

# Menadžerska etika

---

**Operta, Mario**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:417619>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



*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**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**Mario Operta**

**MENADŽERSKA ETIKA**

**Managerial ethics**

Završni rad

Zabok, srpanj, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**Mario Operta**

**MENADŽERSKA ETIKA**

**Managerial ethics**

Završni rad

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

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

Student: Mario Operta

Matični broj: Ps24284

Smjer: Poslovna ekonomija u turizmu i  
ugostiteljstvu

Zabok, srpanj, 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Mario Operta

(ime i prezime studenta)

Ps24284

(matični broj studenta)

**Menadžerska etika**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

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 podržavanja otvorenog pristupa završnim 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 autorsko g djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, srpanj 2024.

Potpis studenta

## SAŽETAK

Etika predstavlja filozofsku disciplinu koja proučava moralne vrijednosti, principe i načela koja se očituju ljudskim ponašanjem i donošenjem odluka koje su prihvaćene pod određenim moralnim aspektom. Njezin je cilj pružiti osnovu za moralno ponašanje, razmišljanje i donošenje etički ispravnih odluka.

U poslovnom kontekstu, etički se pristup koristi za poticanje odgovornosti i moralne osviještenosti. Poslovanje jednog poduzeća treba biti temeljeno na definiranim etičkim načelima i principima, što olakšava rješavanje problema i nesuglasica, donošenje moralno ispravnih odluka te vođenje poslovanja na način koji je odgovoran prema društvu. Ovaj završni rad doprinosi istraživanju tematike menadžerske etike s obzirom na teorijski i praktični aspekt. U radu će biti detaljno navedena i analizirana trenutačna praksa i politika tvrtke Olival d.o.o. koja aktivno potiče etično ponašanje među svojim menadžerima te njihovo usklađivanje s načelima društveno odgovornog poslovanja.

**Ključne riječi:** etika, etička načela, menadžerska etika, društveno odgovorno poslovanje, Olival d.o.o.

## **SUMMARY**

Ethics represents a philosophical discipline that examines moral values, principles, and concepts manifested in human behavior and decision-making accepted under certain moral aspects. Its aim is to provide a foundation for moral behavior, thinking, and making ethically sound decisions.

In the business context, an ethical approach is used to promote responsibility and moral awareness. The operations of a company should be based on defined ethical principles and values, which facilitate problem-solving, decision-making, and conducting business in a manner that is responsible towards society. This final thesis contributes to the research on the topic of managerial ethics with regard to both theoretical and practical aspects. The current practices and policies of the company Olival d.o.o. will be thoroughly analyzed in this final thesis, focusing on its active promotion of ethical behavior among its managers and their alignment with the principles of socially responsible business conduct.

**Keywords:** ethics, ethical principles, managerial ethics, corporate social responsibility, Olival d.o.o.

## **SADRŽAJ:**

### *SAŽETAK*

1. UVOD .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja .....	1
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja .....	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....	2
1.5. Struktura rada.....	3

## **2. TEORIJSKI KONCEPT POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE .....**

**4**

2.1. Uloga i važnost etike kao filozofske discipline.....	4
2.1.1. Etika – teorijska i pojmovna razmatranja .....	4
2.1.2. Etički pristupi u donošenju odluka .....	8
2.1.3. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje .....	11
2.1.4. Važnost poslovne i menadžerske etike .....	12
2.2. Obilježja poslovne etike .....	12
2.2.1. Definiranje i značajke poslovne etike .....	13
2.2.2. Radna i profesionalna etika .....	14
2.2.3. Etički izazovi i upravljanje poslovnim etikom.....	14
2.3. Tipovi i načela etičkog menadžmenta .....	15

## **3. ULOGA MENADŽERA U ETIČKOM ODLUČIVANJU****Error!**

**Bookmark not defined.8**

3.1. Etika u vođenju timova .....	19
-----------------------------------	----

3.2. Implementacija etičkih vrijednosti .....	21
3.2.1. Promicanje etičkog ponašanja u radnom okruženju.....	21
3.2.2. Etički konflikti i njihovo rješavanje .....	22
3.2.2.1 Identifikacija i razumijevanje etičkih sukoba .....	25
3.2.2.2 Etički pristupi u rješavanju konflikta.....	25

#### **4. MENADŽERSKA ETIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA OLIVALA D.O.O. ....28**

4.1. Općenito o poduzeću Olival d.o.o. ....	28
4.2. Primjena menadžerske etike u Olivalu d.o.o.....	30

#### **5. ZAKLJUČAK .....**

#### **LITERATURA .....**

#### **POPIS GRAFIKONA, SHEMA, SLIKA I TABLICA .....**





# **1. UVOD**

Uvod je važan dio svakoga rada kako bi se razumjela istraživana tematika. Stoga se u Uvodu razmatraju sljedeće tematske jedinice: 1) Problem, predmet i objekti istraživanja, 2) Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja, 3) Ocjena dosadašnjih istraživanja, 4) Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze i 5) Struktura rada.

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

U današnje vrijeme, vodeće kompanije sve više prepoznaju važnost poslovne i menadžerske etike i društveno odgovornog poslovanja te razvijaju svoj vlastiti etički kodeks ponašanja i poslovanja koje primjenjuju u svom svakodnevnom poslovanju. Umjesto usredotočenosti na kratkoročni financijski dobitak, menadžeri se sve više usmjeravaju na poboljšanje radnih uvjeta i doprinosu društvenog prosperiteta.

**PROBLEM ISTRAŽIVANJA** naglašava nedovoljnu svjesnost o važnosti, ulozi i značaju menadžerske etike koja utječe na etičko i društveno poslovanje, ali i društvo u cjelini.

**PREDMET ISTRAŽIVANJA** je analizirati i pravilno interpretirati ključne elemente menadžerske etike u poduzeću Olival d.o.o.

**OBJEKTI ISTRAŽIVANJA** su etika, etička načela, menadžerska etika, društveno odgovorno poslovanje, Olival d.o.o.

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

**SVRHA ISTRAŽIVANJA** je teorijskim i praktičnim osnovama utvrditi važnost etike i etičnog ponašanja, te se shodno tome donijeti zaključke vezane uz etično ponašanje menadžera pri donošenju poslovnih odluka.

**CILJ ISTRAŽIVANJA** ovog završnog rada je pojasniti pojmove etike i etičnog poslovanja, menadžerske i poslovne etike te istražiti koliko su ti principi prisutni na primjeru jednog srednjeg poduzeća u Republici Hrvatskoj, tvrtki Olival d.o.o.

Pojedinačni ciljevi:

1. Opisati najvažnije pojmove etike, menadžerske etike i etičkih pristupa
2. Ukazati na važnost promicanja etičkog ponašanja u radnom okruženju
3. Prikazati koliko su ti principi prisutni na primjeru menadžmenta u Olivalu d.o.o.

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

Dugo vremena, pojam etike u poslovanju smatran je paradoksom; vjerovalo se kako etika i poslovanje ne mogu biti usklađeni zbog uvjerenja da poslovni ljudi, radi uspjeha u poslu, moraju prijeći granice normi.<sup>1</sup> Milton Friedman i Alfred Carr u svojim djelima raspravljaju o temama poslovanja, društva i etike, te zagovaraju ideju razdvajanja poslovne i osobne etike. Ti mislioci tvrde da su pravila koja su potrebna za vođenje poslovanja i upravljanje poslovnim procesima potpuno različita od onih koje ljudi primjenjuju u svojoj osobnoj etici.

U današnje vrijeme, zanimanje za etično i društveno odgovorno ponašanje sve više raste u odnosu do prije dvadesetak godina. Sve više se naglašava važnost promjena u poslovnom okruženju. Menadžeri su postali svjesniji da je dobro organizirano poslovanje, koje se temelji na zakonskim propisima i pravilima ključno za postizanje dugoročnog rasta, uspjeha i stabilnog profita.

Godine 2013., Vrdoljak-Raguž i Hazdovac provele su empirijsko istraživanje koje je dalo odgovor na pitanja o društveno odgovornom poslovanju u Republici Hrvatskoj. Za potrebe istraživanja, koristile su metodu prikupljanja primarnih podataka na uzorku od 749 ispitanika u svim regijama Republike Hrvatske. U istraživanju je zaključeno kako je stanje u hrvatskim poduzećima i društvu podložno globalnim utjecajima i trendovima, pa tako i konceptu društvene odgovornosti. Zapravo, poduzeća u Hrvatskoj imaju naznake DOP-a, ali u isto vrijeme nemaju sustavnu strategiju na kojoj bi bazirali takav način poslovanja<sup>2</sup>

Kroz njihovo istraživanje, prepoznaje se potreba za intenzivnijim angažmanom države, medija, akademske zajednice i civilnog društva u vezi aktivnosti koje provode poslovni sektori.

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

---

<sup>1</sup> J. Morse, Journal of Applied Philosophy Vol. 16, No. 1 (1999), The Missing Link between Virtue Theory and Business Ethics

<sup>2</sup> Ivona Vrdoljak-Raguž, Kate Hazdovac, *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina, rujan 2014., str.53.

S obzirom na rezultate provedenih istraživanja, postavlja se slijedeća ZNANSTVENA HIPOTEZA: Zaposlenici menadžerskog sektora tvrtke Olival d.o.o. svjesni su važnosti etičkog ponašanja u poslovanju i primjenjuju njegove principe u svojim poslovnim inicijativama i odlukama.

Pomoćne hipoteze:

H1: Postizanje organizacijske učinkovitosti zahtijeva uspješno provođenje poslovne i menadžerske etike i društveno odgovornog poslovanja.

H2: Menadžeri koji su svjesni potencijalnih sukoba interesa i aktivno ih rješavaju imaju veću sposobnost da se odupru pritiscima i donesu etički ispravne odluke.

H3: Aktivno uključivanje menadžera u programe obuke i edukacije o menadžerskoj etici u tvrtki Olival d.o.o. poboljšat će razumijevanje i primjenu etičkih načela u njihovom radu.

## **1.5. Struktura rada**

Završni rad sastoji se od četiri tematski povezanih cjelina:

U UVODU završnog rada određuje se problem, predmet i objekti istraživanja. Ističe se svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja koje su korištene u radu. Daje se pregled prethodnih istraživanja, zatim se postavljaju znanstvene hipoteze i pomoćnih hipoteza, te se objašnjava struktura disertacije.

Drugi dio završnog rada pod nazivom TEORIJSKI KONCEPT POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE sadrži teorijski koncept poslovne i menadžerske etike. Uključuje značaj i ulogu etike kao filozofske discipline, razmatranje etičkih pristupa, čimbenika koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje te važnosti poslovne i menadžerske etike. Također obuhvaća obilježja poslovne etike, definiranje i značajke poslovne etike, radnu i profesionalnu etiku, etičke izazove te upravljanje poslovnom etikom. Dodatno, analizira tipove i načela etičkog menadžmenta.

Treći dio završnog rada pod nazivom ULOGA MENADŽERA U ETIČKOM ODLUČIVANJU, fokusira se na ulogu menadžera u etičkom odlučivanju. Cjelina uključuje analizu etičkih aspekata vođenja timova i implementaciju etičkih vrijednosti. Detaljno se istražuje kako promicati etičko ponašanje u radnom okruženju te kako identificirati i rješavati etičke konflikte.

