspostavljanju zajedničkih standarda poslovne etike u svakodnevnom poslovanju. S njegovog stajališta, svaka pojedinačna udruga nastojala je uspostaviti sustav etičkih standarda za poduzetnike, menadžere i trgovačka društva. Brojni kodeksi koji su doneseni plod su i dokaz tome. U Republici Hrvatskoj oko 500 hrvatskih poslovnih sustava donijelo je svoje etičke kodekse, što potvrđuje, ali još ne dokazuje, da su prihvatili standarde društveno odgovornog ponašanja i djelovanja. Etički kodeks stoga je najprimjenjiviji alat kada je u pitanju poslovna etika. Ovaj kodeks poziva na pošten pristup svim radnjama i okvir je za provedbu pravedne politike prema vlasnicima i upraviteljima. Najveći nedostatak vidi se u činjenici da svakako ne može obuhvatiti sve oblike etičkog i neetičkog ponašanja.

Etički kodeks prvenstveno daje obrazloženje vrijednosti i načela te daje upute kojima se rukovoditelji i zaposlenici trebaju pridržavati u svojim poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka. Kodeks utvrđuje standarde i utvrđuje temeljna načela za tretman ostalih dionica od strane poslovnih subjekata i njihovih zaposlenika. Tekst Etičkog kodeksa mora biti jednostavan, jasan i razumljiv. Svaki etički kodeks mora imati proceduru i informacijski sustav koji olakšava prepoznavanje bilo kakvog njegovog kršenja. Etički kodeks temelj je za stvaranje uvjeta za etično ponašanje i odlučivanje i službeni je pisani akt kojim se definiraju različita područja etičkog poslovanja: etička načela, prava, dužnosti, obveze i zadaće, financijsko i drugo izvješćivanje, proturječna interesa, nelojalne konkurencije, zaštite poslovne tajne, odnosa

prema okolišu i sl. Etički kodeks daje smjernice za etičko ponašanje i etičko odlučivanje za sve zaposlenike.

To predstavlja početak u procesu implementacije poslovne etike u svakodnevno poslovanje, ali da bi bile učinkovite, njihova primjena mora biti kontrolirana. Sva kršenja Kodeksa moraju biti jednako kažnjena. Isto tako, Etički kodeks je sredstvo boljeg odnosa i profesionalnog ponašanja prema kolegama, kupcima, dobavljačima, poslovnim partnerima i javnosti.

Na svim razinama menadžeri igraju temeljnu ulogu u uspjehu poduzeća i u gospodarskom razvoju zemlje u cjelini: stoga taj posao moraju obavljati odgovorno i u skladu s određenim etičkim načelima. Poštivanje etičkog kodeksa olakšava zauzimanje stava o raznim proturječnostima poput profita i dobiti, plaća i socijalnih davanja, proizvodnje i onečišćenja okoliša, zaposlenosti i produktivnosti u svakodnevnim radnjama i odlukama.

Menadžerski etički kodeks ponašanja u pravilu se sastoji od 20 načela:

1. Pomoću pravednosti i činjenica menadžer i poduzetnik mogu stvoriti profesionalnu koaliciju koja bi rješavala nesuglasice.
2. Nema davanja, primanja ili zahtijevanja darova ili zabave u obliku troškova poslovanja i dobrovoljno će se prihvaćati javne, osobito humanitarne funkcije i sponzorstva.
3. Istovremeno poštivanje dogovorenih pravila ponašanja i zauzimanje za slobodu prilikom realizacije interes svih sudionika.
4. Uloga i zadaća poduzeća organizirat će se njegovim prednostima te na što kvalitetnijem i učinkovitijem korištenju akcija na domaćem i inozemnom tržištu.
5. Razgovorom između svih socijalnih partnera pokušat će se ishoditi strategija koja će biti dovoljna za sve sudionike.
6. Konstantno nadgledanje cjelokupnih promjena koje su nastale u okruženju te prilagodba ciljeva i uloga poslovnog subjekta. praćenje svih promjena u okruženju i prilagođavanje uloga i ciljeva poslovnog subjekta.
7. Osnivanje što više uvjeta koji dovode do inovacija i koji omogućuju što bržu prilagodbu i korištenje tuđih inovacija.
8. Stalno i permanentno obnavljati vlastita znanja unutar struke i razmjenjivati iskustva s drugima.
9. Pokušato što bolje i kvalitetnije upoznati svoje kupce i njihove potrebe te ih zadovoljavati što bolje i time održavati konkurentnost u odnosu na druge.

10. Predanost kupnji i prodaji bezopasnih, korisnih i sigurnih proizvoda za uporabu, osiguravajući da vrijednost odgovara kvaliteti usluge i cijeni.
11. Promotivne marketinške mjere ne smiju dovoditi potrošače u zabludu niti poticati na nezdravo ponašanje.
12. Usmjeriti zaposlenike da postanu samostalni i profesionalni iskreni ljudi koji uživaju u radu u poslovnom sustavu.
13. Odgovorni se poštuju kao pojam i kao djelatnici koji na vrijeme znaju sve što se tiče njihovih funkcija, materijalnog položaja i perspektive u poduzeću.
14. Shvaćajući da se trajna dobit može ostvariti samo kada su aktivnosti društva u skladu s interesima dioničara i drugih zainteresiranih strana.
15. Sa svim dobavljačima, kupcima, te ostalim interesnim stranama uspostavlja se partnerski odnos temeljen na međusobnom povjerenju i stalnoj podršci dogovorenom.
16. Poslovne tajne se čuvaju od konkurenata i nema nemoralnih pokušaja da se stekne konkurentna prednost.
17. Interesi tvrtke su usklađeni s interesima javnosti te interesima države, a izbjegavaju se svi oblici komercijalnog podmićivanja.
18. Održavajte ekološke standarde ugodne za ljude i druga živa bića i nastojte ne uništavati prirodu otpadom, plastikom, ambalažom, sirovinama, i sl.
19. Štedljivo će se trošiti energija, sirovine i ostali resursi. .
20. Prema međunarodnim računovodstvenim standardima radit će svoja financijska izvješća te ih po propisima objavljivati na svojim internet stranicama. .

Poštovanje naznačenih načela treba osigurati veću uspješnost i humanost u obavljanju poslovanja, a naročito prilikom uspostavljanja nove poslovne kulture, rukovođenja i upravljanja.

