

# Razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

---

**Kovačić, Nives**

**Master's thesis / Diplomski 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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:575104>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**



*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 diplomski studij**

**NIVES KOVAČIĆ**

**Razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija  
X i Y u Republici Hrvatskoj**

**Differences in attitudes towards business ethics among members  
of generations X and Y in the Republic of Croatia**

**Diplomski rad**

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni diplomski studij**

Održivi razvoj turizma, online

**Razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija  
X i Y u Republici Hrvatskoj**

**Differences in attitudes towards business ethics among members  
of generations X and Y in the Republic of the Croatia**

Diplomski rad

Kolegij: **Poslovna etika i kultura**

Student: **Nives Kovačić**

Mentor: **Izv. prof. dr. sc. Marija Ivaniš**

Matični broj: **4042/23**

Opatija, srpanj 2024.



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

\_\_\_\_\_  
Nives Kovačić

\_\_\_\_\_  
4042/23

Razlike o stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila, 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 diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno 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 diplomskom radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/> .

U Opatiji, srpanj 2024.

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## Sažetak

Poslovna etika igra ključnu ulogu u suvremenom poslovanju. U današnjem dinamičnom okruženju, gdje se organizacije suočavaju s intenzivnom konkurencijom i potrebom očuvanja ugleda, poslovna etika postaje ključni faktor za razlikovanje, stvaranje pozitivnog imidža te ostvarivanje konkurentske prednosti. Također, važna je za privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika, klijenata, dobavljača i poslovnih partnera.

Obzirom na različite društvene i ekonomske utjecaje na svaku generaciju, svaka generacija razvija svoj sustav vrijednosti i vjerovanja. Stoga je bitno razumjeti i prilagoditi poslovnu etiku prema karakteristikama svake generacije zaposlenika. Iako na tržištu rada djeluje nekoliko generacija, generacije X i Y čine većinu radne snage te su stoga ključne za analizu i istraživanje u ovom području.

U cilju istraživanja razlika u stavovima prema poslovnoj etici između pripadnika generacija X i Y, provedeno je empirijsko istraživanje. Rezultati su pokazali da postoje značajne razlike u stavovima prema poslovnoj etici između dvije generacije. Pripadnici generacija Y pokazali su se kao skloniji prepoznavanju i prijavljivanju neetičnog ponašanja u organizaciji u usporedbi s pripadnicima generacije X. Osim toga, percipiraju poslovnu etiku na drugačiji način te imaju različita očekivanja i preferencije u korištenju alata i mehanizama za poticanje poslovne etike.

**Ključne riječi:** poslovna etika, generacija, generacijske razlike, generacija X i Y.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja</b> .....	1
<b>1.2. Svrha i ciljevi istraživanja</b> .....	2
<b>1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja</b> .....	2
<b>1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze</b> .....	5
<b>1.5. Izvori i metode prikupljanja podataka</b> .....	6
<b>1.6. Struktura rada</b> .....	6
<b>2. POJAM I OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE</b> .....	8
<b>2.1. Pojam i definicija poslovne etike</b> .....	8
2.1.1. Povijest etike i poslovne etike .....	9
2.1.2. Definicija etike i poslovne etike .....	11
2.1.3. Poslovna etika u Hrvatskoj i svijetu.....	12
2.1.4. Poslovna etika u poslovanju organizacije.....	13
<b>2.2. Načela poslovne etike</b> .....	15
2.2.1. Etička načela i načela poslovne etike.....	15
2.2.2. Etički pristup kao etična poslovna načela .....	16
<b>2.3. Provedba etičkih načela</b> .....	19
2.3.1. Mehanizmi upravljanja etikom .....	20
2.3.2. Vrste menadžera obzirom na primjenu etičkih načela .....	24
<b>3. GENERACIJSKA SEGERGACIJA I OBILJEŽJA GENERACIJA X I Y</b> .....	27
<b>3.1. Pojam generacija i generacijske segregacije</b> .....	27
3.1.1. Generacijske različitosti .....	31
3.1.2. Upravljanje različitim generacijama u organizaciji .....	35
<b>3.2. Obilježja i specifičnosti generacije X</b> .....	37
<b>3.3. Obilježja i specifičnosti generacije Y</b> .....	39
<b>3.4. Generacijske razlike u pogledu poslovne etike i etičnih vrijednosti generacija X i Y</b> ..	41
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U STAVOVIMA PREMA POSLOVNOJ ETICI PRIPADNIKA GENERACIJA X I Y</b> .....	45
<b>4.1. Metodologija istraživanja</b> .....	45
4.1.1. Vrste istraživanja i podataka.....	46
4.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja .....	46
4.1.3. Područje istraživanja .....	52
4.1.4. Ciljani uzorak istraživanja.....	52
4.1.5. Mjerni instrumenti .....	52
4.1.6. Metode statističke analize .....	53
4.1.7. Valjanost i pouzdanost istraživanja .....	53
<b>4.2. Rezultati istraživanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj</b> .....	54