Četvrti dio završnog rada pod nazivom MENADŽERSKA ETIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA OLIVALA D.O.O, posvećen je menadžerskoj etici na primjeru poduzeća Olival d.o.o. Uključuje opće informacije o poduzeću Olival d.o.o. te analizu primjene menadžerske etike u tom kontekstu.

## **2. TEORIJSKI KONCEPT POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE**

Poslovna i menadžerska etika predstavljaju dvije grane etike kao filozofske discipline koje se bave moralnim pitanjima u kontekstu poslovanja i upravljanja organizacijama. Menadžerska etika fokusira se na moralna pitanja i odgovornost menadžera u vođenju organizacije, dok poslovna etika obuhvaća moralne aspekte u donošenju poslovnih odluka, uključujući odnose sa zaposlenima, kupcima i društvenom zajednicom u cjelini. Ove dvije grane etike predstavlja osnovu za razumijevanje moralnih principa i vrijednosti koje usmjeravaju poslovne odluke i ponašanje menadžera u današnjem poslovnom kontekstu. U ovom se poglavlju stoga razmatraju slijedeće tematike jedinice: 1) Uloga i važnost etike kao filozofske discipline 2) Obilježja poslovne etike i 3) Tipovi i načela etičkog menadžmenta.

### **2.1. Uloga i važnost etike kao filozofske discipline**

Uloga i važnost etike kao filozofske discipline su ključne u razumijevanju moralnih pitanja koja se javljaju u svim područjima ljudskog života i međuljudskih odnosa. Etika pruža sveobuhvatni teorijski okvir za analizu moralnih problema, donošenje etički ispravnih odluka i poticanje moralne odgovornosti. Etika omogućava dublje razumijevanje moralnih vrijednosti i pravila koje definiraju naše postupke i odnose sa drugim ljudima. Njena uloga obuhvaća i poslovni svijet gdje pomaže u stvaranju integriteta, održavanju i poticanju pravednosti i promoviranju etičke kulture unutar organizacija.

#### **2.1.1. Etika – teorijska i pojmovna razmatranja**

Riječ "etika" potječe iz grčkog jezika, gdje je izvorno bila "ethikos". Korijen ove riječi je "ethos" što znači usvojiti ili naviknuti se. "Ethos" se odnosio na skup vladajućih moralnih vrijednosti ili običaja u društvu.

Etiku možemo definirati kao granu filozofije koja istražuje ljudsko ponašanje i djelovanje s obzirom na moralne vrijednosti kao što je prepoznavanje dobrog i zla, te što ljudi trebaju činiti i koje ponašanje je moralno ispravno. Uži smisao etike podrazumijeva proučavanje moralnosti i njenih nedoumica te pokušava dati smjernice za određivanje što je moralno ispravno i kako ispravno postupati u skladu s moralnim vrijednostima. Teorija koju autorica Marija Ivaniš iznosi u svojoj knjizi ističe da etika nije samo proučavanje onoga što je moralno ili dobro, već je ona znanost koja istražuje moralno ponašanje ljudi, pri čemu moral ne mora nužno biti sinonim za dobro

ponašanje. Umjesto toga, moral se promatra kao rezultat moralnog izbora, odnosno slobodnog odlučivanja pojedinca o tome kako će se ponašati. Pojedinaac ima sposobnost razmišljanja, prosuđivanja i odabira između različitih mogućnosti djelovanja. Potrebno je istaknuti da kroz ovaj slobodni izbor, pojedinac oblikuje svoje moralno ponašanje i da ono nije uvijek unaprijed definirano nekim vanjskim faktorima, već ističe da osoba ima aktivnu ulogu u oblikovanju vlastitog moralnog identiteta. Time se naglašava važnost individualne odgovornosti i autonomije u moralnom djelovanju koja omogućuje pojedincu da bira svoje postupke, ali isto tako nosi odgovornost za posljedice tih postupaka.

Grčki filozofi poput Sokrata, Platona i Aristotela postavili temelje mnogih etičkih teorija koje su utjecale na zapadnu filozofiju i moralnu misao. Povijest navodi kako je osnivač etike antički filozof Sokrat (469.-399. p. K.), koji etiku smatra vrlinom življenja u skladu sa zahtjevima "unutarnjeg glasa", točnije glasa svijesti. Korijene Sokratove etike razradio je njegov učenik, antički filozof Platon (428.-348. p. K.) koji je ideju dobra smatrao osnovnom moralnosti, a tvar osnovnom zla. Prvi etički sustav dao je Aristotel (384.-322. p. K.), koji etiku promatra kao sustav društvenog ponašanja.<sup>3</sup> Aristotel klasificira ljudsku aktivnost u tri glavna područja: razumski, ne razumski i etički dio. Razumski dio obuhvaća logičke aspekte koji uključuju znanje i razumijevanje. Ne razumski aspekt odnosi se na domene poput htijenja i požuda, dok etika, kao moralni segment, usredotočuje se na vrline poput hrabrosti, pravičnosti i umjerenosti.

Postoje različiti pristupi sistematizaciji etičkih teorija. Prema autorici knjige Mariji Ivaniš, etiku možemo podijeliti na teorijsku i praktičnu etiku.

TEORIJSKA ETIKA može se podijeliti na dva glavna područja: filozofsku etiku, također poznatu kao filozofiju morala, i teologijsku etiku, poznatu i kao moralnu teologiju. Filozofska etika proučava temeljne moralne principe i razmatra različite etičke mogućnosti koje se susreću u svakodnevnom prosuđivanju. S druge strane, teologijska etika istražuje moralna pitanja u kontekstu vjere i dovodi ih u vezu s ljudskim životom i njegovim odnosom prema Božjoj volji.

PRAKTIČNA ETIKA obuhvaća različite sfere ljudskog djelovanja, poput politike, sporta, medicine, prava, menadžmenta i drugih područja. Ona utječe na oblikovanje javnog stajališta o aktualnim etičkim i moralnim pitanjima te igra ulogu u stvaranju propisa, uredbi i zakona, djelujući kao vrsta regulacijske etike. Praktična etika se dalje dijeli na osobnu etiku, zakonsku etiku i poslovnu etiku.

**Osobna etika**, iako po svojoj prirodi nije obvezujuća, može značajno utjecati na primjenu etičkih normi koje su zakonski propisane. Ona proizlazi iz osobnih uvjerenja, obrazovanja,

---

<sup>3</sup>Vukasović Ante, Etika i moral osobnosti, Školska knjiga, Zagreb, 1993., 39.- 41.str.

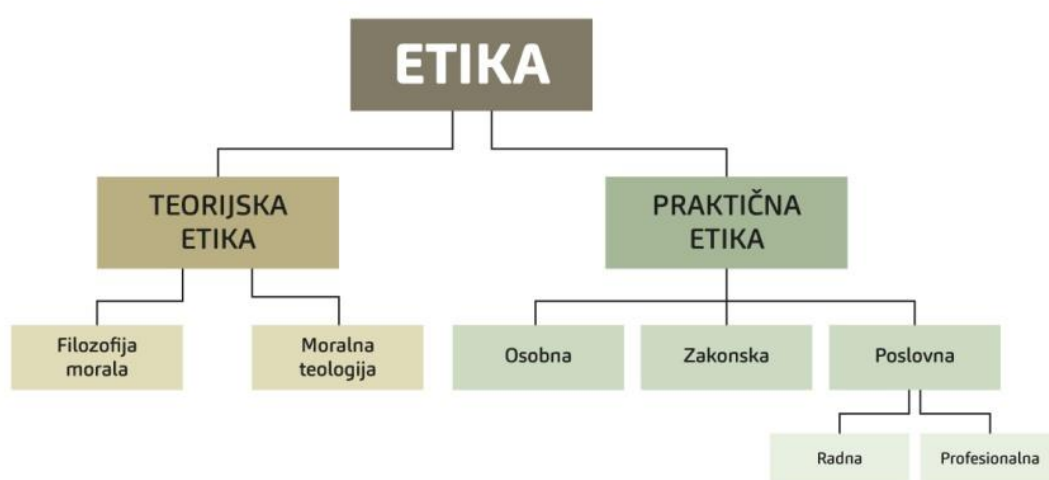
kulturnih utjecaja i individualnih stavova te može oblikovati način na koji pojedinac donosi moralne odluke i ponaša se u skladu s njima.

**Zakonska etika**, nasuprot osobnoj etici, postavlja okvir za moralno ponašanje putem svojih normi i standarda. U idealno uređenom društvu, ono što je zakonom propisano trebalo bi odražavati i etičke principe. Međutim, često se zakoni donose od strane političkih stranaka na vlasti, čiji članovi mogu imati različite interese i sukobe, što može dovesti do donošenja zakona koji ne odražavaju uvijek najviše etičke standarde. Važno je istaknuti da kada je neki zakon usvojen, treba ga se dosljedno primjenjivati, a ako se pokaže neprikladnim ili nepravednim, treba ga zamijeniti ili proglasiti nevažećim putem istih procedura kao što je bilo i njegovo donošenje.

**Poslovna etika**, kao sastavni dio praktične etike, postavlja standarde i norme ponašanja u poslovnim okruženjima. Ona propisuje pravila koja se odnose na moralno i etički prihvatljivo ponašanje u poslovnim odnosima. Bitno je naglasiti da poslovna etika ne dopušta postupke koji nisu u skladu s moralnim načelima ili zakonskim propisima. Ova grana etike ističe važnost integriteta, poštenja, odgovornosti i pravednosti u svim aspektima poslovanja, te osuđuje neetičko ponašanje poput prijevara, korupcije ili nepoštivanja prava radnika i potrošača. Poslovna etika također promiče ideju da poslovni uspjeh ne bi trebao biti postignut na štetu drugih, već bi trebao biti rezultat poštenog i etičkog poslovanja. Poslovna etika dijeli se na radnu i profesionalnu etiku.

Radna etika je kompleks osobnih karakteristika, stavova i postupaka koji se odnose na proces rada. Osoba koja posjeduje izraženu radnu etiku obično se ističe odgovornim pristupom radu te uvjerenjem da je rad sam po sebi vrijedan i koristan za osobni razvoj i napredak zajednice. Ova osoba pokazuje predanost, upornost i pouzdanost u izvršavanju svojih radnih obaveza. Također, cijeni se njezina sposobnost da se posveti zadacima s visokim standardima kvalitete i efikasnosti. U konačnici, radna etika promiče vrijednosti poput odgovornosti, marljivosti i uvjerenja u važnost rada za osobni i društveni prosperitet. Radna etika ovisi o kvaliteti i karakteru odnosa između poslodavca i posloprimca, kako unutar radnog okruženja, tako i u odnosima izvan posla. Tako su značajni eksterni i interni odnosi poslodavca i posloprimca. Eksterni odnosi, odnosno interakcije između poslodavca, posloprimca i vanjskih čimbenika poput klijenata, partnera ili zajednice, igraju važnu ulogu u oblikovanju radne etike. Temeljne vrijednosti obuhvaćaju očekivanja poslodavca (lojalnost, poštenje, nepristranost i dr.) te dužnosti i obveze posloprimca, kulturu ponašanja i uzajamnu suradnju. Interni odnosi, s druge strane, odnose se na međusobne odnose između zaposlenika unutar organizacije. Kvalitetni interni odnosi, poput međusobnog poštovanja, suradnje, podrške i transparentne komunikacije, ponašanje prema podređenima pridonose stvaranju pozitivnog radnog okruženja koje potiče razvoj radne etike. Također, važno je da poslodavci pružaju pravedne uvjete rada, adekvatne plaće i mogućnosti za napredovanje, dok zaposlenici svoje obaveze obavljaju odgovorno, s predanošću i integritetom.