Etički kodeks u nekim poslovnim jedinicama može biti opsežan i puno postavki treba biti specifično. Većina kodeksa sadrži elemente koji se odnose na obveze prema javnosti; Radna prava i etičke obveze, sukob interesa, nelojalna konkurencija, intelektualno vlasništvo, sigurnost i zdravlje, primanje darova, oglašavanje, političke i druge aktivnosti, poslovne tajne i javno izvješćivanje. Osim usvajanja Etičkog kodeksa, neki poslovni sustavi počinju usvajati i druge upravljačke alate ili mjere, kao što su:

- vođenje pomoću primjera
- osnivanje etičkih povjerenstava
- izražavanje nezadovoljstva

- etičko inoviranje znanja

Najboljom metodom širenja etičke klime u organizaciji smatra se vođenje primjerom. Upravo menadžeri na svim razinama imaju najveću odgovornost za primjenu etičkog kodeksa unutar organizacije, koji svojim zaposlenicima moraju dati primjer etičnog ponašanja i stvoriti okruženje koje unapređuje klimu i kulturu etičnog poslovanja. Najbolji primjer drugima i inspiracija je etični menadžer da i zaposlenici slijede njegov primjer, ponašaju se kao on i posluju etično. Postoji nekoliko načina i radnji koje menadžeri mogu najbolje iskoristiti za razvoj pozitivne etičke klime, a najhitniji su:

1. Uspostaviti kvalitetnu i obostranu komunikaciju između svih djelatnika i svih razina u organizaciji.
2. Poticati da se ljudi slobodno izražavaju bez obrisa na različitosti i da nema ismijavanja i omaložavanja istih.
3. Brzo i efikasno reagirati na pristigle pritužbe i promjene.
4. Saslušajte svaku zabrinutost zaposlenika i razmotrite sve aspekte te odgovorite odgovarajućim radnjama bez odgađanja rasprava.
5. Odvojite etičku svijest i stalno propitujte koliko i što sve zaposlenici znaju i misle vezano za etično poslovanje. .
6. Budite vođa koji svojim zaposlenicima daje do znanja da poštujete i nagrađujete njihov etički rad.
7. Uvijek i svuda ponašati se i raditi etično.
8. Svaka neetična poslovna odluka pridonosi dugoročnom negativnom ugledu poslovne jedinice i smanjuje pozitivne rezultate poslovanja i financijske rezultate..

U trgovačkom poduzeću za praćenje i provedbu etičkog kodeksa osniva se etično povjerenstvo. Članovi etičkog povjerenstva mogu se birati iz reda višeg rukovodstva, a poželjno je da jedna trećina članova bude izvan gospodarskog sustava. Vanjski članovi osiguravaju objektivnost u donošenju odluka i obavljanju svojih dužnosti. Etičko povjerenstvo će:

- periodično pregledati i ažurirati kodeks
- pregledati nagrade za osoblje koje se pridržava kodeksa
- pregledati sankcije za one koji krše kodekse
- organizirati tematske sastanke za upoznavanje zaposlenih s etičkim kodeksom
- donositi odluke o pitanjima koja nisu etički čista
- provjeriti sva djelovanja zbog moguće povrede kodeksa.

Uz to, njihova je temeljena zadaća nadgledati i preispitivati etičnost odluka svih struktura upravljanja, zauzimajući neovisan i prema svim jednako kritičan stav.

Vrsta protestiranja protiv nezakonitog postupanja i nepravde je izražavanje nezadovoljstva. Razvojem svijesti pojedinca i demokratskih odnosa, sve se više pojavljuju tzv. zviždači, odnosno zaposlenici koji prozivaju neetične, nezakonite ili nemoralne postupke svog poslodavca ili rukovoditelja i prijavljuju ih nadležnim tijelima. Ovisno o čimbenicima na radnom mjestu, pojedinac se može oglašavati javno ili tajno unutar ili izvan poslovne jedinice. Neetičko djelovanje uvijek dovodi do smanjenja kvalitete usluge ili proizvoda, povećanja troškova i smanjenja zadovoljstva zaposlenika i potrošača. Krajnji rezultat je stagnacija društva u cjelini.

Inovacije za etičku svijest jedan su od najboljih načina za razvoj etičkog ponašanja za sve zaposlenike. Inovacija znanja može se proučavati formalno, neformalno i neformalno. Na svaku odluku utječu vrijednosti pojedinca, tvrtke i društva. Vrijednosti pojedinca vodeća su načela za poslovne odluke. Pojedinac, poput poduzeća, internacionalizira norme društva kojemu pripada. Oni su pod utjecajem i djeluju u skladu s uspostavljenim okvirom vrijednosti, normi i ideologija koje prevladavaju u tom društvu. Drugim riječima, vrijednosti su smjernice za donošenje odluka i djelovanje u poslovnoj jedinici. Vlada, političke stranke, obrazovne i kulturne institucije na svim razinama imaju važan utjecaj ne samo na društvene vrijednosti, već i na poslovno ponašanje i donošenje odluka u poduzeću. Jer “razna umjetnička djela – kino, kazalište, knjige, mediji i druge publikacije imaju potencijal poistovjećivanja publike sa sadržajem” te utječu na razvoj moralnih stavova i etičkog ponašanja.<sup>22</sup>

## **2.9. Primjena poslovne etike u hrvatskoj praksi**

U globalizacijskim procesima svjetskog gospodarstva prodor utemeljenih etičkih sustava temelj je uspjeha poduzetničkog djelovanja. Dok je u Hrvatskoj stvarnost krenula totalno drugim putem. Etnocentrizam i uskogrudnost postaju osobine ponašanja. Poželjne osobine za utjecajne položaje često su bile prilično nekritične, stranačka pripadnost, poslušnost, itd. Sve je to podržavalo visok nivo tolerancije prema oblicima antidemokratskog ponašanja.

---

<sup>22</sup> Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, Drugo dopunjeno i prošireno izdanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2016., str. 63-67



Društvene vrijednosti i navedena situacija jedan su od ključnih čimbenika zašto Hrvatska nije sudjelovala u brojnim programima Europske unije za zemlje u tranziciji. Navedeni posao često je kočio mlade i potencijalno uspješne ljude.

Ako društveno okruženje ima pozitivne vrijednosti, tada su lideri uspješniji u vođenju svojih organizacija kao jedni od kreatora tih vrijednosti. Društvo koje podržava nemoral, nemoralno ponašanje i nepoštivanje društvenih vrijednosti gubi svoj smjer. Za to je potrebno razotkriti zločine koji pogađaju dijelove našeg gospodarstva i utječu na apatiju i dezorijentaciju radnih ljudi, bez čijih motiva nema izlaza iz moralne krize. U tu svrhu hitno je potrebno prevladati niske standarde kvalitete i integrirati dugoročnu viziju i dugoročno razmišljanje u poduzetničke aktivnosti.

U tom kontekstu potrebno je unutar nas stvoriti pozitivnu klimu koja pruža mogućnosti za promicanje etičkih vrijednosti kao temelja novog, pozitivnog razvoja i kao preduvjeta za poštivanje visokih standarda poslovanja i razvoja poslovnih sustava..<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Dujanić, M.: „Poslovna etika u funkciji managementa“, Zbornik radova., Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2003, str. 61-62

### 3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Pažljivo mediji prate ulogu gospodarstva u gospodarskom društvu. Gotovo svakodnevno u medijima nailazimo na naslove o tvrtkama i njihovom ponašanju koje je sve samo ne društveno prihvatljivo. Sve je počelo s naftnim, duhanskim i kemijskim kompanijama, koje se mogu smatrati "uobičajenim osumnjičenicima" za njihovu umiješanost u kršenja ljudskih prava, dezinformacije od njihovih kupaca i zagađenje.