4.3. Ograničenja istraživanja.....	82
5. ZAKLJUČAK .....	83
LITERATURA.....	85
POPIS GRAFIKONA I TABLICA.....	89

# 1. UVOD

Uvod predstavlja ključan segment svakog diplomskog rada jer pruža čitateljima uvid u način na koji je rad organiziran. Ovaj dio obuhvaća sljedeće aspekte:

- Identifikacija problema, predmeta u obuhvatu istraživanja.
- Definiranje svrhe, ciljeva te primijenjenih znanstvenih metoda.
- Procjena prethodnih istraživanja u relevantnom području.
- Postavljanje znanstvene hipoteze i pomoćnih hipoteza.
- Pregled strukture rada.

Ovaj dio uvoda također pruža osvrt na motivaciju odabira teme, istaknut na jasan i privlačan način.

## 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

U suvremenom poslovnom okruženju, poslovna etika postaje sve važnija tema, a razumijevanje razlika u stavovima prema njoj među različitim generacijama postaje ključno. Generacije X i Y predstavljaju različite kohorte radne snage koje su odrasle u različitim vremenskim okvirima i pod različitim društvenim utjecajima, što može rezultirati različitim perspektivama o poslovnoj etici. Stoga, problem istraživanja leži u potrebi razumijevanja ovih generacijskih razlika kako bi se razvile adekvatne strategije upravljanja, potaknule konstruktivne rasprave te unaprijedile poslovne prakse vezane uz etično ponašanje.

**Predmet istraživanja:** Ovaj rad istražuje percepciju i praktičnu primjenu poslovne etike među pripadnicima generacija X – osobe rođene u razdoblju 1965.-1979.- i Y – osobe rođene u razdoblju 1980.-2000.- u Republici Hrvatskoj. Fokusira se na identifikaciju razlika u stavovima, vrijednostima i ponašanjima vezanim uz poslovnu etiku unutar ove populacije.

**Objekti istraživanja:** Glavni objekti istraživanja obuhvaćaju koncepte poslovne etike, generacijske karakteristike, percepciju poslovne etike, te praktičnu primjenu etičnih načela u organizacijskom kontekstu. Osim toga, istraživanja će se provesti unutar specifičnog društvenog i poslovnog konteksta Republike Hrvatske kako bi se bolje razumjele lokalne specifičnosti i utjecaji na stavove i ponašanja pripadnika generacija X i Y.



## **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Svrha ovog istraživanja je dublje razumijevanje razlika u stavovima prema poslovno etici između generacija X i Y u Republici Hrvatskoj te identifikacija ključnih faktora koji oblikuju te stavove. Cilj je istražiti kako se generacijske razlike manifestiraju u percepciji i primjeni poslovne etike, te kako te razlike mogu utjecati na organizacijsku kulturu i ponašanje u poslovnom okruženju.

Konkretni ciljevi istraživanja uključuju:

1. Analizu stavova i vrijednosti pripadnika generacija X i Y prema poslovnoj etici.
2. Istraživanje razlika u percepciji važnosti poslovne etike između ove dvije generacije.
3. Identifikaciju čimbenika koji utječu na formiranje stavova o poslovnoj etici među generacijama X i Y.
4. Utvrđivanje razlika u praktičnoj primjeni etičnih načela u radnom okruženju između ove dvije generacije.
5. Procjenu utjecaja generacijskih razlika u stavovima prema poslovnoj etici na organizacijsku kulturu i radnu učinkovitost.

Kroz ostvarenje ovih ciljeva, istraživanje će doprinijeti boljem razumijevanju dinamike generacijskih razlika u poslovnoj etici te pružiti smjernice za razvoj strategija upravljanja ljudskim resursima i unaprjeđenje poslovnih praksi koje će odgovarati različitim potrebama i vrijednostima generacija X i Y u Republici Hrvatskoj.

## **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Dosadašnja istraživanja koja su se bavila razlikama u stavovima prema poslovnoj etici među generacijama X i Y pružaju vrijedan uvid u ovu temu, ali istovremeno ukazuju na nedostatke i nedostatak konzistentnosti u rezultatima. Većina istraživanja fokusirala se na kontekst zapadnih zemalja, što predstavlja praznine u razumijevanju specifičnih uvjeta i utjecaja na stavove pripadnika ovih generacija u Republici Hrvatskoj.

Istraživanja su pokazala različite rezultate u percepciji važnosti poslovne etike između generacija X i Y, pri čemu neka istraživanja sugeriraju veću osjetljivost generacije Y na pitanja društvene odgovornosti i etičnosti, dok druga istraživanja naglašavaju kontinuiranu važnost etičkih vrijednosti među pripadnicima generacije X.