U odnosu na radnu etiku, profesionalna etika obuhvaća skup pravila ponašanja koja su specifična za određenu profesiju. Ova etika odnosi se na standarde, pravila i postupke koje propisuju i očekuju pojedine profesije od svojih članova. Ona regulira ponašanje prema suradnicima, klijentima i drugim subjektima u profesionalnom okruženju. Osnovna svrha profesionalne etike je osigurati integritet, pouzdanost, poštenje i odgovornost u praksi određene profesije, čime se štiti javni interes i povjerenje u struku. Uz to, profesionalna etika može uključivati i specifične kodekse ponašanja, standardizirane postupke i etičke smjernice koje služe kao temelj za pravilno obavljanje posla i održavanje ugleda struke.



**Shema 1.** Osnovna podjela etike

**Izvor:** Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 38.

Najjednostavnija i najšire prihvaćena podjela etike koja proizlazi u znanstvenoj literaturi je etika koju čine dvije razine: deskriptivna ili opisna etika i normativna ili perskriptivna etika.<sup>4</sup>

DESKRIPTIVNA ETIKA fokusira se na proučavanje i opisivanje moralnih normi, vjerovanja i ponašanja ljudi, kultura i društava. Ova grana etike teži što vjernijem opisu stvarnog moralnog ponašanja pojedinaca, kao i njihovih moralnih uvjerenja i vrijednosti. Deskriptivna etika istražuje kako ljudi stvarno postupaju u različitim moralnim situacijama te kako njihove moralne vrijednosti i norme mogu varirati ovisno o kontekstu kulture, društva i osobnih uvjerenja. Ova područja istraživanja često dovode do razmatranja pitanja moralnog relativizma i subjektivizma. Moralni

<sup>4</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 38.



relativizam sugerira da moralne vrijednosti i norme variraju ovisno o kulturi, društvu ili pojedincu te da ne postoji univerzalna, apsolutna istina o moralu. S druge strane, subjektivizam naglašava da moralne vrijednosti i norme proizlaze iz pojedinačnih subjektivnih stavova i percepcija, te da ne postoje objektivni standardi za moralno ponašanje. Pojedinaac je taj koji je glavni izvor moralnog ponašanja i sam je nositelj standarda kako u prosudbi što je moralno a što ne, tako i u donošenju moralnih pravila pritom ne pozivajući se na ništa drugo nego na sebe

NORMATIVNA ETIKA nastoji sistematski identificirati, razviti i opravdati glavne principe i moralne vrijednosti unutar moralnog sistema. Moralni sistem sastoji se od osnovnih moralnih načela i vrijednosti, kojima se pridružuju moralna pravila koja usmjeravaju ljudsko ponašanje na poticanje onog što je dobro i suzdržavanje od onog što je loše ili nemoralno. Glavni zadaci normativne etike su formiranje različitih moralnih normi, pravila i vrijednosti društva, pronalaženje temeljnih princip iz kojega se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme te opravdati temeljne principe moralnosti.<sup>5</sup>

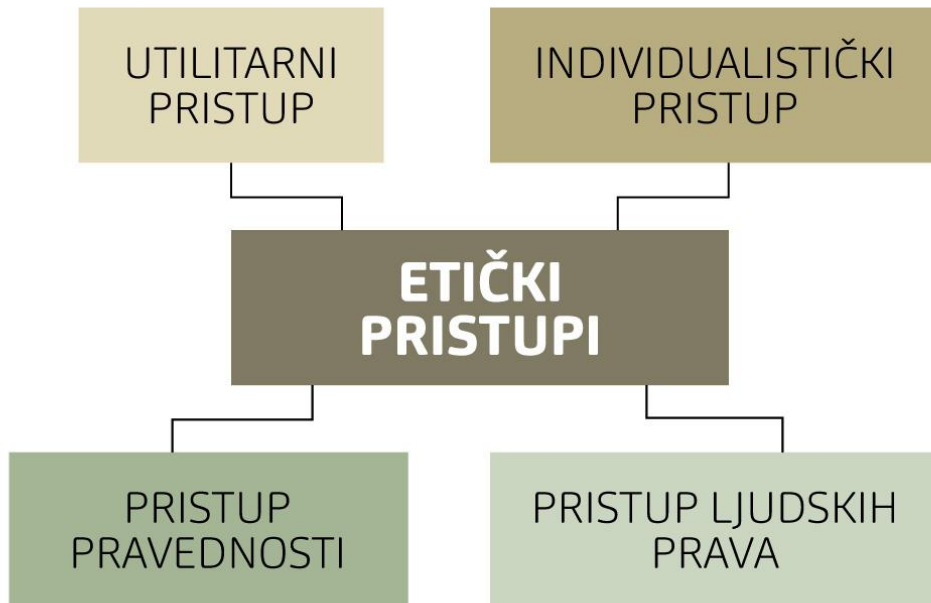
METAETIKA je dio "opće etike", a bavi se pitanjem opravdanosti moralnog načela, ideala ili mjerila. Ona uključuje deskriptivnu i normativnu etiku te neke meta etičke aktivnosti. U nekim izvorima navodi se i kao analitička etika s obzirom da uključuje i analitički pristup i bavi se analizom sadržaja moralnih iskaza i na temelju toga nastoji doprijeti do prave naravi morala. Ona se u prvom redu bavi značenjem moralnih termina i logikom moralnog zaključivanja.

### 2.1.2. Etički pristupi u donošenju odluka

Etički pristupi imaju važnu ulogu u procesu donošenja odluka, kako u privatnom tako i u poslovnom svijetu. Kako bi osigurali da njihove odluke budu moralno opravdane i u skladu s moralnim vrijednostima, donositelji odluka često se oslanjaju na različite etičke pristupe koji obuhvaćaju: utilitarni pristup, individualistički pristup, pristup pravednosti i pristup ljudskih prava.

---

<sup>5</sup>Buble. M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 97.



**Shema 2.** Etički pristupi u donošenju odluka

**Izvor:** Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 539

UTILITARAN PRISTUP etični je koncept usmjeren na ponašanje i na rezultate, a ne na motive, smatrajući da su etične one odluke i ponašanje koje donosi najveće dobro za najveći broj ljudi, iako može biti na štetu manjine, odnosno onih s malo moći.<sup>6</sup> Prema utilitarnom pristupu, odluke, planovi i aktivnosti trebaju se vrednovati prema njihovoj koristi. Od menadžera se zahtijeva da utvrdi različite inačice smjera akcije, da svaku inačicu analizira s obzirom na korist i štete te da odabere onu inačicu koja osigurava najveću korist za najveći broj ljudi. Taj pristup pruža menadžerima etičke standarde u području organizacijskih ciljeva, efikasnosti i sukoba interesa.<sup>7</sup> Kao suprotnost utilitarnom pristupu, javlja se deontološki pristup koji smatra da je etika zasnovana na dužnosti, obavezama, principima i pravima. Suština deontološkog gledišta je da se moralna ispravnost djelovanja određuje ne po posljedicama (kao u utilitarnom pristupu), već po moralnim pravilima, dužnostima ili principima koji definiraju što je ispravno, a što pogrešno.

INDIVIDUALISTIČKI PRISTUP polazi od toga da je ponašanje moralno onda kada promovira osobne interese na dugi rok. Individualno samo usmjerenje najvažnije te je potrebno ograničiti

<sup>6</sup>Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 540

<sup>7</sup>ibidem str. 540

eksterne utjecaje koje ga koče.<sup>8</sup> Individualistički pristup pak poistovjećuje ili velikim dijelom izjednačava osobni uspjeh s društvenim uspjehom, a ne uzima u obzir činjenicu da je osobni uspjeh u funkciji i korištenju drugih ljudi za osobni probitak i da je često u visokoj negativnoj korelaciji i s korisnostima drugih ljudi. Jednostavno, bogatstvo i uspjeh ne stječu se isključivo individualnim naporom, već su rezultat kako socijalnih tako i nesustavnih čimbenika (slučaja, sreće i pogodnog trenutka za realizaciju). Tipičan primjer toga je političar i vršni menadžer koji ne zahvaljuje svoj uvaženi položaj isključivo sebi već i ljudima oko sebe kao nužnoj logistici.<sup>9</sup>

PRISTUP PRAVEDNOSTI etički je koncept koji u prosudbu etičnosti odluka i ponašanja menadžmenta uključuje pravednost i nepristranost razdiobe dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinaca i grupa.<sup>10</sup> Fokusira se na ideju jednakosti, poštenja i ravnoteže u postupanju prema svim pojedincima u određenoj situaciji. Ovaj pristup ističe važnost pridržavanja moralnih načela i normi koje promiču jednakost i poštovanje ljudskih prava. Donositelji odluka koji se pridržavaju etičkog pristupa pravednosti nastoje osigurati da se donesene odluke temelje na objektivnim i moralno prihvatljivim kriterijima, a ne na pristranosti, diskriminaciji ili privilegiranju određenih skupina ili pojedinaca. Također podrazumijeva uzimanje u obzir sve različite perspektive i interes svih relevantnih strana te donošenje pravednih odluka koje su moralno opravdane.

PRISTUP LJUDSKIH PRAVA smatra da svi ljudi imaju osnovna i neotuđiva prava koja se ne mogu oduzeti nečijom odlukom, kao npr. pravo na slobodu savjesti, slobodu iznošenja mišljenja i pravni postupak. Etička/moralna su ona djelovanja koja vode računa o temeljnim ljudskim pravima.<sup>11</sup> Ukoliko dođe do konflikta između različitih prava, pri čemu se često ne rješava na temelju argumenata o pravima, već na temelju snage ili moći, u takvim sukobima često prevladava snaga nad pravom. Na primjer, ograničavanje univerzalnih ljudskih prava smatra se neetičnim, kao i korištenje prava jedne grupe ili pojedinca na račun druge grupe ili pojedinca. Dodatni problem proizlazi iz izazova (ne)mogućnosti ostvarenja određenih prava u praksi. Na primjer, iako zaposlenici mogu imati pravo na socijalnu sigurnost i privatnost, njihova sposobnost da to ostvare često ovisi o njihovoj socijalnoj moći. Stoga, ovaj pristup također pokazuje nedostatke u provedbi raspodjele prava s obzirom na kriterije jednakosti/nejednakosti, pravednog/jednakog postupanja i ishoda društveno-ekonomskih procesa, što sugerira potrebu za pristupom pravde.

---

<sup>8</sup>ibidem str. 539.

<sup>9</sup>Bogdanović M., Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU, Varaždin br. 19, 2008., str. 300-301

<sup>10</sup>Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, op.cit. str. 542

<sup>11</sup>Bogdanović M., Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, op.cit. str. 302

### 2.1.3. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje

Postoji niz čimbenika koji mogu utjecati na etičko ponašanje i odlučivanje pojedinca. Neki od ključnih čimbenika uključuju: individualne karakteristike, osobne vrijednosti, snaga ega, lokus kontrole, struktura obilježja poduzeća, poslovna kultura, klima i procesi rada.