Društveno odgovorna tvrtka posebno se istaknula neodgovornim odnosom prema zaposlenicima (jedan od odgovora je sindikalna izgradnja), potom prema korisnicima (agencije i udruge za zaštitu potrošača neki su od odgovora) te na kraju prema okolišu (strogi zakoni o onečišćenju) jedan je od odgovora). 20. stoljeće obilježeno je pojavom društveno neodgovornih trgovačkih poslova multinacionalnih korporacija na koje su one reagirale na različite načine. Prosvjedi, stvaranje niza udruga koje promoviraju zaštitu radnika, korisnika, životinjskih vrsta, okoliša, zatim donošenje i provedba strogih zakona tijekom proteklih pedeset godina promijenili su društvenu klimu."<sup>24</sup>

Kako bismo bolje razumjeli pojam, ulogu i značaj društveno odgovornog poduzeća, potrebno je dublje proniknuti u temu koja će biti obrađena u nastavku ovog dijela diplomskog rada. Stoga su u ovom dijelu rada obrađene sljedeće tematske cjeline:

- 1) Definicija društveno odgovornog poslovanja
- 2) Obilježja društveno odgovornog poslovanja
- 3) Dimenzije društveno odgovornog poslovanja
- 4) Primjena društveno odgovornog poslovanja

---

<sup>24</sup> Jalšenjak, Borna; Krkač, Kristijan, Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb, 2016. str.6

### 3.1. Definicija društveno odgovornog poslovanja

Kako bismo bolje razumjeli pojam, značaj i ulogu društveno odgovornog poduzeća, potrebno je dublje proniknuti u temu koja će biti obrađena u nastavku ovog dijela diplomskog rada. Stoga su u ovom dijelu rada obrađene sljedeće tematske cjeline.

Za neke je društvena odgovornost poduzeća neispravan pokušaj usmjeravanja novca koji bi išao samo dioničarima. Dok je drugima društveno odgovorno poslovanje nešto više od prašine iza koje velike svjetske kompanije mogu sakriti svoj diskreditirani i neodrživi poslovni model, a pritom ostati odgovorne prema vanjskom svijetu. Za druge društveno odgovorno poslovanje predstavlja pravu priliku za pomoć nerazvijenim zemljama.<sup>25</sup>

Pojam društveno odgovornog poslovanja i njegov obuhvat razlikuje se među državama, regijama pa čak i između istih interesnih skupina. Ono uključuje pitanja o zaštiti okoliša te različita društvena, etička, upravna, zdravstvena i druga pitanja koja predstavljaju izazov u poslovanju. Stoga je literatura o predmetu razumljivo velika.

Tablica 1. Definicije Društveno odgovornog poslovanja

Organizacija	Vrsta organizacije	Definicija DOP-a	Izvor
Vlada Ujedinjenog Kraljevstva	Vladina organizacija	Dobrovoljne radnje koje može učiniti tvrtka, uz udovoljavanje minimalnim zakonskim zahtjevima, kako bi služila svojim konkurentskim interesima i interesima društva općenito.	www.csr.gov.uk
Europska komisija	Vladina organizacija	Koncept prema kojem poduzeća bez prisile uvode socijalna i ekološka pitanja u svoje radne procese i u odnose svim sudionicima.	Zelena knjiga EKa, 2001. Promicanje europskog okvira za DOP
Kinesko ministarstvo trgovine	Vladina organizacija	Konkretno radnje koje su provele kineske tvrtke kako bi izvršile političke težnje od strane novog kolektivnog koji vodi	Etička korporacija, 2005. Politika: kineska definicija CSR-a, 15.

<sup>25</sup> Crane, Andrew; Matten, Dirk; Spence Laura, Corporate Social Responsibility. University of Cambridge: Routledge, 2016.

		Komunističku partiju: stavljanje ljudi na prvo mjesto za stvaranje harmoničnog društva.	rujna 2005.: <a href="http://www.ethicalcorp.com">www.ethicalcorp.com</a> .
Konfederacija britanske industrije	Poslovne udruge	Prepoznavanje od strane poduzeća da moraju odgovarati zajedno i za financijske rezultate i za svoj utjecaj na okoliš i društvo.	<a href="http://www.cbi.org.uk">www.cbi.org.uk</a>
Svjetsko poslovno vijeće za održivi razvoj (WBCSD)	Poslovne udruge	Trajna predanost tvrtki da se etično ponašaju i doprinose gospodarskom razvoju uz poboljšanje kvalitete života radnika, ali ne samo i njih nego i njihovih obitelji, te lokalne zajednice i na kraju i društva u cjelini.	WBCSD, 1999. CSR: Susret s promjenjivim očekivanjima.
Gap Inc.	Korporacija	Uključivanje etike i vlastite vrijednosti u svoj posao znači biti društveno odgovoran, od načina na koji poslujemo pa sve do načina na koji utječemo na zajednicu u kojoj živimo pa i radimo.	<a href="http://www.gapinc.com">www.gapinc.com</a>
HSBC	Korporacija	Sredstva koja se koriste za vođenje vlastite tvrtke razumno i odgovorno koja dovode do dugoročnog uspjeha. nikada nije bio profit naš cilj jer dovoljno dobro znamo da povjerenje koje je danas izgrađeno osigurava sutrašnji uspjeh.	<a href="http://www.hsbc.com">www.hsbc.com</a>
Crveni križ	Nevladina organizacija	Korporativna inicijativa volontera koji promiču samouređenje kao zamjenu da uređenje i regulaciju koja se odnosi na nacionalnu i međunarodnu razinu.	Iza maske: Pravo lice korporativne društvene odgovornosti, 2004.
DOP Azije	Socijalno poduzeće	Predanost tvrtke poslovanju na ekonomski, društveno i ekološki održiv način uz balansiranje interesa drugačijih sudionika.	<a href="http://www.csr-asia.com">www.csr-asia.com</a>

Izvor: Glumac, M. Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Pregledni rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2018., str. 102-103

Različito u definicijama društveno odgovornog poduzeća kontinuirano raste. Na pitanje što je društveno odgovorna tvrtka jednostavno nema odgovora. Iz tog razloga, sljedeće poglavlje identificira osnovne karakteristike koje pojednostavljaju koncept društveno odgovornog poduzeća.<sup>26</sup>

Korporativna društvena odgovornost (ranije poznata kao Korporativna odgovornost) uči ljude povezivanju stvari izvan posla s onim što rade. Dakle, jedna osoba u radu je zajednički odgovorna za stanje zajednice, okoliša, kulture i sl. Ovaj se koncept često preklapa sa sličnim pristupima, kao što su održivi prirodni i društveni ustroji. Pojam društveno odgovornog poslovanja različito se tumači u različitim zemljama. U Sjedinjenim Državama naglašava sudjelovanje trgovačkih subjekata u društvenom životu. Ovaj pristup se oslanja na načelo uzajamne koristi. Polazi od toga da poslovanje poslovnih subjekata, osim u ostvarivanju dobiti, treba služiti i "javnom interesu". U Europi se društveno odgovorno poslovanje temelji na demokraciji, vladavini prava, ljudskim pravima i zaštiti okoliša. U jugoistočnoj Aziji poseban naglasak stavlja se na odnos između poslovnog subjekta i njegovih zaposlenika. U manje razvijenim zemljama veći je naglasak na korporativnom angažmanu u rješavanju razvojnih i društvenih problema.