Ranija istraživanja otkrila su razlike u poslovnoj etici mlađih i starijih pojedinaca (Cherrington, 1977.; Cherrington et al., 1979.; Loscocco i Kalleberg, 1988.; Taylor i

**Thompson, 1976.**), a istraživači i dalje doprinose ovoj rastućoj literaturi (**Hansen i Leuty, 2012.; McElroy i Morrow, 2010.; Mencl i Lester, 2014.; Yi et al., 2015.**).

Prema **Parku i Gursuyu (2012.)**, razina angažiranosti zaposlenika, što je važan stav zaposlenika, varira na temelju generacijskih razlika. Utvrdili su da dva stava, odnosno zadovoljstvo poslom i namjera odlaska, moderirani angažiranošću zaposlenika Baby Boomerim, X-ovima i Milenijalcima. Milenijalci (generacija Y), imaju nižu razinu angažiranosti zaposlenika u usporedbi s njihovim prethodnim generacijama. Generacija Y veći naglasak stavlja na ravnotežu između posla i privatnog života. Naglasili su da radne vrijednosti različitih generacija igraju značajnu ulogu u predviđanju angažiranosti zaposlenika i ponašanja na poslu.

Cilj studije **Gin Choi, Kwin i Kim (2013.)** bilo je širenje informacija o zabavi na radnom mjestu zaposlenika generacije Y te zadovoljstvo na poslu, izvršene performanse i ponašanja organizacije. Zaključili su pozitivnu korelaciju između generacije Y i zabave na radnom mjestu. **Gin Choi, Kwin i Kim** stoga su zaključili da zabava na radnom mjestu može stvoriti pozitivan radni stav. Nakon toga, dolazi do povećanja zadovoljstva poslom i izvršene performanse. Dakle, radna uspješnost generacije Y i generacije X utječe na njihove radne stavove i radne vrijednosti.

**Constanza i suradnici (2012.)**, usredotočili su se na razlike među radnim stavovima različitih generacija u organizaciji. Njihovo istraživanje pokazalo je vrlo minimalnu do nepostojeću vezu između varijabli. Izvedba je bitno neizmijenjena radnim stavovima različitih generacija. Dinamika generacije Y važna je za izvedbu u organizacijama danas jer oni čine većinu trenutne radne snage te su potrebni za održivost bilo koje tvrtke.

**Westerman i Cry (2004.)** otkrili su da stavovi zaposlenika poput zadovoljstva poslom i predanost poslu posreduju između vrijednosti i namjera za odlazak.

Prema **Leungu (2013.)** zaposlenici koji imaju veću usklađenost vrijednosti, imaju i veće zadovoljstvo, predanost i ponašanje građanstva, dok imaju manje kontraproaktivnih ponašanja i namjera za odlazak.

**Kowske i suradnici (2010.)** razvili su teoriju generacija koja sugerira da ljudi unutar iste dobne skupine dijele iste vrijednosti i stavove. Njihovo istraživanje ukazalo je na razlike u ponašanju između različitih generacija.

Druge teorije, poput **Manheimove (1972.)** teorije generacija, podupiru ideju da se generacijske karakteristike razlikuju jedne od druge na temelju društvenih čimbenika.

Dodatno, nedostatak longitudinalnih studija ograničava razumijevanje dugoročnih promjena u stavovima prema poslovnoj etici unutar ovih generacija. Stoga postoji potreba za daljnjim istraživanjima koja će pružiti dublji uvid u evoluciju stavova i vrijednosti generacija X i Y u Republici Hrvatskoj te njihov utjecaj na organizacijsku kulturu i poslovne prakse.

Očekuje se da će rezultati istraživanja pokazati sljedeće:

- **Razlike u percepciji važnosti poslovne etike:** Očekuje se da će pripadnici generacije Y iskazati veću svijest o važnosti poslovne etike i društveno odgovornih poslovanja u usporedbi s generacijom X.
- **Razlike u stavovima prema praktičnoj primjeni poslovne etike:** Moguće je da će pripadnici generacije Y pokazati veću sklonost prema aktivnom promicanju i primjeni etičnih načela u radnom okruženju u usporedbi s generacijom X.
- **Utjecaj faktora kao što su obrazovanje i radno iskustvo:** Rezultati bi mogli pokazati da pripadnici generacije Y s višim stupnjem obrazovanja i/ili većim radnim iskustvom imaju izraženije stavove o poslovnoj etici u odnosu na svoje vršnjake s nižim stupnjem obrazovanja ili manjim iskustvom.
- **Utjecaj organizacijske kulture:** Analiza rezultata može otkriti da organizacije koje aktivno promiču poslovnu etiku imaju veći udio pripadnika generacije Y u svojim redovima i da su ti zaposlenici više zadovoljni s organizacijskom kulturom u pogledu etičnosti.
- **Potreba za razvojem politika i praksi:** Očekuje se da će rezultati istraživanja naglasiti potrebu za razvojem i implementacijom politika i praksi koje podržavaju poslovnu etiku, uzimajući u obzir specifičnosti i preferencije obje generacije.