1. Individualne karakteristike proizlaze iz vlastitog osobnog sustava vrijednosti. To uključuje osobne moralne principe, uvjerenja i stavove koje pojedinac razvija tijekom svog života. Naš osobni sustav vrijednosti oblikuje naše razumijevanje onoga što smatramo ispravnim ili pogrešnim te ima dubok utjecaj na naše moralne odluke. Ova unutarnja dimenzija nas vodi u donošenju moralnih procjena i određuje naše prioritete u različitim situacijama.
2. Osobne vrijednosti se formiraju na nesvjesnom nivou pod utjecajem obitelji, odgoja, okoline, medija, učitelja, mentora. Osobne vrijednosti imaju značajan utjecaj na etičko ponašanje i odlučivanje pojedinca. One su duboko ukorijenjene u našem identitetu i oblikuju naše moralno razumijevanje i postupke.
3. Snaga ega, odnosno percepcija i samosvijest pojedinca o sebi. Snaga ega može utjecati na sposobnost pojedinca da se odupre pritiscima okoline i donese moralno ispravne odluke. Osobe koje posjeduju jak ego obično su otpornije na vanjske utjecaje i više se oslanjaju na vlastita uvjerenja. Oni će slijediti svoje moralne principe i postupiti prema onome što smatraju ispravnim, čak i ako se suprotstavljaju vanjskim pritiscima ili normama. Suprotno tome, osobe s niskim egom obično su osjetljivije na vanjske utjecaje i sklonije su prilagođavanju onome što drugi očekuju od njih. Njihovo ponašanje može biti više podložno vanjskim faktorima, poput mišljenja ili očekivanja drugih, čak i ako to može biti u suprotnosti s njihovim osobnim uvjerenjima ili vrijednostima.
4. Lokus kontrole je koncept koji se odnosi na vjerovanje pojedinca o tome gdje leži kontrola nad događajima u njihovom životu. Može biti unutarnji, što znači da pojedinac vjeruje da sam kontrolira svoj život, ili vanjski, što znači da vjeruje da su vanjski čimbenici poput sreće ili sudbine odgovorni za ono što im se događa.
5. Strukturna obilježja poduzeća poput: organizacijske strukture, hijerarhije, sustava nagrađivanja i pritisak posla, mogu imati značajan utjecaj na etičko ponašanje i odlučivanje u organizaciji. U konačnici, kombinacija navedenih strukturnih obilježja oblikuje organizacijsku kulturu i utječu na etičko ponašanje i odlučivanje u organizaciji. Važno je da organizacije aktivno promiču visoke standarde etičkog ponašanja te da provode sustavne mjere kako bi osigurale da se ti standardi poštuju u svim razinama organizacije.

6. Poslovna kultura i klima, što se odnosi na atmosferu i vrijednosti koje se promiču unutar organizacije. Pozitivna poslovna kultura može poticati i podržavati etičko ponašanje, dok negativna kultura može poticati nepoštenje i neetičko ponašanje.
7. Procesi rada, koji uključuju načine na koje se donose odluke, rješavaju problemi i potiče suradnja unutar organizacije. Etički procesi rada mogu osigurati transparentnost, integritet i odgovornost u poslovanju.

#### 2.1.4. Važnost poslovne i menadžerske etike

Poslovna i menadžerska etika imaju izuzetnu važnost u suvremenom poslovnom okruženju. Ona je ključna za izgradnju povjerenja zaposlenicima, klijentima i investitorima. Organizacije koje djeluju u skladu s visokim etičkim standardima često dobivaju veće povjerenje i lojalnost svojih zaposlenika. Također, ima važnu ulogu u stvaranju reputacije organizacije. Etika je temelj za stvaranje pozitivne percepcije o kompaniji i njenim proizvodima ili uslugama, što može rezultirati prednošću nad konkurencijom i dugoročnim uspjehom. Vrlo je bitno naglasiti kako etika u poslovanju potiče osviještenost zaposlenika o moralnim i društvenim pitanjima te ih potiče da djeluju pravedno i odgovorno. One organizacije koje imaju jasno definirane etičke smjernice i procese za rješavanje etičkih problema lakše se nose s izazovima i minimiziraju rizike.

## 2.2. Obilježja poslovne etike

Poslovna etika pruža temelje za izgradnju povjerenja između poslovnih subjekata, uključujući zaposlenike, klijente, investitore i dobavljače. Ona nije samo moralna obveza, već i ključan faktor za uspjeh i održivost poslovanja u današnjem, sve zahtjevnijem poslovnom okruženju. Poslovna etika pripada dijelu normativne etike, a razmatra odgovornost i primjenu etičkih načela u poslovanju. Obilježja poslovne etike obuhvaćaju niz ključnih faktora koji oblikuju način poslovanja i donošenje odluka unutar organizacija. Neki od ključnih obilježja su:

**MORALNI KODEKS** – Poslovna etika počiva na jasnom moralnom kodeksu koji definira prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje unutar organizacije. Ovaj kodeks obuhvaća principe poštenja, integriteta, odgovornosti i pravednosti.

**DRUŠTVENA ODGOVORNOST** – Poslovna etika uključuje svijest o društvenim posljedicama poslovnih aktivnosti i obvezu prema širem društvenom kontekstu. Organizacije se sve više

osvještavaju svoje uloge u društvu te teže postizanju održivog razvoja i pozitivnog društvenog doprinosa.

**TRANSPARENTNOST I ODGOVORNOST** – Transparentnost u poslovanju, otvorena komunikacija i odgovornost za svoje postupke ključni su elementi poslovne etike. Organizacije trebaju biti transparentne u svojim djelovanjima i odgovorne za posljedice svojih odluka.

**POŠTOVANJE** – Poslovna etika obuhvaća poštovanje zaposlenika te promicanje raznolikosti i inkluzivnosti unutar radnog okruženja.

**PRAVEDNOST I JEDNAKOST** – Pravednost u postupanju s dionicima, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i zajednica, temeljni je princip poslovne etike. Organizacije trebaju težiti jednakom tretmanu svih svojih dionika.

**ODRŽIVOST** – Poslovna etika uključuje svijest o potrebi za održivim poslovanjem koje uzima u obzir ekološke, društvene i ekonomske faktore. Organizacije se sve više fokusiraju na dugoročnu održivost i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

### 2.2.1. Definiranje i značajke poslovne etike

Poslovna etika je grana etike koja se bavi moralnim pitanjima i izazovima u poslovnom kontekstu, a nastala je povezivanjem etike i ekonomije. Prvi puta spominje se krajem 60-ih godina 20. stoljeća, kada su se definirala prava radnika u radnim odnosima te uvjeti rada.<sup>12</sup> Postoji mnogo različitih definicija poslovne etike koje su autori pokušali objasniti u svojim knjigama, a neki od njih glase:

„Poslovna etika se može opisati kao ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Poslovna etika zaseban je dio etike koji podrazumijeva primjenu etičnih i moralnih vrijednosti u poslovnom ponašanju. Takvo ponašanje obuhvaća davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, djelatnicima, dioničarima i poslovnim partnerima te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj.“<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Aleksić, A., Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007., str. 420-428.

<sup>13</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit. str. 68.

„Poslovna etika je sustav pravila i normi u poslovnom okruženju, te ona istražuje moralne probleme koji se javljaju u poslovnim odnosima. Poslovna etika ima za cilj realizaciju i usklađenje poslovne organizacije, i to s obzirom na subjektivne i objektivne interese kako vlasnika, tako i svih sudionika organizacije i naposljetku klijenata.“<sup>14</sup>

„Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sudovima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.“<sup>15</sup>

Iz prethodnih citata možemo zaključiti kako svaki od autora pokušava objasniti vlastiti koncept poslovne etike na svoj način i time istaknuti njezinu važnost i svrhu u poslovnom okruženju. Unatoč raznolikosti tumačenja, zajedničko im je naglašavanje potrebe za pravednosti i istinom u poslovanju. Istinske vrijednosti za opće dobro i dobrobit svih ljudi mogu se ostvariti samo kroz sklad duhovnih, bioloških, socioloških i prirodnih elemenata.

### 2.2.2. Radna i profesionalna etika

Radna i profesionalna etika pružaju smjernice za donošenje moralno utemeljenih odluka u svakodnevnim radnim situacijama te promiču poštovanje pravila i normi koja doprinose integritetu i ugledu pojedinca i organizacije. Ova etička dimenzija posebno je važna u područjima kao što su medicina, pravo, poslovanje i javni sektor, gdje je ključno osigurati visoke standarde profesionalnog ponašanja i odgovornosti prema svim zaposlenicima organizacije, klijentima, investitorima i dobavljačima.

Neka od osnovnih pravila uključuju poštivanje integriteta, iskrenost, odgovornost, poštovanje prema drugima, profesionalnu komunikaciju, povjerljivost podataka te pravednost u postupcima. Ovi standardi promiču etičko ponašanje u odnosima s kolegama, klijentima, nadređenima i drugim. Važno je također pridržavati se zakonskih propisa i pravila struke te djelovati u skladu s moralnim načelima i vrijednostima. Radna i profesionalna etika također potiču kontinuirano usavršavanje, transparentnost u radu te suradnju u timskom okruženju kako bi se osiguralo efikasno i moralno djelovanje unutar organizacije.

### 2.2.3. Etički izazovi i upravljanje poslovnim etikom

---

<sup>14</sup>Bebek, B., Kolumbić, A., Poslovna etika, Naklada Sinergija, Zagreb, 2000., str. 7.

<sup>15</sup>Pupavac, D., Etika za menadžere“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 27.

Upravljanje poslovnom etikom organizacije ima zadatak formalnog i neformalnog upravljanja pitanjima poslovne etike putem obrazaca, programa i praktičnih procedura<sup>16</sup>. U poslovnim organizacijama, ključni su faktori sinergija i harmonija, posebice u pridržavanju etičkih vrijednosti. Kada organizacija djeluje u skladu s etičkim principima, to će se s vremenom odraziti na njezinu reputaciju i uspjeh. U osnovi, pridržavanje etičkih standarda doprinosi postizanju samih ciljeva organizacije.

Upravljanje poslovnom etikom organizacije sadrži sljedeće komponente:

1. Vrijednote poduzeća – obuhvaćaju općenite izjave o ciljevima poduzeća, stavovima i uvjerenjima kao i vrijednostima organizacije.
2. Etički kodeks – pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne bi smjela predstavljati striktna pravila ponašanja u svakoj potencijalnoj situaciji.
3. Linije izvještavanja i savjetovanja – rana identifikacija etičkih problema i pravovremena reakcija.
4. Etički menadžeri, zaposlenici i odbori – reguliraju poslove vezane uz poslovnu etiku.
5. Etička edukacija i trening pomaže da se raznim metodama nastoji educirati zainteresirane za primjenu načela poslovne etike.
6. Izvještavanje, računovodstvo, revizija – neki od načina kontrole poslovanja.

### **2.3. Tipovi i načela etičkog menadžmenta**

Kako bi se istaknula važnost poslovne etike i olakšalo poštivanje etičkih pravila, definiraju se smjernice koje upućuju na primjenu i razumijevanje važnosti etike u poslovnom okruženju. Postoje različita načela poslovne etike, poput načela svrhe, ponosa, strpljenja, upornosti, perspektive,

---

<sup>16</sup>Aleksić, A., Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2007., str. 420.



osobne dobrobiti, društvene korisnosti, solidarnosti, paternalizma, supsidijarnosti, poštenja, zakona, autonomije i pravde.