Različiti autori imaju različite definicije društvene odgovornosti. Neki od njih društveno odgovorno poslovanje vide kao način stjecanja konkurentske prednosti, dok ga drugi vide kao važan odgovor na rastuće zahtjeve ključnih dionika poput zaposlenika, investitora i korisnika, a Aktivist kao stručnjak za ekološka pitanja. Kotler tako navodi da je „društveno odgovorno poslovanje opredjeljenje za poboljšanje dobrobiti zajednice putem autonomnog i dobrovoljnog. Razlika između pogrešnog i moralnog ponašanja temelj je da menadžeri budu odgovorni za svoje postupke koji se temelje na ekonomskim normama, a u Kako bi se to postiglo, menadžment se slaže pred javnošću. Navedene definicije pokazuju različito shvaćanje koncepta društvene odgovornosti. Krkach tvrdi: „Danas je koncept društveno odgovornog poslovanja nešto o čemu svi znaju ponešto, ali postoji još uvijek nema općeprihvaćene definicije. Tvrtke su potpuno autonomne u definiranju svoje društvene odgovornosti. Oni određuju sami razinu, motive i opseg svog odnosa prema okolini. U najširem smislu, društveno odgovorno poslovanje odnosi se na utjecaj poduzeća na društvo i ulogu poslovanja u održivom razvoju.

U svojim Smjernicama Europska unija definira društvenu odgovornost gospodarskih subjekata kao koncept prema kojemu korporativni subjekti na dobrovoljnoj osnovi ugrađuju

---

<sup>26</sup> Glumac, M., Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad, 2018., str. 102

brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti te komuniciraju s drugim dionicima (dioničarima, zaposlenicima), korisnici, dobavljači, vlada, mediji i javnost). Zelena knjiga EU-a definira društveno odgovorno poduzeće kao sustavno povezivanje ekoloških i društvenih aspekata s poslovnim procesima i njihovim interesnim skupinama (tj. dionicima) na dobrovoljnoj osnovi. Donosite poslovne odluke poštujući ljude, zajednice i okoliš. Bijela knjiga EU definira društveno odgovorno poslovanje kao koncept prema kojem poslovni subjekti brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša, na dobrovoljnoj osnovi, ugrađuju u svoje poslovne svrhe i odnose s dionicima.

Društveno odgovorno poslovanje je odabir organizacije da radeći pošteno i etično pridonosi održivom ekonomskom rastu i razvoju te da radi u interesu svih koji sudjeluju u radu organizacije kao što su: dobavljači, zaposlenici, kranji potrošači, lokalna, regionalna i nacionalna uprava.<sup>27</sup>

### **3.2. Obilježja društveno odgovornog poslovanja**

U nastavku slijede neke od osnovnih karakteristika ili obilježja društveno odgovornog poslovanja:

#### **1. Dobrovoljno**

Mnoge definicije društveno odgovornog poslovanja naglašavaju da se radi o volonterskim aktivnostima koje nadilaze zakonske obveze. Ovu značajku ističu stajališta britanske vlade i Europske komisije. Mnoge tvrtke sagledavaju svoje odgovornosti i imaju više standarde rada od minimalnih standarda propisanih zakonom, dok se samoregulativne DOP inicijative u industriji smatraju načinom sprječavanja uvođenja dodatne regulative poštivanjem socijalne etike.

---

<sup>27</sup> Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B.; Poslovna etika i multikultura, Drugo dopunjeno i prošireno izdanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2016., str. 95-98

## 2. Upravljanje eksternalijama

Definicija eksternalija očituje se kao kao pozitivne i negativne nuspojave gospodarskih aktivnosti trećih strana koje se u procesu donošenja odlukane uzimaju u obzir i nisu uključene u tržišne cijene dobara. Klasnični primjer negativni eksternalija su razna onečišćenja, budući da lokalne zajednice snose posljedice odluka proizvođača. Propisi mogu natjerati tvrtke da snose vanjske troškove (kao što su kazne za onečišćenje okoliša). Propisi mogu prisiliti tvrtke da snose troškove vanjskih učinaka (npr. kazne za onečišćenje), ali DOP bi trebao biti dobrovoljni pristup suočavanju s vanjskim utjecajima (npr. tvrtka ulaže u tehnologije koje sprječavaju zagađenje).

## 3. Orijentacija na više dionika

Društveno odgovorno poslovanje uključuje razmatranje niza interesa različitih dionika, a ne samo dioničara. Neosporno je da tvrtke imaju odgovornosti prema svojim dioničarima, ali su važne i njihove odgovornosti prema drugim dionicima kao što su potrošači, poslodavci, dobavljači i lokalne zajednice. U definiciji DOP-a, ključna značajka DOP-a je upravo proširenje odgovornosti na širu skupinu dionika.

## 4. Usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti

Balansiranje različitih interesa dionika dovodi do četvrte dimenzije. DOP predstavlja poslovni koncept koji nadilazi uske brige o dioničarima i profitabilnosti, ali nije u sukobu s njima. Iako se o ovoj temi vodi mnogo rasprava, mnoge definicije DOP-a navode da je to prosvijećeni pojedinačni interes u kojem su pomirene društvena i ekonomska odgovornost.

## 5. Prakse i vrijednosti

Društveno odgovorno poslovanje obuhvaća skup poslovnih praksi i strategija koje se bave društvenim pitanjima, a za mnoge predstavlja filozofiju ili skup vrijednosti koje vode tvrtke da odgovore i "reagiraju" na društvene probleme i izazove.

## 6. Više od filantropije

U nekim dijelovima svijeta DOP se primarno odnosi na filantropiju – to jest, korporativnu velikodušnost prema onima koji su manje sretni. Ipak, mnoge današnje rasprave tvrde da "prava" društvena odgovornost poduzeća nadilazi filantropiju i projekte zajednice. Predstavlja način na koji glavne poslovne funkcije poduzeća utječu na društvo. Glavne poslovne funkcije uključuju proizvodnju, marketing, nabavu, upravljanje ljudskim resursima, logistiku, financije itd. Ove se rasprave temelje na pretpostavci da bi DOP trebao biti dio svakodnevnih poslovnih prakse i ne predstavljaju dobrovoljne radnje koje se odnose na neke.

Ovih šest bitnih karakteristika obuhvaća bit društveno odgovornog poslovanja. Međutim, značenje i relevantnost DOP-a razlikuju se ovisno o organizacijskom i nacionalnom kontekstu.<sup>28</sup>

### 3.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Najčešće citirane dimenzije društveno odgovornog poslovanja su ekonomska, pravna, etička i filantropska. Kako bi se društveno odgovorne tvrtke uspješno implementirale u poslovanje potrebno je pokriti cijeli niz korporativne odgovornosti. Ove četiri dimenzije koje općenito doprinose DOP-u su: ekonomska, pravna, etička i filantropska.