Provedenim istraživanjem, te očekivanim rezultatima, kroz ovaj diplomski rad daje se sljedeći **znanstveni doprinos**, u teorijskom, ali i u praktičnom smislu, a to je:

- Utvrđivanje razlika u stavovima prema poslovnoj etici među generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj – istraživanje može potvrditi ili odbaciti prethodne teorije i pretpostavke o stavovima prema poslovnoj etici među različitim generacijama, doprinoseći tako kritičkom razumijevanju i razvoju teorije u području poslovne etike.
- Dopuna literature - nudeći se novi uvidi i empirijski dokazi koji dopunjuju i obogaćuju postojeće teorijske i praktične spoznaje.

- Primjene u praksi – rezultatima ovog istraživanja pružaju se smjernice za upravljanje ljudskim resursima, oblikuju se korporativne kulture, marketinške strategije i programi društvene odgovornosti poslovanja u organizacijama.
- Istraživanje u specifičnom kontekstu – pružaju se specifični uvidi i razumijevanje situacije u nacionalnom kontekstu, što doprinosi lokaliziranom razumijevanju problema.
- Inspiracija za daljnja istraživanja – potiču se daljnja istraživanja u području poslovne etike, generacijskih razlika i upravljanja ljudskim resursima, pružajući temelj za daljnji razvoj teorije i prakse.

**Primjena rezultata istraživanja** mogla bi doprinijeti boljem upravljanju ljudskim resursima, oblikovanju korporativne kulture, prilagodbe marketinških strategija i unaprjeđenju programa društvene odgovornosti poslovanja u organizacijama u Republici Hrvatskoj.

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

Znanstvena hipoteza predstavlja centralnu pretpostavku ovog istraživanja. U ovom slučaju, tvrdi se da postoji statistički značajna razlika u stavovima prema poslovnoj etici između generacije X i generacije Y u Republici Hrvatskoj. Očekuje se da će rezultati istraživanja potvrditi postojanje razlike u stavovima prema poslovnoj etici između dvoje generacije te da će ta razlika biti značajna na statističkoj razini. Dakle, znanstvena hipoteza glasi:

**„Postoji značajna razlika u percepciji i primjeni poslovne etike između pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj, pri čemu će se pripadnici generacija Y pokazati skloniji prepoznavanju i promicanju društveno odgovornog poslovanja u usporedbi s pripadnicima generacije X.“**

Pomoćne hipoteze koje kao dodatne tvrdnje dopunjuju i produbljuju znanstvenu hipotezu, fokusiraju se na specifične aspekte istraživanja. Ova je znanstvena hipoteza postavljena na temelju ovih pomoćnih hipoteza:

**H1:** Stara generacija X ima tendenciju da više cijeni tradicionalne poslovne vrijednosti i hijerarhijske strukture od mlađe generacije Y.

Ova hipoteza sugerira da će starija generacija X vjerojatno više pokazati veći afinitet prema tradicionalnim poslovnim vrijednostima i hijerarhijskim strukturama u usporedbi s mlađom generacijom Y. To bi moglo utjecati na njihove stavove prema poslovnoj etici i načinu na koji vide ulogu etičkih principa u poslovanju.

**H2:** Generacija Y pokazuje veću sklonost prema principima društvene odgovornosti poslovanja i etičkom vođenju u organizacijama nego generacija X.

Ova hipoteza sugerira da će mlađa generacija Y vjerojatnije biti više usmjerena prema principima društvene odgovornosti poslovanja i etičkom vođenju u organizacijama u usporedbi s generacijom X. To može biti rezultat promjena u društvenim vrijednostima i svjetonazoru koju su karakteristični za tu generaciju.

**H3:** Obrazovni i radni status ispitanika utječe na razlike u stavovima prema poslovnoj etici između generacija X i Y, pri čemu visokoobrazovani i zaposleni ispitanici pokazuju veću osjetljivost na etička pitanja u poslovnom kontekstu.

Ova hipoteza implicira da će obrazovni radni status ispitanika imati utjecaj na njihove stavove prema poslovnoj etici. Pretpostavlja se da će visokoobrazovani i zaposleni ispitanici biti osjetljiviji na etička pitanja u poslovanju u usporedbi s manje obrazovanim zaposlenicima.

## **1.5. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U pripremi i izradi ovog rada korištena su istraživanja sekundarnih izvora podataka. Podatci su prikupljeni iz relevantnih domaćih i stranih znanstvenih radova, članaka, stručnih časopisa, knjiga i udžbenika koji se bave područjem poslovne etike, morala, generacija te primjene etike u organizacijama prema različitim generacijama. Literatura je pronađena putem istraživanja dostupne građe u knjižnici Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Zaboku i u Gradskoj knjižnici Ante Kovačića u Zaprešiću, kao i putem pretrage elektroničkih izvora na relevantnim portalima znanstvenih članaka, poput hrčak.srce.hr. Kod izrade rada primijenjene su različite znanstveno-istraživačke metode, uključujući metodu deskripcije i deduktivno-logičke metode za iznošenje vlastitih zaključaka.