Načela etičkog menadžmenta pomažu u razumijevanju i primjeni važnosti etike u poslovnom kontekstu i služe kao smjernice za razvijanje "etičke slike" poduzeća, koja odražava identitet poduzeća ili karakteristike i ciljeve onih koji je oblikuju. Postoje različita načela poslovne etike koje navode različiti autori, ali u konačnici, ideja ostaje konstantna. Ta načela nude smjernice kako kroz specifične obrasce ponašanja postići moralnu sigurnost i donijeti ispravne odluke.

NAČELO SVRHE ističe namjere prema kojima težimo. Važno je razlikovati svrhu od cilja, jer cilj implicira nešto konkretno i mjerljivo, dok se svrha odnosi na željeno stanje ili željeni ishod. Za poduzeće je ključno da i zaposlenici i nadređeni percipiraju etiku kao sastavni dio svrhe poduzeća. Jednostavan način za razvijanje etičkog osjećaja unutar poduzeća jest uporaba "ogledala testa", gdje se postavlja pitanje: "Možete li sebe pogledati u ogledalu bez osjećaja krivnje?"

NAČELO STRPLJENJA ističe da je za neke aktivnosti potrebno više vremena kako bi se donijela ispravna odluka, što se dugoročno može pokazati isplativijim od donošenja brzih i naglih odluka, čak i ako to možda nije odmah očito. U današnjem svijetu, sve više je prisutan trend nestrpljenja koji može rezultirati donošenjem krivih odluka i nanijeti štetu koju će na kraju biti teže ispraviti nego što bi bilo potrebno za donošenje ispravne odluke.

NAČELO UPORNOSTI predstavlja odlučnost u nastojanju da se obavi određeni posao ili aktivnost, čak i kada je izazovno i čini se da okolnosti nisu povoljne. Naravno, ovo vrijedi pod uvjetom da je takvo nastojanje opravdano i u skladu s etičkim načelima.

NAČELO PONOSA odnosi se na osjećaj zadovoljstva zbog postignuća u određenoj situaciji, koji proizlazi iz vjere u sebe i snage da se čini ono što je ispravno, unatoč pritiscima da se postupi drugačije. Ponos obuhvaća i samopoštovanje koje potiče na poštivanje zakona, što na kraju rezultira osjećajem ponosa pred samim sobom i drugima. Ovaj osjećaj ponosa često proizlazi iz svjesnosti da smo postupili prema svojim vrijednostima i principima, te da smo se suočili s izazovima s integritetom i hrabrošću.

NAČELO ŠTETE propisuje da se ne smije nanositi šteta drugima. Ovo načelo potiče na pažljivo promišljanje i preispitivanje svojih postupaka kako bi se osiguralo da ne uzrokuju nepotrebnu štetu ili nepravdu prema drugima. U poslovnom kontekstu, primjena ovog načela može uključivati pažljivo vođenje poslovnih praksi kako bi se osiguralo da se ne nanosi šteta zaposlenicima, kupcima, konkurentima ili društvu u cjelini.

NAČELO POŠTENJA ključno je načelo etike koje podrazumijeva ispravno i časno postupanje prema drugima, bez obmanjivanja ili prikrivanja istine. Ono naglašava važnost iskrenosti, transparentnosti i integriteta u svim interakcijama i poslovnim aktivnostima. Potiče na ispravno

postupanje prema drugima, pružajući im istinite informacije i poštujući njihova prava. U poslovnom svijetu, primjena načela poštenja podrazumijeva časno vođenje poslova, poštivanje zakonskih i etičkih normi te izbjegavanje svih oblika prijevare ili nepoštenih praksi.

NAČELO ZAKONA odražava poštivanje pravnih propisa i institucionaliziranih normi kako bi se osiguralo da svi članovi društva budu podložni istim zakonima i pravilima. Ono ističe važnost pravne sigurnosti, jednakosti pred zakonom te pravne predvidljivosti u društvenim interakcijama i poslovnim aktivnostima. Ovo načelo također naglašava ulogu zakonodavstva u uređivanju odnosa između pojedinaca, institucija i države te osiguravanju pravdu u društvu.

### 3. ULOGA MENADŽERA U ETIČKOM ODLUČIVANJU

U prethodnoj cjelini ovog završnog rada objašnjeni su i razrađeni pojmovi etike kao znanstvene discipline, razmotreni su etički pristupi i čimbenici koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje te su istaknute važnosti poslovne i menadžerske etike i analizirani su tipovi i načela etičkog menadžmenta.

U ovom dijelu, cilj je integrirati koncepte etike i vodstva kako bi smo što jasnije definirao koncept etičkog vodstva i uloge menadžera u etičkom odlučivanju. Kroz analizu veza između etike i poslovanja, istražiti će se kako vođenje temeljeno na etičkim načelima može utjecati na strukturu poslovanja, upravljanje resursima, organizacijsku strukturu, operativno vođenje, poboljšanje kvalitete te odnose s lokalnom zajednicom i vladom.

Svaki pojedinac, svjesno ili nesvjesno, suočava se s odlukama koje oblikuju njegov život, bilo da se radi o privatnim ili poslovnim sferama. Odlučivanje predstavlja ključni proces koji oblikuje naše svakodnevno iskustvo. Neovisno o tome da li smo u ulozi menadžera unutar organizacije, član obitelji ili običan građanin, sve naše odluke nose sa sobom posljedice te odražavaju naše temeljne vrijednosti i prioritete.

Prema Mesconu i suradnicima (1985.)<sup>17</sup>, pojam odlučivanja obuhvaća širok spektar situacija, uključujući banalne izbore poput odabira svakodnevne odjeće, ali i ključne životne odluke poput izbora partnera za brak. Prema autoru Peri Sikavici i suradnicima (2014)<sup>18</sup>, odlučivanje se definira kao proces koji zahtijeva određeno vremensko razdoblje i kulminira u donošenju konkretne odluke. Perko-Šeparović (1975.)<sup>19</sup> razlikuje odlučivanje u užem i širem smislu. U užem smislu, odlučivanje se odnosi na izbor između različitih opcija, dok se u širem smislu odnosi na kompletni proces rješavanja problema.

Sve navedene definicije odlučivanja mogu se sažeti u zaključak da je to proces koji traje različito vremensko razdoblje, završavajući donošenjem i primjenom odluke, te njezinom naknadnom kontrolom. Trajanje ovog procesa varira ovisno o vrsti odluke, moguće je da traje svega nekoliko trenutaka ili čak nekoliko godina.

Međutim, kada razmatramo ulogu menadžera u procesu odlučivanja, dolazimo do ključnog razlikovanja. Poslovno odlučivanje zahtijeva posebnu pažnju zbog svojih implikacija na organizaciju, zaposlenike, klijente i širu zajednicu. Za razliku od odlučivanja u privatnom ili

---

<sup>17</sup> Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. – Management, 1985., New York, str. 169.

<sup>18</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. – Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, 2014., Zagreb, str. 10.

<sup>19</sup> Perko-Šeparović, I., – Teorije organizacije, Školska knjiga, 1975., Zagreb, str. 134.

društvenom kontekstu, poslovne odluke često zahtijevaju temeljito istraživanje, analizu i procjenu rizika kako bi se osigurala optimalna strategija.

Posao menadžera je da planira, organizira i kontrolira svoje podređene kako bi ispunili svoje zadatke i tako ostvarili postavljene organizacijske ciljeve. Efektivni menadžer je aktivni vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu na temelju koje njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine rezultata. On mora biti sposoban na temelju svog znanja, vještina, osobina ličnosti, moći i utjecaja, utjecati na ljude s kojima radi kako bi oni s velikim entuzijazmom, odlučno, spremno, motivirano i veselo ispunjavali zadatke koji se od njih očekuju da ih izvrše.<sup>20</sup> Autorica ističe da je uloga menadžera ključna u planiranju, organiziranju i kontroliranju aktivnosti podređenih kako bi se postigli ciljevi organizacije. Također smatra da je menadžeru potrebno posjedovati određene vještine, znanje i osobine ličnosti kako bi uspješno utjecao na ljude s kojima radi. Kroz svoj utjecaj, menadžer potiče svoje zaposlenike da obavljaju svoje zadatke s visokim entuzijazmom, odlučnošću, motivacijom i pozitivnim stavom. Ovim se naglašava važnost vođenja i motiviranja tima kako bi se postigli željeni rezultati.

### **3.1. Etika u vođenju timova**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, vođenje timova zahtijeva više od upravljanja zadacima i postizanja ciljeva. Kako bi se osigurala uspješna suradnja, visoka razina produktivnosti te dugoročna održivost, ključno je integrirati etičke principe u vođenje timova. Etički kodeks postavlja se kao temeljna smjernica koja određuje norme ponašanja, vrijednosti i moralne standarde unutar tima.

Važni čimbenici uspješne provedbe etike poslovanja u poduzeću su<sup>21</sup>:

1. postavljanje jasnih pravila-etičkog kodeksa ponašanja,
2. sustavna implementacija postavljenog kodeksa,
3. redovan nadzor u provedbi postavljenih pravila te
4. definiranje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja.

Kombinacija ovih četiri čimbenika osigurava sveobuhvatan i učinkovit okvir za promicanje etičkog poslovanja u poduzeću. Postavljanje jasnih pravila, njihova sustavna implementacija, redovan

---

<sup>20</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit. str. 193.-194.

<sup>21</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit. str. 205.

nadzor te definiranje sankcija zajedno doprinose stvaranju kulture integriteta, povjerenja i odgovornosti unutar organizacije, što je ključno za dugoročni uspjeh i održivost poslovanja.

Nadalje, glavne sastavnice u vođenju timova su procesi i aktivnosti, a njih je moguće podijeliti na slijedeći način:

1. VODSTVO – (eng. *Leading* ili *Leadership*) je menadžerska funkcija koja je izravno usmjerena na ljude i na društvenu interakciju, jednako kao i proces utjecaja na ljude, da bi mogli ostvariti pojedinačne i zajedničke ciljeve organizacije.<sup>22</sup> Glavni fokus vođenja je poticanje razvoja pojedinaca i timova, te stvaranje prilika za unaprjeđenje vlastitih vještina i proširenje spoznaja za bolje rezultate.
2. MOTIVACIJA – je stanje u kojem su ljudi pobuđeni različitim porivima, težnjama, željama, motivima, a usmjereni su na postizanje nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje<sup>23</sup> Tri pojma povezana s motivacijom su: motiv, svrha i razlog. Ovi pojmovi su neraskidivo povezani s ljudskim djelovanjem. Motivacija predstavlja bitnu pokretačku snagu unutar pojedinca te ima značajan utjecaj u današnjem poslovnom kontekstu.
3. MEĐULJUDSKI ODNOSI – su neizostavni dio organizacije i vođenja timova. Zadatak vođe je održavanje i upravljanje interakcijama među ljudima unutar i izvan poduzeća. Ta interakcija odvija se među pojedincima, unutar grupa ili između pojedinaca i grupa. Međuljudski odnosi su generalno odnosi koje je nužno poznavati kako bi menadžer poduzimao akcije kojima će osigurati ona ponašanja koja doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća.<sup>24</sup>
4. KOMUNIKACIJA – je neophodna komponenta u svakom vođi te je ključna za ostvarivanje svih aspekata vođenja. Bez adekvatne komunikacije, nijedna aktivnost vođenja ne može biti uspješno provedena. Zbog toga se komunikacija smatra jednom od najvažnijih aktivnosti vođenja. Ona je od iznimne važnosti za ulogu vođe jer je to način na koji vođa dijeli svoje znanje i iskustvo s drugima, čineći ga učinkovitim vođom. Kvalitetna komunikacija utječe na zadovoljstvo, smanjenje nesporazuma, povećanje produktivnosti te na općenitu kvalitetu rada.