#### 3.3.1. Ekonomska dimenzija

Ako gledamo kroz povijest, poslovne su organizacije formirane kao gospodarski subjekti za pružanje usluga i dobara članovima društva. Kao glavni poticaj poduzetništvu uveden je pokazatelj profitabilnosti. Prvo, poslovna organizacija predstavlja osnovnu gospodarsku jedinicu društva, a kao takva primarna je funkcija bila proizvodnja dobara i pružanje usluga koje potrošači trebaju i žele, uz ostvarivanje dobiti. U nekom trenutku ideja o profitu evoluirala je u koncept maksimalnog profita, što predstavlja trajnu vrijednost poslovanja. Zbog toga je ekonomska odgovornost prva razina društvene odgovornosti u piramidi, budući da je temeljni uvjet za rad i postojanje poduzeća.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Glumac, M., Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad, 2018., str. 104

<sup>29</sup> Crane, Matten i Spence (2010.)



### **3.3.2. Pravna dimenzija**

Od tvrtki se očekuje da učine više od pukog postupanja prema načelu koji propagira maksimiziranje profita; U isto vrijeme, od tvrtke se očekuje da poštuje zakone i propise koje su izdale savezne, državne i lokalne vlasti kao osnovna pravila prema kojima tvrtka mora poslovati. Pravne odgovornosti odražavaju uređeni pogled na etiku u smislu da sadrže osnovne pojmove poštenog poslovanja koje su uspostavili naši zakonodavci.

Oni su predstavljeni kao sljedeći sloj u piramidi zbog svog povijesnog razvoja, ali i zato što postojeće ekonomske odgovornosti vide kao temeljne odredbe sustava slobodnog tržišta

### **3.3.3. Moralna dimenzija**

Dok su etika pravednosti i poštenja stvorena radi zakona i odgovornosti, moralna odgovornost pokriva ona ponašanja i prakse koje članovi društva zabranjuju ili očekuju, čak i ako nisu vezani zakonom. Etička odgovornost uključuje sve one norme, standarde i očekivanja kojima ljudi pokušavaju zadržati pozornost na sve aspekte onoga što zaposlenici tvrtke, potrošači i dioničari smatraju poštenim i poštuju prava dionika.

Donošenje zakona prethodi promjenama u društvenoj etici ili temeljnim vrijednostima jer su oni pokretačka snaga donošenja zakona ili propisa. Na primjer, pokreti za zaštitu okoliša, građanska prava i potrošači signaliziraju temeljne promjene u društvenim vrijednostima i stoga se mogu promatrati kao moralni vjesnici, navještaji i dovode do naknadnih zakona. Osim toga, etička odgovornost može uključivati prihvaćanje novostvorenih vrijednosti i standarda koje društvo očekuje od tvrtki da implementiraju iako te vrijednosti i standardi mogu odražavati viši standard performansi nego što je trenutno propisano zakonom.

Pokret poslovne etike u zadnjih deset godina čvrsto je uspostavio etičku odgovornost kao legitimni dio DOP-a. Iako se predstavlja kao treća razina piramide DOP-a, mora se priznati da je u dinamičnoj 'suradnji' s kategorijom pravne odgovornosti i nastoji je proširiti nadmetajući sve veća i veća očekivanja.

### 3.3.4. Filantropska dimenzija

Filantropija obuhvaća poslovanje koje ispunjava očekivanja društva i predstavlja tvrtke kao dobre korporativne građane. To uključuje aktivno sudjelovanje u aktivnostima ili programima osmišljenim za promicanje dobrobiti ljudi. Primjeri filantropije uključuju financijske i vremenske doprinose korporacija, kao i doprinose umjetnosti, obrazovanju i zajednici.

Ključna razlika između filantropske odgovornosti i etike je u tome što tvrtka nije predana filantropskoj djelatnosti. Zajednice žele da poduzeća doniraju novac, opremu i rad humanitarnim programima, ali ne smatraju poduzeća neetičnima ako to ne čine. Stoga je korporativna filantropija dobrovoljna, vrlo poželjna i cijenjena, ali zapravo manje važna od ostale tri dimenzije društvene odgovornosti.<sup>30</sup>

Shema 6. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja



Izvor: Glumac, M. Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad, 2008. str. 107

<sup>30</sup> Glumac, M., Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad, 2018. str. 106-107

### 3.4. Primjena društveno odgovornog poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje je jedinstveno za svaku tvrtku. Ne postoji univerzalni način korištenja društveno odgovornog poslovanja jer organizacije karakteriziraju drugačije okolnosti i uvjeti poslovanja. Iz tog razloga svaka tvrtka mora osmisliti vlastitu strategiju provođenja društveno odgovornog poslovanja u skladu s temeljnim vrijednostima tvrtke, korporativnom kulturom, okuženjem te temeljnim poslovnim aktivnostima.

Međutim, postoje smjernice za primjenu DOP-a u tvrtkama. Ove smjernice definiraju područja u gospodarstvu u kojima se društveno odgovorno poslovanje može i treba usidriti. Prema nekim autorima, DOP se uglavnom primjenjuje u sljedećim područjima:

- tržište
- radno okruženje
- zajednica
- okoliš.<sup>31</sup>

#### 3.4.1. Tržište

Jedno od najvažnijih područja gdje bi trebalo razmotriti primjenu DOP-a je tržište. Tržište se smatra jednim od glavnih područja na kojima se poduzeća ponašaju neodgovorno. Na primjer, u spornoj industriji kao što je alkohol ili brza hrana, tvrtke se smatraju odgovornima za svoje proizvode i marketing, dok utjecaj njihovih aktivnosti na potrošače dominira dnevnim redom DOP-a. Treba li McDonald's samo proizvoditi brzu hranu ili nuditi salate, voće i druge zdravije alternative? Treba li Hennessy pomagati alkoholičarima i drugim alkoholičarima, iako smanjuje potrošnju svojih proizvoda, samo su neke od odgovornosti s kojima se ova vrsta industrije suočava na tržištu. Odgovorno dizajniranje i marketing proizvoda i usluga jedna je od temeljnih zadaća tvrtke.

Ali tržišta su važna iz drugog razloga: potrebe potrošača i drugih dionika. Oni trebaju proizvode i usluge koji su glavni pokretači društveno odgovornog poslovanja.

---

<sup>31</sup> Glumac, M., Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad, 2018. str. 107

Standardni oblik objašnjava da tvrtke moraju provoditi DOP aktivnosti na tržištu kako bi svojim potrošačima pružile razumne koristi, dok tip instrumentalne odgovornosti sugerira da poduzeća moraju provoditi DOP u onoj mjeri u kojoj se on izražava kao tržišna korist. Kada govorimo o društveno odgovornom djelovanju na tržištu, najvažnija su sljedeća tržišta.

#### ❖ Tržište potrošača

Ovdje je riječ o tržištu gdje svojim krajnjim korisnicima, odnosno potrošačima prodaju svoje proizvode ili pružaju svoje usluge. Glavne teme CSR aktivnosti su odgovorni marketing, razvoj brenda i komunikacijski kanali s potrošačima.