U svrhu prikupljanja primarnih podataka provedeno je empirijsko istraživanje o razlikama u stavovima prema poslovnoj etici među pripadnicima generacija X i Y. U istraživanju je korišten upitnik temeljen na izvještaju Ethics Resource Center-a o generacijskim razlikama u poslovnoj etici.

## **1.6. Struktura rada**

Rad je organiziran u četiri povezana poglavlja koja čine strukturu istraživanja. Nakon uvoda, fokus se prebacuje na teorijski okvir u prva dva dijela, dok se četvrto poglavlje bavi empirijskim istraživanjem. Zaključak, kao završni dio rada, integrira teorijske spoznaje s rezultatima istraživanja.

U uvodnom dijelu detaljno su opisani problem, predmet i objekt istraživanja, svrha i ciljevi istraživanja, ocjena dosadašnjih istraživanja, znanstvena hipoteza, ističući izvore i metode prikupljanja podataka koje su korištene za teorijski i empirijski dio rada.

Drugo teorijsko poglavlje bavi se analizom generacijskih razlika, posebno fokusirajući se na generacije X i Y. pojašnjava se koncept generacija i različite interpretacije generacijske segregacije, pri čemu se detaljno opisuju obilježja i specifičnosti svake generacije. Nadalje, naglasak je na istraživanjima koja su dosad provedena u vezi s poslovnom etikom i generacijskim razlikama te na analizi stvarnih razlika u stavovima i vrijednostima među generacijama. Ovaj dio završava pregledom dosadašnjim rezultata istraživanja koja potvrđuju postojanje specifičnosti u percepciji poslovne etike kod svake generacije.

U empirijskom dijelu rada, opisuje se metodologija provedbe istraživanja, prezentiraju se rezultati istraživanja te se raspravlja o mogućim ograničenjima analize. Rezultati istraživanja povezuju se s teorijskim okvirom kako bi se stvorila cjelovita slika o stavovima prema poslovnoj etici među pripadnicima generacija X i Y.

Zaključak će ponuditi sintezu ključnih spoznaja i zaključaka iz istraživanja te kritički ocijeniti doprinos u istraživanju u području poslovne etike među generacijama X i y u Republici Hrvatskoj. Nakon zaključka, bit će priložen popis korištenih izvora, popis slika i tablica te upitnik koji je korišten u ovom istraživanju.

## 2. POJAM I OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE

„Poslovna etika obuhvaća skup pravila, pojedinaca, vrijednosti i standarda koji upravljaju ponašanjem organizacija i pojedinaca unutar poslovnog okruženja, promičući integritet, poštenje i odgovornost u svim poslovnim aktivnostima.“<sup>1</sup>(Archie B. Carroll, *Business Ethics Quarterly*, 2000.)

### 2.1. Pojam i definicija poslovne etike

U suvremenom menadžmentu, sve veće zanimanje za etiku ukazuje na njezinu esencijalnu važnost u poslovnom svijetu. Premještanje etičkih rasprava iz filozofske sfere u praktičnu, poslovnu domenu, nije nova pojava; to je tema koja je već stoljećima predmet filozofskih istraživanja. Razlog ovom pomaku leži u rastućim zahtjevima javnosti za većom društvenom odgovornošću i drugačijim ponašanjem poslovnih organizacija i njihovih menadžera. Sada se očekuje da odluke menadžera ne budu temeljene samo na ekonomskim faktorima, već da uključuju i etičke i moralne kriterije. U tom smislu, etika u menadžmentu ima ključnu ulogu u razvoju novih standarda ponašanja koji nisu uvjetovani zakonskim regulativama.

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentске prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti, postali su imperativ svake organizacije. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika kao i dioničara. Da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one organizacije koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.<sup>2</sup>

Poslovna etika održava vrijednosti koje tvrtka promiče kroz svoje poslovanje. Uključuje razmatranja poput ljudskih prava, zaštite okoliša, borbe protiv korupcije i poštivanja radničkih prava. Organizacija se obvezuje na određene etičke standarde i moralne prakse temeljem industrije u kojoj djeluju te korporativne kulture koju žele promicati. Etički principi imaju dubok utjecaj kako na unutarnju organizaciju, tako i na vanjsku percepciju tvrtke. Imati jaku etiku znači imati vodeće vrijednosti, njegovati kulturu usklađenosti i implementirati kodeks ponašanja. Etičko djelovanje organizacije ima moć izgraditi povjerenje s potrošačima i izbjeći

---

<sup>1</sup> Carroll, B. A., *BUSINESS ETHICS QUARTERLY; ETHICAL CHALLENGES FOR BUSINESS IN THE NEW MILLENNIUM: SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS AND MANAGEMENT MORALITY MODELS*, 2000., str 33- 42.