Ova podjela je ključna za etiku u vođenju timova jer pruža dublje razumijevanje osnovnih sastavnica vođenja timova. Kroz definicije vodstva, motivacije, međuljudskih odnosa i komunikacije, ističe se kako su ovi elementi međusobno povezani i kako zajedno oblikuju uspješno vođenje timova. Vodstvo se ističe kao funkcija koja je usmjerena na ljude te ima cilj potaknuti

---

<sup>22</sup> Ibidem, str. 186.

<sup>23</sup> Furlan, I.; Kljaić, S.; Kolesarić, V.; Krizmanić, M.; Petz, B.; Szabo, S.; Šverko, B. – Psihologijski rječnik, Zagreb, Naklada Slap, 2005., str. 251.-252.

<sup>24</sup> Buble, M., Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 167.-168.

razvoj pojedinaca i timova, što ukazuje na važnost osobnog angažmana vođe u procesu vođenja. Motivacija, međuljudski odnosi i komunikacija dodatno oblikuju dinamiku tima i utječu na postizanje organizacijskih ciljeva. Stoga, razumijevanje i primjena ovih elemenata u vođenju timova igra ključnu ulogu u stvaranju etičnog i uspješnog radnog okruženja.

### **3.2. Implementacija etičkih vrijednosti**

Etičke vrijednosti su smjernice ponašanja koje reguliraju djelovanje pojedinca. Među ključnim etičkim vrijednostima ističu se pravednost, sloboda, poštovanje, odgovornost, integritet, odanost, iskrenost, korektnost, među ostalim. Ove vrijednosti odražavaju osobnost pojedinca te daju sliku, bilo pozitivnu ili negativnu, o njihovom ponašanju. Koncept etičkih vrijednosti povezan je s pojmom moralnih vrijednosti, koje definiraju ljudskost pojedinca. Također, etičke vrijednosti uključuju skup prava i dužnosti koje su inherentne ljudskom biću. Konkretno, može se reći da postoje četiri velike etičke vrijednosti. Govori se o odgovornosti, istini, pravdi i slobodi. Odgovornost je sposobnost čovjeka da prepozna svoje propuste i preuzme posljedice koje to donosi. Istina, s druge strane, podrazumijeva etičku vrijednost biti iskren. Nadalje, temeljna etička vrijednost je i pravda. Svi ljudi moraju djelovati pošteno tako da u njima postoji skladan i miran suživot u društvu. Sloboda je također etička vrijednost. Djela namijenjena ograničavanju slobode nisu etična. Sloboda, primjerice, može ugroziti pravdu.<sup>25</sup> Ključni korak prema stvaranju etičkog radnog okruženja je implementacija navedenih etičkih vrijednosti poput pravednosti, slobode, poštovanja, odgovornosti, integriteta, odanosti, iskrenosti, i korektnosti. Te vrijednosti moraju biti ugrađene u strukturu organizacije kako bi se osiguralo da svaki pojedinac djeluje na temelju tih smjernica.

#### **3.2.1. Promicanje etičkog ponašanja u radnom okruženju**

Promicanje etičkog ponašanja u radnom okruženju predstavlja ključni element u izgradnji pozitivne organizacijske kulture. Kroz različite strategije i pristupe, organizacije mogu aktivno poticati svoje članove na usvajanje i prakticiranje etičkih vrijednosti. Prvo korak je uspostaviti jasan etički kodeks koji će definirati očekivano ponašanje i vrijednosti unutar organizacije. Ovaj kodeks bi trebao obuhvatiti sve ključne etičke vrijednosti te pružiti smjernice za postupanje u različitim situacijama. Nadalje, potrebno je osigurati da se etičke vrijednosti promoviraju na svim

---

<sup>25</sup> Pomper, L., Završni specijalistički diplomski stručni rad – Poslovna etičnost u poduzećima na sjeverozapadnom području Hrvatske, Križevci, 2022., str. 6.

razinama organizacije, počevši od menadžera koji trebaju biti primjer u poštivanju etičkih normi i poticati ih među svojim timovima. Kako bi se osigurala dosljedna primjena etičkih vrijednosti, organizacija treba implementirati sustavne procedure za provođenje i praćenje etičkih standarda. To može uključivati redovite obuke osoblja o etičkim pitanjima, uspostaviti metodu prijave neetičkog ponašanja, te postavljanje mehanizama za praćenje i evaluaciju usklađenosti s etičkim normama. Naposljetku, važno je nagraditi i priznati primjere pozitivnog ponašanja u skladu s etičkim vrijednostima, dok istovremeno primjenjivati sankcije za neetičko ponašanje. Ovo šalje snažnu poruku da organizacija ozbiljno shvaća svoje etičke standarde i da očekuje dosljedno poštivanje istih od svih svojih članova.

### 3.2.2. Etički konflikti i njihovo rješavanje

Pojam konflikt ovisi o načinu njegova definiranja. Jedna od definicija navodi da je konflikt situacija koja nastaje kada dvije ili više strana imaju suprotna stajališta ili pristup određenoj situaciji. Prema mišljenju Stephen P. Robbinsa sukob je proces u kojemu osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobi B, nekim oblikom blokade koji će uroditi sprječavanjem osobe B da postigne svoje ciljeve i interese.<sup>26</sup> Kraću definiciju sukoba, navode Timothy A. Judge i Stephen P. Robbins. Za njih je sukob proces koji počinje kad jedna strana osjeti da druga ugrožava ili želi ugroziti nešto što je važno drugoj strani.<sup>27</sup> Etičke dileme su situacije koje su moralno problematične i u kojima se jednostavno moramo zapitati što je zapravo ispravno učiniti.<sup>28</sup> Neki se ljudi ponašaju zaista etično u svakodnevnom radu, a nekima su vlastiti, kratkoročni probici i utrka za profitom na prvome mjestu, ne mareći hoće li pritom izazvati neetičke posljedice. Zbog toga u poslovanju često dolazi do konflikta između poslovne filozofije i etičkih standarda dijela i cjeline, pojedinca i poduzeća, poduzeća i društva.<sup>29</sup>

Uzroci konflikta u poslovnom okruženju najčešće su organizacijski, osobni ili komunikacijski. Neki od situacija u kojima se mogu pojaviti konflikti obuhvaćaju: neslaganje oko rasporeda odgovornosti, suprotstavljena mišljenja o strategiji tima, nezadovoljstvo klijenata s proizvodom ili uslugom, neslaganje s odlukama nadređenih, problemi s parkirnim mjestima, i slično. Raznolikost interesa i potreba pojedinaca često rezultira sukobima unutar organizacije. Upravljanje tim sukobima je ključna vještina koja je bitna za uspjeh menadžera u obavljanju njihovih dužnosti.

---

<sup>26</sup> Sikavica, P., Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 766

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit. str. 206.

<sup>29</sup> Ibidem



**Shema 1.** – Različiti pristupi i gledišta na konflikt

**Izvor:** Izvor: Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 766

TRADICIONALNO GLEDIŠTE smatra sukobe kao izrazito negativne i nepoželjne događaje unutar organizacije. U ovoj perspektivi, cilj je odmah riješiti sukob i uspostaviti harmoniju unutar organizacije, promatrajući je kao jednu harmoničnu zajednicu. Ova percepcija je usko povezana s klasičnom teorijom organizacije, koja je naglašavala hijerarhijsku strukturu i strogo upravljanje radi postizanja efikasnosti.

Prema GLEDIŠTU MEĐULJUDSKIH ODNOSA, konflikti su prirodni i neizbježni u organizaciji. Umjesto da ih se smatra nepoželjnim, ova perspektiva prepoznaje konflikte kao normalan aspekt ljudskih interakcija unutar organizacije. Harmonija se postiže promatranjem organizacije kao socijalnog sustava gdje su međuljudski odnosi ključni. Ovo gledište je povezano s neoklasičnom teorijom organizacije koja više naglašava socijalne i psihološke aspekte organizacijskog funkcioniranja.

INTERAKCIJSKO GLEDIŠTE naglašava da konflikti nisu nužno ni dobri ni loši, već su neizbježan dio svakodnevnih organizacijskih dinamika. Smatra se da su konflikti normalni i prirodni aspekti organizacijskog života. Ova perspektiva obuhvaća moderna i postmoderna gledišta na konflikt, koja naglašavaju kompleksnost međuljudskih interakcija i kontekstualiziraju konflikte u šire društvene i organizacijske okolnosti.



Sukob sam po sebi nije nužno loš. Njegove posljedice mogu biti i pozitivne i negativne, ovisno o perspektivi s kojom se promatra. Tradicionalni pristup konfliktu smatra ga izrazito negativnim, dok suvremeno interakcijsko gledište konflikt doživljava kao normalan i neizbježan. Različita gledišta na sukob impliciraju raznolike posljedice, koje mogu biti pozitivne i negativne. Očekuje se da će pozitivne posljedice nastupiti kada su uzroci konflikta isključivo profesionalne prirode. Međutim, nije poželjno da osobe unose svoje privatne sukobe u poslovne konflikte, jer to može ozbiljno otežati rješavanje problema. S druge strane, negativne posljedice konflikta su posljedice nefunkcionalnog konflikta. U organizacijskom kontekstu, to može uključivati rast troškova, disfunkcionalnost i smanjenje učinkovitosti.

Efikasno rješavanje konflikta smanjuju vjerojatnost pojave budućih sukoba ili olakšavaju njihovo rješavanje kasnije. Konflikti koji ostanu neriješeni uzrokuju emocionalnu nelagodu i mogu se pretvoriti u destruktivne osobne sukobe, zbog čega je ključno postaviti temelje i metode njihova rješavanja. Menadžerima su na raspolaganju indirektna i direktna tehnika rješavanja konflikata.<sup>30</sup> Menadžeri bi trebali koristiti prvo indirektna tehnika, a zatim direktna tehnika rješavanja konflikata. Indirektna tehnika se odnose na smanjivanje kontakata između strana u konfliktu, apeliranje na zajedničkim ciljevima, prijenos odgovornosti za rješavanje konflikata na višu razinu i reorganizacija. Najjednostavnija indirektna tehnika je smanjivanje kontakata između strana u konfliktu. Neovisno dali se radi o pojedincima ili grupama u konfliktu pomaže smanjivanje njihovih kontakata. Primjerice, premještaj u drugu prostoriju, ne pristupanje istim sastancima i slično. Konflikt s vremenom popusti ukoliko se ljudi ne susreću puno jer nemaju oko čega pregovarati i dogovarati se. Direktna tehnika rješavanja konflikata su: izbjegavanje, popuštanje, nadmetanje, kompromis i suradnja.<sup>31</sup>

Izbjegavanje predstavlja fizičko ili mentalno odstupanje od konfrontacije. Sukobljene strane jednostavno ignoriraju jedna drugu u nadi da će problem nestati sam od sebe. No, umjesto suočavanja s problemom i njegovog rješavanja, konflikti ostaju ne riješeni, što može dovesti do eskalacije u budućnosti. Ovaj pristup nije preporučljiv jer konflikte treba aktivno rješavati, a ne izbjegavati.