#### ❖ Financijsko tržište

Uključuje tržišta obveznica, dionica, te ostalih financijskih instrumenata. Ovdje potrošači radije ulažu vlastiti novac u dionice tvrtke koju smatraju društveno odgovornom. Budući da na ovom tržištu postoje i mirovinski fondovi, oni bi radije ulagali u financijske instrumente tvrtki koje djeluju na društveno odgovoran način, poznato kao društveno odgovorno ulaganje.

#### ❖ Business-to-Business (B2B)

B2B tržišta su tržišta koja su namijenjena samo za poslovne subjekte, odnosno to znači da jedna tvrtka prodaje i isporučuje dobra nekoj drugoj tvrtki, što znači da je potrošač u biti druga tvrtka. Poduzeće kao potrošač može puno više utjecati na ponašanje drugog poduzeća (tj. utjecati na društveno odgovorno poslovanje poduzeća od kojeg kupuje robu i usluge) nego što to može pojedinac kao potrošač.

### **3.4.2. Radno okruženje**

Najvažnijom karikom u poduzeću smatraju se zaposlenici jer oni realiziraju rezultate i na tržištu predstavljaju tvrtku. Upravo iz tog razloga zanemarivanja djelatnika te njihovih potreba može prouzrokovati loše i/ili nestabilno poslovanje pa čak i negativnu reputaciju poduzeću. Na još jedan bitan odnos može utjecati komunikacija između poduzeća i zaposlenika a to je odnos

između poduzeća i njegovih krajnjih kupaca. Hoće li kupac sumnjati u vrijednost tvrtke ovisi o dojmu koji je stekao radeći s djelatnicima. Kroz DOP aktivnosti tvrtka nastoji poboljšati radne uvjete iznad zakonski propisanog minimuma kako bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenika i time postigli bolji rezultati na tržištu.

### **3.4.3. Zajednica**

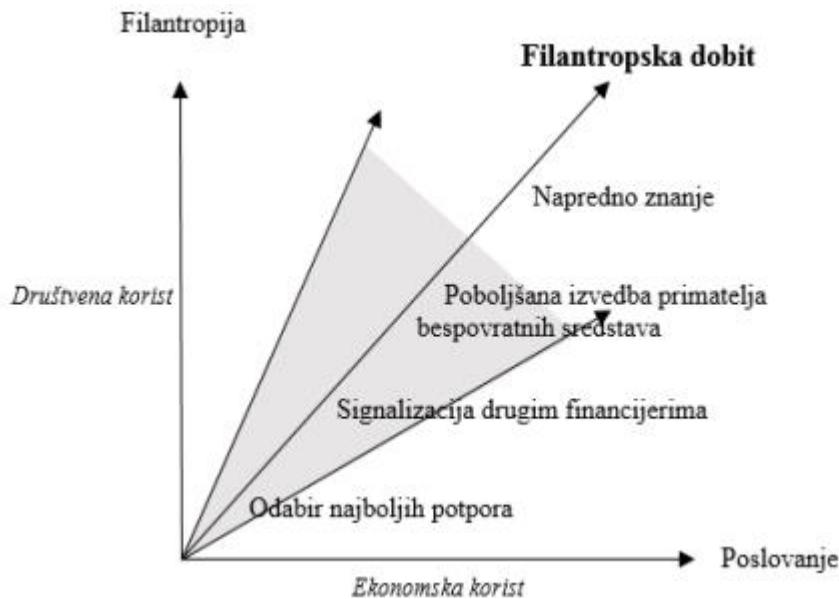
Ovisno o istaknutom stajalištu, pojam lokalne zajednice može se tumačiti na različite načine. Pri tome se lokalna zajednica može smatrati sociološkim pojmom koji označava ljude koji žive na određenom području prema kulturnim, povijesnim i tradicijskim vrijednostima. Lokalna zajednica može se definirati i teritorijalno kao područje koje zauzima određeni prostor. Zajednice se mogu promatrati i institucionalno, odnosno kroz općinske sustave samouprave. Određen kulturom, poviješću i tradicionalnim vrijednostima.

Prije nekoliko godina mnogi su pojam DOP-a poistovjećivali s društvenom odgovornošću, poput dobrovoljnih donacija i sudjelovanja u programima lokalnog razvoja. Treba napomenuti da je ovakva definicija koncepta DOP-a društvene zajednice preuska perspektiva. Filantropske donacije lokalnim zajednicama bile su među prvim korporativnim aktivnostima koje su postale dio odgovornog poslovanja zajednice. Korporativna filantropija značajno se promijenila od 1980-ih. Ono što se nekada smatralo jednostavnim ljubavnim činom sada je postalo strateški poslovni proces usmjeren na dodavanje vrijednosti poslovanju. Takva strateška filantropija transformirala je društvene odnose koji danas uključuju:

- povezivanje volontiranja zaposlenika sa strategijama ljudskih resursa
- povezivanje dobrotvornog davanja s marketinškim strategijama i sponzorstvo
- Stvaranje saveza s poduzećem zajednice radi stvaranja ugleda i javnog legitimiteta (Široko je prihvaćena strategija suradnje s nevladinim organizacijama za poduzeća koje imaju manjak povjerenja zajednice ili za dobrotvorne humanitarne organizacije kojima nedostaju resursi ili vještine).

Ova transformacija država blagostanja u svijetu doprinosi boljitku zajednice u kojoj djeluje. Odgovornost u više strateškom pristupu sugerira da tvrtke mogu lako ispraviti stvari. Jasno je da će šire 'prosvijećene' tvrtke vjerojatno shvatiti da ne mogu napredovati u zajednicama ako također ne primjenjuju posljednju dobrotvornu dimenziju DOP-a: filantropiju.

Slika 1. Maksimiziranje filantropske dobiti



Izvor: Glumac, M, Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad, 2018. str. 117

Slika 1 prikazuje filantropsko maksimiziranje profita pronalaženjem optimalne ravnoteže između društvenih i ekonomskih koristi koje tvrtka može imati, što je prikazano kao osjenčano područje na slici. Nemaju svi troškovi društvenu korist, niti svaka društvena korist poduzeću daje konkurentsku prednost. Samo kada se troškovi podudaraju s ekonomskim i društvenim koristima, dobit filantropije bit će maksimizirana.

#### 3.4.4. Okoliš

Održivi razvoj može se definirati kao razvoj koji uspjeva zadovoljiti sadašnje potrebe bez straha da će budućim generacija uskratiti iste mogućnosti. On također podrazumijeva stvaranje održivih ljudskih organizacija koje imaju sveobuhvatan (ekonomski, zdravstveni, politički

razvoj, kulturni, ekološki razvoj). Poprilično veliki izazov za održivi razvoj predstavlja industrijalizacija te ljudski napredak.