<sup>2</sup> Aleksić, A., *POSLOVNA ETIKA – ELEMENTI USPJEŠNOG POSLOVANJA*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007., str. 420.

pravne sporove. S druge strane, organizacije s niskim etičkim standardima suočavaju se s kritikama i pravnim problemima koji mogu ozbiljno narušiti njezin ugled i dugoročni uspjeh.

### 2.1.1. Povijest etike i poslovne etike

Povijest etike seže duboko i prošlost ljudske civilizacije, od drevnih filozofa poput Sokrata, Platona i Aristotela do suvremenih teoretičara i praktičara. Etika, kao disciplina koja se bavi moralnim ponašanjem pojedinaca i društva, ima korijene u drevnim kulturama i filozofskim sustavima.

Sokrat, jedan od najutjecajnijih filozofa antičke Grčke, isticao je važnost istine, morala i savjesti u ljudskom djelovanju. Njegovi koncepti moralne vrline i ispravnog postupanja utjecali su na kasnije filozofske škole i teorije. Sokrat se smatra prvim osnivačem etike te je uveo savjest kao pojam. Prema njemu, savjest je skup načela, normi, kriterija i stavova po kojima pojedinac ocjenjuje svoje buduće ili već izvršene čini kao moralno dobre, odnosno loše.<sup>3</sup> Platon, Sokratov učenik, je razvio ideju o vrlinama kao temelj idealne države, dok je Aristotel smatrao da prava vrlina proizlazi iz praktične primjene znanja i iskustva. Platonov ideal etike leži u postizanju vrlina koje su temeljene na dubokom znanju, što proizlazi iz težnje prema ideji dobra kao najvišoj vrijednosti. Za Platona, ostvarenje ove ideje nije moguće samo na individualnoj razini, već se mora dogoditi istovremeno u zajednici ili državi. Koristi pojmove poput „klaos“ i „agathon“ kako bi opisao put ili način postizanja onoga što smatra dobrim ili lijepim. Aristotel nije dijelio iste stavove o prirodi vrlina i znanja, što je neobično obzirom da mu je Platon bio prijatelj i učitelj. Za njega, ljudska vrline nije nužno rezultat znanja, budući da znanje samo po sebi nije uvijek vrlina. Prema Aristotelu, ono što čini ljudsko dobro povezano je s političkom vještinom upravljanja, ekonomijom kao umijećem gospodarenja te karakterom pojedinca.

Uz napredak civilizacije, etička su pitanja postala sve kompleksnija, posebno u kontekstu poslovnih odnosa i ekonomskih sustava. Razvojem trgovine i industrije, javila se potreba za razmatranjem etičkih normi i principa u poslovnim praksama.

Adam Smith je prvi put iznio svoje razmišljanje o etici 1759. godine u svojoj knjizi „Teorija moralnih osjećaja“, koja se smatra njegovim prvcem u tom području. Smith promatra čovjeka kao entitet koji, unatoč inherentnoj egoističnosti, ima utjecaj na sudbinu drugih ljudi. Važnost „moralnih osjećaja“ ističe i u svojoj knjizi „Bogatstvo naroda“, gdje pokazuje veliki interes za siromašne i radnike. Upravo u toj knjizi postavlja temelj kapitalističke etike koja ostaje relevantna i danas. U kontekstu poslovne etike, Adam Smith vjeruje da je svaki ispravan

---

<sup>3</sup> Vidi detaljnije: Žugaj, M., Brčić, R., *MENADŽMENT*, Varteks Tiskara: Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.



poslovni ili ekonomski potez onaj koji istovremeno odražava prirodne zakonitosti te doprinosi ostvarivanju poslovnih interesa kako subjekta tog poslovnog sustava, tako i svakog pojedinog sudionika u cjelini.<sup>4</sup>

Moderne koncepcije poslovne etike datiraju od uspona prisjedničkih skupina protiv velikih poduzeća u Sjedinjenim Državama 1970-ih. To je razdoblje obilježeno građanskim pravima, zaštitom okoliša i konzumerizmom, kao i protivljenjem vojnom-industrijskom kompleksu. Poslovna etika također ima svoje korijene u teološkim i filozofskim raspravama o pravima radnika i raspodjeli plaća. Razvojem velike američke industrije nakon Drugog svjetskog rata, posebno kemijske industrije, pojavili su se problemi zagađenja i kritike protiv poslovnih praksi. Kritičari su to gledali kao izrabljivanje resursa na globalnoj razini, što je doprinijelo rastućem interesu za poslovnu etiku kao akademsko područje.