Popuštanje, s druge strane, podrazumijeva prilagođavanje drugoj strani kako bi se postigao kompromis. Iako to može pokazati dobru volju, bitni zadaci i procedure moraju se i dalje poštovati.

Nadmetanje je situacija u kojoj svaka strana pokušava ostvariti svoje interese bez obzira na interese druge strane. Ovo može uključivati korištenje moći ili autoriteta kako bi se nametnulo rješenje.

---

<sup>30</sup> Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 23.-25.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 26.

Kompromis podrazumijeva spremnost na odricanje od određenih stavova u zamjenu za postizanje dogovora. Iako ovo može dovesti do brzog rješenja, često nije optimalno i nijedna strana nije potpuno zadovoljna.

Suradnja je najučinkovitiji način rješavanja konflikta jer uključuje otvoreno suočavanje s problemom i traženje obostrano zadovoljavajućeg rješenja. To zahtijeva analizu problema i aktivno traženje zajedničkog rješenja koje će zadovoljiti obje strane. Iako može biti zahtjevna, suradnja omogućuje rješavanje konflikata na način koji može dugoročno koristiti svima uključenima.

### 3.2.2.1. Identifikacija i razumijevanje etičkih sukoba

Identifikacija i razumijevanje etičkih sukoba ključni su koraci u upravljanju etičkim izazovima u poslovnom okruženju. Izrazito je važno prepoznati konflikte i sukobe jer mogu imati značajan utjecaj na organizacijsku kulturu, međuljudske odnose i poslovne rezultate.

Identifikacija etičkih sukoba započinje promatranjem situacija u kojima postoji napetost između različitih vrijednosti ili interesa. To može uključivati situacije u kojima su pojedinci ili skupine suočeni s izborom između moralno ispravnog i neetičkog postupka ili kada se javljaju sukobi između poslovne dobiti i društvene odgovornosti.

Razumijevanje etičkih sukoba zahtijeva analizu uzroka i posljedica sukoba te identifikaciju relevantnih moralnih načela i vrijednosti koje su uključene. Ovo uključuje sagledavanje perspektiva svih uključenih strana, promišljanje o mogućim posljedicama različitih akcija te procjenu moralnih implikacija svake opcije.

Razumijevanje etičkih sukoba omogućuje organizaciji da djeluje na način koji je u skladu s njezinim vrijednostima i misijom, promičući integritet, odgovornost i poštovanje prema svim dionicima. Također omogućuje razvoj strategija za rješavanje sukoba na način koji promiče moralno ispravno ponašanje i održava povjerenje svih uključenih strana.

### 3.2.2.2. Etički pristupi u rješavanju konflikta

Etički pristupi u rješavanju konflikta su temeljne orijentacije ili strategije koje osobe koriste kako bi postupale u sukobima na način koji je u skladu s moralnim vrijednostima i načelima. Postoje nekoliko modela etičkih pristupa u rješavanju konflikta. Jedan od značajnijih modela je Simsov model rješavanja etičkih dilema, koji se sastoji od 7 koraka<sup>32</sup>:

---

<sup>32</sup> Gregory, A., *Ethics and Professionalism in Public Relations*, Tench, R.; Yeomans, L., Exploring Public Relations. Pearson, London, str. 285.

1. Identifikacija i razjašnjavanje dileme: Prvi korak je prepoznavanje i definiranje samog etičkog sukoba ili dileme. Ovdje se razmatraju suprotstavljene vrijednosti, interesi ili moguće neetično ponašanje.
2. Prikupljanje svih mogućih činjenica: U ovom koraku prikupljaju se sve relevantne informacije koje su potrebne za potpuno razumijevanje situacije. To može uključivati detalje o ljudima uključenima u sukob, kontekst situacije i moguće posljedice.
3. Provjera svake opcije u smislu legalnosti, ispravnosti, korisnosti: Nakon prikupljanja informacija, svaka opcija za rješavanje dileme provjerava se s obzirom na relevantne pravne, etičke i moralne standarde, kao i njihovu praktičnu korisnost i dugoročne posljedice.
4. Donošenje odluke: Na temelju analize svih relevantnih činjenica i mogućih opcija, donosi se odluka o tome kako postupiti u datoj situaciji. Odluka treba biti usklađena s moralnim načelima i vrijednostima.
5. Provjera ispravnosti odluke: Nakon donošenja odluke, važno je provjeriti je li odluka u skladu s utvrđenim etičkim standardima i vrijednostima te je li pravedna i moralno prihvatljiva.
6. Kako bi se osjećala da je moja odluka bila objavljena u lokalnim novinama: Ovaj korak potiče na dublje razmišljanje o mogućim posljedicama i percepciji vlastitih postupaka. Osoba se potiče da razmotri kako bi njihova odluka bila prihvaćena i ocijenjena ako bi bila javno objavljena.
7. Provođenje akcije: Konačni korak je provođenje odluke u djelo. Osoba ili tim poduzima konkretne korake kako bi riješio etičku dilemu ili konflikt i primijenio donesenu odluku u praksi.

Pri rješavanju etičkih dilema mogu pomoći i sljedeća etička pitanja: Jesmo li donijeli odluku koja je u skladu sa zakonskim propisima i etičkim kodeksom?; Kakve učinke, koristi ili štete naša odluka ima na pojedince u poduzeću i izvan njega te na društvo u cjelini?; Jesmo li ispravno definirali problem i odluku?; Kako bismo definirali odluku kada bismo se nalazili s druge strane "ograda"?; Kako se uopće pojavila ova situacija?; Kome ste i čemu odani kao osoba i kao član kolektiva?; Koja je vaša namjera kada donesete tu odluku?<sup>33</sup>

Ističe se važnost odabira odgovarajućeg modela za rješavanje etičkih konflikata, što ovisi o specifičnoj situaciji i etičkom kodeksu poduzeća. Naglašava se da je svaka dilema jedinstvena i da je najbolje pristupiti rješavanju svake dileme temeljeno na njezinim specifičnim karakteristikama.

---

<sup>33</sup> Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit. str. 211.

Također se ističe važnost temeljenja etičkih odluka na istini, a ne na laži, kao osnovnom principu za donošenje moralno ispravnih odluka.

## 4. MENADŽERSKA ETIKA NA PRIMJERU PODUZEĆA OLIVALA D.O.O.

U ovom dijelu rada, fokus je na razmatranju menadžerske etike unutar poduzeća Olival d.o.o., kao poduzeća srednjeg rasta. Ovo poglavlje obuhvaća sljedeće tematske cjeline: 1) Općenito o poduzeću Olival d.o.o. i 2) Primjena menadžerske etike u Olivalu d.o.o.

### 4.1. Općenito o poduzeću Olival d.o.o.

Godine 1994., mr.pharm. Vlasta Pojatina započela je svoj san u prizemlju obiteljske kuće - stvaranje originalnih kozmetičkih proizvoda. S poštovanjem prema tradicionalnim farmaceutskim formulacijama i inspiracijom prirodnih sastojaka, nastao je i razvijao se Olival, koji ove godine, 2024., slavi svoj 30ti rođendan.

Sa sjedištem u modernom proizvodnom pogonu na zapadnom dijelu Zagreba, i s više od 180 proizvoda u ponudi, Olival nudi kvalitetnu kozmetiku prilagođenu svakom tipu kože i potrebi. Kroz godine iskustva, Olival je rastao i razvijao se, nudeći tako širok spektar kolekcija. Danas njegov asortiman obuhvaća prirodnu i konvencionalnu kozmetiku s visokim udjelom prirodnih sastojaka, pružajući širok spektar proizvoda za njegu kože lica, tijela i kose. Važno je istaknuti proizvodnju kozmetike koja je u skladu s propisima Europske unije i koji odgovaraju najvišim standardima za kozmetiku. Certifikati poput ISO 22716, NATRUE i ECOCERT svjedoče o visokoj kvaliteti proizvodnje koji potvrđuju kvalitetu prirodne kozmetike.

Tvrtka Olival organizirana je prema jasno definiranoj hijerarhiji i podijeljena je u nekoliko ključnih sektora ili timova. Jasna organizacijska struktura omogućava učinkovito vođenje poslovanja i usmjeravanje resursa prema različitim aspektima tvrtke.

Na vrhu hijerarhijske ljestvice nalaze se vlasnici tvrtke, koji postavljaju strategiju i usmjeravaju razvoj tvrtke prema ciljevima i viziji. Neposredno ispod njih je direktor tvrtke, koji je odgovoran za operativno vođenje svih aktivnosti i donošenje ključnih odluka. Dok u unutarnjoj organizacijskoj strukturi ključni sektori ili timovi obuhvaćaju sljedeće:

1. **Proizvodnju:** Ovaj sektor fokusira se na proizvodne procese, od sirovina do finalnog proizvoda. Stručnjaci i formulatori u proizvodnji brinu se o kvaliteti, učinkovitosti i inovacijama u proizvodnji kozmetičkih proizvoda. Stručnjaci i formulatori u sektoru proizvodnje angažirani su na svim fazama proizvodnog ciklusa. Počevši od istraživanja i odabira najkvalitetnijih sirovina, preko razvoja formulacija koje odgovaraju standardima tvrtke i tržišta, do implementacije proizvodnih procesa u skladu s najnovijim tehnološkim dostignućima.

2. **Marketing:** Tim za marketing zadužen je za promociju proizvoda, stvaranje svijesti o brendu i zadovoljavanje potreba ciljnih tržišta. Ovaj sektor radi na kreiranju marketinških strategija, razvoju kampanja i uspostavljanju komunikacije s potrošačima. Unutar odjela marketinga nalazi se i dizajnerski tim koji radi na kreiranju atraktivnih ambalaža proizvoda, vizuala za marketinške kampanje, reklamnih materijala, kao i drugih grafičkih sadržaja koji doprinose prepoznatljivosti brenda i poboljšanju korisničkog iskustva. Njihov rad obuhvaća kreativno planiranje, dizajniranje i implementaciju vizualnih elemenata u skladu s marketinškim strategijama tvrtke. Osim toga, dizajnerski tim blisko surađuje s ostalim sektorima u tvrtki kako bi osigurao da dizajn odražava ciljeve, vrijednosti i identitet brenda. Integracija dizajna u sve marketinške aktivnosti pomaže u stvaranju dosljednog i prepoznatljivog brandinga te jača percepciju kvalitete i inovacije kod potrošača.
3. **Razvoj i kontrola kvaliteta:** Ovaj sektor posvećen je inovacijama i razvoju novih proizvoda. Tim stručnjaka u istraživanju i razvoju stalno radi na poboljšanju formulacija, testiranju novih sastojaka i pratnji najnovijih trendova u kozmetičkoj industriji. Tim stručnjaka u istraživanju i razvoju neprestano radi na unapređenju formulacija proizvoda, testiranju novih sastojaka i tehnologija te praćenju najnovijih trendova u kozmetičkoj industriji. Njihov cilj je stvaranje proizvoda koji će zadovoljiti i nadmašiti očekivanja potrošača, istovremeno osiguravajući sigurnost i učinkovitost proizvoda. Ovaj sektor odgovoran je za osiguranje visoke kvalitete proizvoda kroz rigorozne procese kontrola kvalitete. Ovi stručnjaci provode testiranja proizvoda kako bi osigurali da svaki proizvod zadovoljava standarde kvalitete i sigurnosti propisane zakonodavstvom i internim standardima tvrtke.
4. **Prodaju:** Tim za prodaju odgovoran je za razvoj i provedbu strategija prodaje koje će pomoći u ostvarivanju ciljeva tvrtke. To uključuje identifikaciju potencijalnih kupaca, pregovaranje o ugovorima, praćenje tržišnih trendova te prilagođavanje marketinških i prodajnih aktivnosti prema potrebama tržišta. Suradnja s distributerima i trgovcima ključna je za uspješnu distribuciju proizvoda na nacionalnom i međunarodnom tržištu. Tim za prodaju aktivno komunicira s partnerima, pruža im podršku i osigurava da su njihove potrebe i zahtjevi zadovoljeni kako bi se održala dugoročna suradnja i osigurao stabilan protok proizvoda. Osim toga, sektor prodaje neprestano prati performanse na tržištu, analizira prodajne trendove i prikuplja povratne informacije od kupaca kako bi identificirao nove prilike za rast i unapređenje prodajnih aktivnosti. Ove informacije koriste se za prilagodbu marketinških strategija, razvoj novih proizvoda i usluga te poboljšanje korisničkog iskustva.