Neki autori poput Savitza i Webera (2006.) tvrde da je prvo treba živjeti u skladu s održivim razvojem kao oblikom ulaganja, a zatim živjeti samo od dobivenih koristi, a ne od ulaganja. A tvrtke koje kao i sve ostale za svoje poslovanje koriste prirodne resurse i pritom stvaraju otpad te tako zagađuju okoliš, trebaju živjeti u skladu sa održivim razvojem i preuzeti odgovornosti za okoliš. U cilju implementacije odgovornosti prema okolišu, Crane, Matten i Spence spominju da su različiti autori predložili niz od:

- učinkovito korištenje prirodnih resursa i minimiziranje otpada
- prevencija onečišćenja
- uspostavljanje upravljanja proizvodima
- inovacije u proizvodima, procesima i uslugama
- upravljanje klimatskim promjenama
- osiguravanje sigurnosti resursa i pravdu pri korištenju istih.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Glumac, M., Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad, 2018. str. 119-120

#### **4. PRIMJENA POSLOVNE ETIKE I KORPORACIJSKE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ NA PRIMJERIMA PODUZEĆA**

Usprkos jako dobroj razvijenosti „industrije“ etike na globalnoj poslovnoj praksi, snažnom naglasku na potrebu uspostave etičkog organizacijskog upravljanja, te naglasku na organizaciju koja promiče društvene vrijednosti i koja je društveno odgovorna, cjelokupna poslovna praksa u Hrvatskoj još uvijek zaostaje za praksom u određenim područjima.

Nacionalno vijeće za konkurentnost je među svojim preporukama za poboljšanje konkurentnosti, među ostalim, navelo lošu radnu i poslovnu etiku kao jedan od najproblematičnijih čimbenika poslovanja u Hrvatskoj. Kod malih i srednjih poduzeća možete uočiti to zaostajanje s razvijenim sustavima upravljanja poslovnom etikom, dok su velika poduzeća u hrvatskom gospodarstvu implementirala svjetske trendove i shvatila da njihov uspjeh ovisi o integraciji poslovne etike u poslovanje svakodnevne operacije.

To se najviše očituje u etičkom kodeksu koji su izradile vodeće hrvatske tvrtke i njihovom angažmanu u društvu. kao što je prije spomenuto

Etički kodeks predstavlja samo početnu fazu primjene poslovne etike u poslovanju, ali ima znakova daljnjeg razvoja poslovne etike. Obradom dostupnih podataka izbora koji su bili prikupljeni u Republici Hrvatskoj istaknuti su sljedeći primjeri tvrtki koje primjenjuju poslovnu etiku i društveno odgovorno poslovanje na sljedeće načine.<sup>33</sup>

Primjeri poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj prikazani su na sljedećim primjerima poduzeća:

- 1) Hrvatska lutrija
- 2) Ina d.d.
- 3) Karlovačka pivovara

---

<sup>33</sup> Gregoric, M., Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru, 2015.str. 9



#### **4.1.Hrvatska lutrija i društveno dogovorno poslovanje**

Kako bi se borile protiv negativnih posljedica kockanja, organizacije državne lutrije pridružene Svjetskoj lutrijskoj udruzi i europskim lutrijama usmjerile su svoju punu pozornost na postavljanje standarda usmjerenih na promicanje odgovornog igranja i odgovornog igranja programa uspostavljenih kako bi se rizik smanjio svim stranama društva, a naročito onim skupinama koje su osjetljive.

Načela edukacije i prevencije čine temelj ovog programa. U tom smislu ovu aktivnost treba podržati, reklamirati i omogućiti korištenje komunikacijskih kanala u cilju edukacije i informiranja igrača o njihovim aktivnostima, kako bi se postigla što bolja informiranost igrača, kako bi njihov odabir kockanja bio svjesniji i omogućnosti sudjelovanja, te u mjeri u kojoj je to moguće spriječiti ili smanjiti pojavu patološkog kockanja u našem društvu.

Djelatnici Hrvatske lutrije u svom svakodnevnom radu imaju važnu ulogu u promicanju društveno odgovornog zarađivanja na igrama na sreću u zajednici. Kako bi bili što spremniji, svi pružatelji igara na sreću te djelatnici casina i automat klubova prošli su edukaciju o društveno odgovornom priređivanju igara na sreću, koja im je omogućila da bolje razumiju ovaj koncept i odgovornije se odnose prema igračima.

Odgovornost je priređivača igara na sreću pružiti igračima informacije o vjerojatnosti dobitka ili o sprječavanju pretjeranog kockanja tako da u bilo kojem trenutku mogu odlučiti kako će nastaviti svoje sudjelovanje u igri.

Sve informacije koje zaposlenici Hrvatske lutrije daju igračima moraju biti točne, točne i pravovremene, a sve informacije moraju biti dostupne igračima i vidljive na prodajnom mjestu. Hrvatska lutrija potpisala je Standard društveno odgovornog priređivanja igara na sreću i implementirala ga u osnovnu viziju svog poslovanja. Ti su standardi integrirani u sve dijelove poslovanja Hrvatske lutrije, od promišljanja, planiranja i provedbe svih aktivnosti, do informiranja igrača i promicanja mogućnosti igara na sreću.

Hrvatska lutrija na svakoj igri i promotivnom materijalu ima znak Odgovorno kockanje i Rizik pri igranju na sreću, a kao odgovorni priređivač igara na sreću i nositelj certifikata Europske lutrijske organizacije, na svom je mjestu od 2012. Proizvod. Prepoznatljivi i istaknuti logotipi odgovornog igranja i logotipi procjene rizika od ovisnosti upozoravaju sve igrače da je igranje zabavno i da se igra umjereno. Sve navedeno predstavlja još jednu potvrdu o odgovornom i savjesnom ponašanju Hrvatske lutrije prema njenim igračima ali i prema društvu ucjelini.<sup>34</sup>

#### **4.2.INA d.d.**

Zahvaljujući višegodišnjem sustavnom prakticiranju društveno odgovornog poslovanja, INA- Industrija nafte, d.d. pokazala kao jako bitan faktor koje je pomogao u pokretanju hrvatskog gospodarstva, ali ne samo i to nego i partner na koji se mogu pouzdati lokalne zajednice ali i društva u cjelini. Održivi razvoj za Inu znači poduzetničko opredjeljenje uz trajno opredjeljenje za uravnoteženu integraciju ekonomskih, ekoloških i društvenih čimbenika u svakodnevne aktivnosti, s ciljem održivog povećanja vrijednosti za sve uključene te prepoznavanja, sprječavanja i izbjegavanja mogućih negativnih one Utjecaj na okoliš.

Ina se kao jedna od zemalja koje su potpisale Global Compact Ujedinjenih naroda, zalaže za promicanje i podržavanje njihovih deset načela u područjima ljudskih i radnih prava, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije. U Ini postoji kontinuirana predanost uvođenju novih tehnologija i visokokvalitetnih goriva te kreiranju modela i pristupa u skladu s najsuvremenijim standardima održivog razvoja i zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša. Početkom 2012. godine Uprava Ine usvojila je novu Politiku zaštite zdravlja, sigurnosti i okoliša INA Grupe, koja ističe obvezu doprinosa održivom razvoju odgovornim ponašanjem i društvenom osjetljivošću, poštovanja i preuzimanja utjecaja svojih svakodnevnih aktivnosti na okoliš. zdravlje i sigurnost naroda.