Dakle, razvoj poslovne etike usko je povezan s evolucijom etike kao filozofske discipline te ja kao problem prisutan kroz različite epohe ljudskog razmišljanja i djelovanja. Kao znanstvena disciplina, poslovna etika brzo je napredovala u 20. stoljeću, podijelivši se u tri osnovne faze:

1. Prva faza protezala se do sredine 20. stoljeća, a tada su o njoj najviše raspravljali teolozi i filozofi. Naglasak je bio na pitanjima kao što su raspodjela plaća i radnička prava unutar kapitalističkog sustava. Temeljni aspekti ove faze uključivali su prava radnika na pravednu naknadu, adekvatne radne uvjete te etičnost u poslovnim odnosima.
2. Druga faza započela je 1960-ih godina, a tada su posebno istaknuti problemi poput zagađenja okoliša i neodrživog korištenja prirodnih resursa. Ova faza naglašava važnost očuvanja kvalitete okoliša, prepoznajući da nije dovoljni samo povećati kvantitetu proizvodnje, već je nužno osigurati i njegovu ekološku održivost.
3. Treća faza razvoja poslovne etike započela je krajem 1970-ih godina, kada su sveučilišta uvela kolegije posvećen poslovnoj etici. Posebno se ističe značaj koji se pridaje poslovnoj etici u Europi krajem 1980., što je rezultiralo uvođenjem kolegija poslovne etike na sveučilištima diljem kontinenta. Iako su ljudi vjerojatno oduvijek bili zainteresirani za etičnost postupaka svojih vođa, prva istraživanja koja se izravno bave etikom u poslovnom kontekstu datiraju tek iz ranih 1970-ih godina, pokazujući tek djelomično povezanost s modernim konceptima poslovanja.

---

<sup>4</sup> Vujić, N., *MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA- PREDNOST ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i prasku menadžmenta, 2005., str. 25.

Moderna poslovna etika nastavlja se razvijati, posebno u kontekstu rastuće svijesti o okolišnim i socijalnim pitanjima, potičući tvrtke na donošenje etičkih kodeksa i promicanje društveno odgovornog poslovanja.

### 2.1.2. Definicija etike i poslovne etike

Za razumijevanje njihove uloge u poslovnim okruženjima i kontekstima potrebno je definiranje pojmova etike i poslovne etike.

Definicija poslovne etike započinje razumijevanjem pojmova morala i etike. Moral predstavlja sustav vrijednosti koji usmjerava osobno djelovanje ili djelovanje društvenih grupa, dok se etika kao filozofska disciplina bavi definiranjem načela etičkog ponašanja. Iako su etika i moral povezani, mogu se promatrati i odvojeno, pri čemu se moral odnosi na osobni ili društveni putokaz, a etika na sustav objašnjenja tog morala. Međutim, etika nije samo filozofska disciplina, već ima bitnu praktičnu dimenziju.

Etika proizlazi iz osjećaja dužnosti i moralne obveze te staje virtualna unutar načela uključivanja i individualnog subjektivnog izvora, odnosno dolazi od grčkog *ethikos*, što u prijevodu znači ćudoredan, odnosno moralan (Ručić, 2018., str. 107). Dakle nema drugog temelja osim sebe same; ovisi o vitalnosti kruga koji čini pojedinac, vrsta i društvo. Etika izvire iz dubljih korijena i manifestira se kao osjećaj obveze ili moralne dužnosti. Ona ostaje virtualna unutar načela inkluzije i individualnog subjektivnog izvora etike. Iako se sama temelji na sebi, vitalnost pojedinca, vrste i društva koje je okružuju, stvarajući neprekidno međusobno povezan krug. Stoga, etika kao znanost o moralu, ne samo da ima zadaću upoznati ljude s pojmom morala i njegovim osnovama, već i kritički analizirati postojeću moralnu praksu koje uzimaju u obzir važnost dobrog i lošeg te pravila koja reguliraju te aktivnosti. Etika se bavi moralnim postupanjem u različitim aspektima ljudskog života i odnosa, promišljajući o tome kako bi se trebalo ponašati, ali istovremeno uključujući moral kao praksu koja proizlazi iz etičkih principa i načela.

Poslovna etika također proizlazi iz spajanja pojmova „*bussiness*“ i „*ethos*“ definirajući pravedno ili prirodno poslovanje, određujući pravila ponašanja unutar organizacije i prema vanjskom okruženju. Poslovna etika predstavlja usklađeno ponašanje s moralnim načelima unutar poslovnog konteksta. Ona se fokusira na moralno djelovanje i postupanje poduzetnika i menadžera kako unutar, tako i izvan poslovnih subjekata. Ovo ponašanje uključuje pružanje istinitih i transparentnih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima i poslovnim partnerima, te naglašava društvenu odgovornost i održivi razvoj. Poslovna etika istražuje, poslovne situacije, aktivnosti i odluke s ciljem određivanja što je

moralno ispravno, a što nije. Nastala je iz razmatranja odnosa između ekonomije i morala te analize ekonomskih postupala i moralnih karakteristika tržišnih interakcija.

Prema autorima A. Nordstromu i J. Ridderstralu (1999.), etika mora prožimati svaki aspekt organizacije, primjenjujući se konstantno i sveobuhvatno. Ne može biti selektivna ili povremena – mora biti apsolutna. U eri rastuće konkurencije, etika također postaje snažno konkurencije, etika također postaje snaženo konkurentsko oružje koje može omogućiti diferencijaciju, iako je moguće da konkurencija nije u potpunosti iskoristila njezin potencijal.