5. **Financije:** Sektor financija u Olival d.o.o. odgovoran je za sve financijske aktivnosti unutar tvrtke, igrajući ključnu ulogu u upravljanju prihodima, troškovima, proračunima i financijskim izvještajima. Stručnjaci u ovom sektoru imaju zadatak pratiti financijsko zdravlje tvrtke kroz sustavno analiziranje financijskih performansi i pružanje podrške u donošenju financijskih odluka. Ovi stručnjaci imaju ključnu ulogu u stvaranju i praćenju budžeta, identificiranju efikasnih strategija upravljanja troškovima te osiguravanju financijske stabilnosti i održivosti tvrtke. Također, sektor financija priprema i analizira financijske izvještaje kako bi pružio relevantne informacije vodstvu tvrtke i dioničarima.
6. **Ljudski resursi:** Sektor ljudskih resursa posvećen je upravljanju ljudskim kapitalom tvrtke. Ovaj tim brine o procesima zapošljavanja, razvoju zaposlenika, upravljanju performansama, osiguranju radnog okruženja i promicanju korporativne kulture.

## 4.2. Primjena menadžerske etike u Olivalu d.o.o.

Olival d.o.o. kontinuirano promiče visoke standarde etičkog ponašanja među svojim menadžerima i zaposlenicima. Osnovne vrijednosti poput integriteta, poštenja i odgovornosti čine temelj njihove korporativne kulture. Menadžeri u Olivalu potiču transparentnost u komunikaciji, pravednost u odlučivanju te odgovorno poslovanje prema dionicima.

Bitno je istaknuti važnost i dosljednost najviših standarda, načela, pravila etičnosti, korporacijske i društvene odgovornosti koji ne samo da su ključan aspekt poslovanja, već postavljaju i temelj za postizanje vrhunskih financijskih rezultata, organizacijskog rasta i razvoja te uspjeha općenito. Pridržavanje visokih standarda osigurava da tvrtka Olival ostane na pravom putu prema postizanju svojih ciljeva, istovremeno poštujući interese svojih zaposlenika i šire zajednice.

Korporacijska i društvena odgovornost su neodvojivi dijelovi identiteta Olivala. Tvrtka se trudi ne samo da bude uspješna u poslovanju, već i da pozitivno utječe na svoju zajednicu i okoliš. Kroz različite inicijative poput recikliranja, podrške lokalnim zajednicama i promocije održivih praksi, Olival demonstrira svoju predanost stvaranju društveno odgovorne organizacije.

Postavljene su temeljne vrijednosti u poslovanju:

1. **AUTENTIČNOST** kao temeljna vrijednost, odražava se u svim aspektima poslovanja tvrtke, od odnosa između zaposlenika i nadređenih, do komunikacije s kupcima i partnerima s kojima surađuju. Sukladno tome nastoje biti istinski i transparentni u svim segmentima poslovanja, što se u konačnici odražava na proizvode i uslugu koju pružaju.

2. IZVRSNOST je ključna vrijednost koja pruža motivaciju za pružanje izvrsnih rezultata u kratkom roku, što se postiže kontinuiranim usavršavanjem, inovacijama i posvećenošću poslu.
3. KONTINUIRANO UČENJE predstavlja jednu od ključnih vrijednosti koja potiče na osobni i profesionalni razvoj. Ističu važnost usavršavanja, istraživanja i stjecanja novih znanja kako bi se prilagodili dinamičnim zahtjevima tržišta i neprekidnom napretku kozmetičke industrije.
4. BRIGA O ZAPOSLENICIMA čini temelj korporativne kulture i poslovnog modela. Olival kao tvrtka cijeni svoje zaposlenike kao najvažniji resurs te se kontinuirano trude stvoriti poticajno, potporno i poticajno radno okruženje za sve članove unutar zajednice.
5. Kroz poticanje TIMSKOG RADA stvara se inspirativno i poticajno radno okruženje u kojem se svaki član osjeća važnim i cijenjenim. Snažan timski duh ne samo da doprinosi uspjehu tvrtke, već i jača međuljudske odnose, povjerenje i motivaciju unutar organizacije. Važno je istaknuti da svaki član tima u Olivalu ima priliku dati svoj doprinos i izraziti svoje ideje i mišljenje. Poštuju se i potiču inovativnost i kreativnost u radu kao i različitosti u mišljenjima i pristupima koji su ključni za generiranje inovativnih rješenja i postizanje izvrsnosti.
6. POSVEĆENOST KORISNICIMA ne završava samo na razini proizvoda i usluga, već se proteže i na pružanje izvrsnog korisničkog iskustva, pružanju informacija o proizvodima, davanju adekvatnih savjeta, metoda i rutina njege lica i tijela. Važno je osigurati da svaki korisnik doživi pozitivno iskustvo prilikom interakcije s tvrtkom, bilo da se radi o kupovini proizvoda, postavljanju pitanja ili rješavanju problema.

Primjenom navedenih vrijednosti, Olival promiče ugled tvrtke kroz svoj menadžment koji se obvezuje biti: OTVOREN - da potiče komunikaciju i dijeljenje informacija, ideja i povratnih informacija, što rezultira boljom suradnjom i angažmanom, PRAVEDAN – da osigura poštovanje prava zaposlenika i jednakost u tretmanu, i POŠTEN – da se temelji na ispravnosti i moralnosti u postupanju.

Važnu ulogu u promicanju etičkih vrijednosti i postupanja imaju menadžeri koji upravljaju svojim timovima. U tvrtki Olival, nekoliko menadžera igra ključnu ulogu u promicanju etičkih vrijednosti i postupanja među svojim timovima. Konkretno, svaki tim unutra tvrtke ima svojeg menadžera, od kojih su ključni: menadžer za Marketing, menadžer za Razvoj i kontrolu kvalitete, menadžer za Prodaju i menadžer za Financije. Oni su uzor i primjer drugima te pokazuju brigu prema zaposlenicima. Oni promoviraju etičnost i djeluju u skladu s etičkim kodeksom, promičući transparentnost u poslovnim procesima i odlukama i pružajući zaposlenicima jasne informacije o



poslovanju tvrtke. U komunikaciji ističu važnost etike, etičkog ponašanja i poštovanja etičkog kodeksa, stvarajući radno okruženje obilježeno poštovanjem, povjerenjem i opuštenošću. Svaki zaposlenik u tvrtki se poštuje i cijeni, bez obzira na razlike u mišljenjima ili osobnim karakteristikama. Djeluje se s integritetom u svim poslovnim aktivnostima, pridržavajući se visokih standarda poštenja i odgovornosti. Promiče se transparentnost u poslovnim procesima i odlukama, pružajući zaposlenicima jasne informacije o poslovanju tvrtke. Od svih zaposlenika se očekuje da se ponašaju na etičan način, u skladu s zakonima, pravilima tvrtke i općim normama ponašanja. Brine se o dobrobiti zaposlenika, osiguravajući radno okruženje koje potiče produktivnost, zadovoljstvo i profesionalni razvoj. Menadžeri tvrtke Olival d.o.o. kontinuirano rade na unaprjeđenju poslovnih praksi i procesa kako bi se postigla usklađenost s najvišim standardima etičkog poslovanja i postigao trajni uspjeh.

## 5. ZAKLJUČAK

Etička dimenzija poslovanja predstavlja ključnu komponentu uspjeha i održivosti svake organizacije u suvremenom poslovnom svijetu. Kroz ovaj završni rad, istražena je uloga etike u poslovnom kontekstu, fokusirajući se na moralne vrijednosti, principe i načela koji oblikuju organizacijsku kulturu. Etička filozofija pruža osnovu za donošenje odluka koje su ne samo profitabilne, već i moralno prihvatljive.

U poslovnom okruženju, etički pristup nije samo poželjan, već i neophodan za izgradnju povjerenja sa zaposlenicima, partnerima, klijentima i društvom u cjelini. Nadalje, ovaj rad je naglasio da menadžeri imaju ključnu ulogu u implementaciji etičkih načela u organizaciji. Njihova sposobnost da integriraju moralne vrijednosti u proces donošenja odluka utječe na dugoročni uspjeh kompanije. Stoga je važno da menadžeri budu obučeni i podržani u primjeni etičkih principa u svakodnevnom poslovanju.

Ovaj završni rad doprinosi istraživanju teme s teorijskog i praktičnog aspekta. Detaljno je razmatrana trenutna praksa i politika tvrtke Olival d.o.o. kao tvrtke srednje veličine, koja aktivno potiče etično ponašanje među svojim menadžerima i usklađivanje s načelima društveno odgovornog poslovanja. Integracija etičkih principa u menadžerskoj praksi ključna je za stvaranje poslovnog okruženja temeljenog na integritetu i odgovornosti što se u slučaju Olivala pokazao prihvatljiv i uspješan.

## LITERATURA

1. Aleksić, A., Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007.
2. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Bebek, B., Kolumbić, A., Poslovna etika, Naklada Sinergija, Zagreb, 2000.
4. Bogdanović M., Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU, Varaždin br. 19, 2008.
5. Buble. M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
6. Furlan, I.; Kljaić, S.; Kolesarić, V.; Krizmanić, M.; Petz, B.; Szabo, S.; Šverko, B. – Psihologijski rječnik, Zagreb, Naklada Slap, 2005.
7. Gregory, A., Ethics and Professionalism in Public Relations, Tench, R.; Yeomans, L., Exploring Public Relations. Pearson, London
8. Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
9. Ivona Vrdoljak-Raguž, Kate Hazdovac, *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica Jadertina, rujan 2014.
10. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. – Management, 1985., New York
11. Morse J., Journal of Applied Philosophy Vol. 16, No. 1 (1999), The Missing Link between Virtue Theory and Business Ethics
12. Perko-Šeparović, I., – Teorije organizacije, Školska knjiga, 1975., Zagreb
13. Pomper, L., Završni specijalistički diplomski stručni rad – Poslovna etičnost u poduzećima na sjeverozapadnom području Hrvatske, Križevci, 2022.
14. Pupavac, D., Etika za menadžere“, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
15. Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002.
16. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. – Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, 2014., Zagreb
17. Vukasović Ante, Etika i moral osobnosti, Školska knjiga, Zagreb, 1993.

## POPIS SHEMA

1. Shema 1. – Osnovna podjela etike
2. Shema 2. – Etički pristupi u donošenju odluka
3. Shema 3. – Različiti pristupi i gledišta na konflikt