---

Ibid, str. 9

Isto tako, krajem 2012. godine na snagu je stupio novi etički kodeks koji utvrđuje temeljne vrijednosti i načela djelovanja menadžera i zaposlenika INA Grupe u odnosu prema poslu, zaposlenicima i društvu, partnera i javnosti. Etički kodeks se temelji na poštivanju i promicanju temeljnih ljudskih prava i etičkih načela integriteta, povjerenja, poštenja, poštovanja, tolerancije, humanosti, i odgovornosti. Budući da su Inini ljudi temelj poslovne strategije, fokusirani su na privlačenje najboljih mladih ljudi na tržištu. Program Grow zapošljava mlade talente s različitim profilima poslova, stažiranjem ili s radnim iskustvom do tri godine. INA svojim sadašnjim i budućim zaposlenicima nudi mogućnost stručnog usavršavanja i stručnog usavršavanja kako bi osigurali najvišu razinu kvalitete znanja i vještina, kako na razini pojedinca tako i na razini poduzeća, a INA je i ponosni vlasnik Certifikata Poslodavac Partner. dodjeljuje izvrsnosti u upravljanju ljudskim resursima.

INA od 2011. godine provodi projekte korporativnog volontiranja zaposlenika u lokalnim zajednicama kako bi pomogla potrebitima. Istovremeno, Klubu volontera Ine pridružilo se više od 300 zaposlenika koji svojim brojnim akcijama pokazuju razumijevanje za potrebe lokalnih zajednica i približavaju kompaniju najvećim svjetskim kompanijama u kojima je korporativno volonterstvo uobičajena praksa (<http://huhiv.hr/drustvena-odgovornost-u-ini>).

Konačno, INA je godinama sustavno radila na identificiranju specifičnih potreba lokalne zajednice i doprinose humanitarnom, kulturnom, obrazovnom, ekološkom, sportski, zdravstveni i znanstveni projekti u obliku donacija i sponzorstava. Vodeći kriterij za odabir projekata je naravno korisnost za širu zajednicu, dok programi darivanja usmjereni su na dobrobit djece i mladih te osoba s posebnim potrebama i na kraju je voema bitno naglasiti kako INA ima već niz godina tradiciju nefinancijskog poduzetničkog izvješćivanja, koje je prvi puta izdala Za kraj treba istaknut da INA ima dugogodišnju tradiciju nefinancijskog korporativnog izvješćivanja, a takvo izvješće prvi put izdala još 1997. godine, a od 2007 godine redovito i sukladno smjernicama Globalne inicijative svake godine izdaje izvješća o održivosti.

U mnoštvu poslovnih situacija ljudi se često koriste sa raznim neetičkim sredstvima, prvenstveno kako bi pod svaku cijenu ostvarili vlastite kratkoročne interese. Manipulacija je vrlo prisutna u marketinškom oglašavanju, što se vidi u konceptima, značenjima i interpretacijama. Evo nekoliko primjera neetičkog poslovanja u Hrvatskoj.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid, str. 10-11

### **4.3. Karlovačka pivovara**

Karlovačka pivovara iz Zagreba je 2007. godine optužena za ispuštanje ugljičnog dioksida u prirodu. Uprava je to ignorirala i negirala krivnju te se šutnjom branila do podizanja optužnice i priznanja krivnje. Odgovorni u Karlovačkoj pivovari znali su za ispuštanje ugljičnog dioksida pa su se ponašali krajnje neetično i svjesno ugrozili zdravlje okolnih stanovnika. Na mjestu gdje je pivovara ispustila ugljični dioksid otrovao se i preminuo građanin. Činjenica da i nakon događaja Pivovara nije ispričala pokojnikovu obitelj o nemilom događaju.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid, str. 12

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna etika se koristi kao deskriptivna etika kako bi se mogla opisati moralnost koja se koristi u poslovanju, a također predstavlja moralnost kojom se treba rukovoditi u poslovanju. Poslovna etika temelji se na istinitosti i poštenju te uzima u obzir društvene i tradicionalne vrijednosti i norme. U suvremenom poslovnom svijetu menadžeri postaju svjesni da poslovne odluke moraju uzeti u obzir ne samo profit, već i druge društvene vrijednosti koje imaju za cilj dobrobit društva u cjelini. Poslovna etika bavi se vrijednostima koje su dio organizacijske strukture i oblicima odlučivanja koji su u skladu s društvenom odgovornošću. Neetičko ponašanje uzrokuje velike materijalne štete u tvrtki. Daleko su razornije druge vrste štete, npr. B. Narušeno i narušeno povjerenje između poslovnih partnera i suradnika.

Društveno odgovorno poduzeće sve više postaje nezamjenjiv pojam, integriran u svakodnevno poslovanje velike većine poduzeća. Društveno odgovorno poduzeće je proces koji se sastoji od četiri dimenzije: ekonomske, etičke, pravne i filantropske. Društveno odgovorno poslovanje u Republici Hrvatskoj sve se više koristi kao učinkovit alat za povećanje poslovne konkurentnosti. U ovom radu ispitano je društveno odgovorno poduzeće te je utvrđeno da ono potiče rast i razvoj društva, povećava kvalitetu života, promiče zaštitu okoliša te stvara bolju poziciju i konkurentnost poduzeća.

U praktičnom dijelu rada prikazana je primjena etičkog i društveno odgovornog ponašanja u poduzećima u Republici Hrvatskoj.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Aleksić, A. Poslovna etika – značenje i primjena, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2007.
2. Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2003.
3. Crane, A., Matten, D.: Business Ethics: A European Perspective, Oxford University Press, New York, 2004,
4. Crane, Andrew; Matten, Dirk; Spence Laura, Corporate Social Responsibility. University of Cambridge:Routledge, 2016
5. Daft, R.L. The New Era of Management, International Edition, Thompson SouthWestern, China, 2006.
6. Dujanić, M. Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
7. Karpati, T.: Etika u gospodarstvu, Grafika, Osijek, 2001
8. Jalšenjak, Borna; Krkač, Kristijan, Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb,
9. Orme, G., Ashton, C.: Ethics – a foundation competency, Industrial and Commercial Training, Vol. 35, br. 5, 2003.
10. Thompson jr., A.A., Fulmer, W.E., Strickland III, A.J.: Readings in Strategic Management, BPI Irwin, Boston, 1990
11. Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, Drugo dopunjeno i prošireno izdanje, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka,2016.

### Znanstveni članci

1. Gregoric, M., Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru, 2015
2. Glumac, M. Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Pregledni rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

## **POPIS SHEMA**

Shema 1. Subjekti koji utječu na etično ponašanje organizacije

Shema 2. Klasifikacija etičnosti odluka

Shema 3. Proces donošenja etičke odluke

Shema 4. Razine poslovne etike

Shema 5. Tri polja ljudske akcije

Shema 6. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Definicije Društveno odgovornog poslovanja



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Maksimiziranje filantropske dobiti