Poslovna etika obuhvaća moralno ponašanje u vezi sa zaposlenicima i njihovim međusobnim odnosima, kao i odgovornost prema sigurnosti proizvoda, procesu prodaje i distribucije, te promicanju društvene odgovornosti.

### 2.1.3. Poslovna etika u Hrvatskoj i svijetu

Poslovna etika, kao ključni element suvremenog poslovnog svijeta, ima značajnu ulogu u oblikovanju poslovnih praksi, odnosa u organizacijama te utjecaja na društveno-ekonomske procese u kako u Hrvatskoj tako i diljem svijeta. Ovo poglavlje istražuje razvoj, stanje i izazove poslovne etike u kontekstu hrvatskog poslovnog okruženja, te uspoređuje s globalnim trendovima i praksama poslovne etike.

Poslovan etika u svijetu prolazi kroz kontinuirane promjene uslijed globalizacije, tehnološkog napretka i rastuće svijesti o društvenoj odgovornosti. U razvijenim zemljama, postoji snažan fokus na transparentnost, poštivanje ljudskih prava, zaštitu okoliša i promicanje održivog poslovanja. Međunarodne organizacije kao što su UN Global Compact, OECD i druge igraju ključnu ulogu u promicanju etičkih standarda u poslovanju diljem svijeta.

U kontekstu Hrvatske, poslovna etika suočava se s nizom izazova i specifičnosti. Nakon osamostaljenja, hrvatsko gospodarstvo prolazilo je kroz tranzicijske procese koji su često bili praćeni nedostatkom etičkih standarda i nepravilnosti u poslovanju. Pristupanjem Europskoj uniji, postavljeni su stroži zahtjevi za pridržavanjem etičkih normi i praksi.

U Hrvatskoj, Kodeks o etičnom poslovanju, usvojen je još 2005. godine, prihvatilo ga je oko 400 tvrtki. Ovaj kodeks promiče transparentnost, poštivanje ugovornih obveza, fer konkurenciju te odgovaranje na pritužbe i primjedbe korisnika. Njegova implementacija potiče društveno odgovorno poslovanje koje nadilazi zakonske obveze. Međutim, nedostatak etičnosti može imati ozbiljne posljedice na gospodarstvo, posebice na razvoj malih i srednjih poduzeća.

Unatoč tome, postoji nedostatak obrazovanja iz poslovne etike u većini poslovnih škola i visokoobrazovnih institucija u Hrvatskoj.<sup>5</sup>

Danas, u Hrvatskoj postoji sve veća svijest o važnosti poslovne etike, ali se suočava s izazovima kao što su korupcija, nepotizam, transparentnost i neujednačena primjena zakona. Ključni dionici u promicanju poslovne etike su vlada, poslovne organizacije, civilno društvo, akademska zajednica i mediji.

Unatoč izazovima, postoje pomaci i inicijative usmjereni na unapređenje poslovne etike u Hrvatskoj. To uključuje usvajanje etičkih kodeksa, educiranje poslovnih lidera i zaposlenika o važnosti etičkog ponašanja, osnivanje institucija koje promiču transparentnost i odgovornost, kao i suradnja s međunarodnim organizacijama i partnerima.

Poslovna etika u Hrvatskoj ostaje ključni element razvoja gospodarstva i društva. Potrebno je kontinuirano ulagati u edukaciju, promicanje etičkih vrijednosti te jačanje institucionalnih kapaciteta kako bi se osiguralo poštovanje etičkih standarda u svim segmentima poslovanja. Kroz suradnju i angažman svih dionika, moguće je izgraditi poslovno okruženje koje potiče integritet, transparentnost i održivi razvoj.

#### 2.1.4. Poslovna etika u poslovanju organizacije

Razmatranje poslovne etike u kontekstu organizacijskog poslovanja ključno je za razumijevanje načina na koji tvrtke upravljaju svojim aktivnostima i odnose se prema dionicima. Poslovna etika obuhvaća skup vrijednosti, načela i praksi koje tvrtke primjenjuju kako bi osigurale moralno i odgovorno poslovanje.

Prema nekim autorima, koncept poslovne etike obuhvaća sljedeće komponente:

- Primjenu etike u korporaciji, odnosno poslovnoj organizaciji
- Način određivanja odgovornosti za poslovne postupke
- Utvrđivanja važnih poslovnih i društvenih problema
- Kritiku poslovanja<sup>6</sup>.

Jedan od ključnih aspekata poslovne etike u poslovanju organizacije je uspostava etičkih kodeksa ili politika koje definiraju očekivano ponašanje zaposlenika i uprave unutar tvrtke. Ovi kodeksi obično uključuju smjernice o poštenju, integritetu, transparentnosti, poštivanju zakona i odnosima s dionicima. Osim toga, važna je uloga korporativne odgovornosti u poslovanju

---

<sup>5</sup> Vidi detaljnije: Puškarić, K., *POSLOVNI DNEVNIK*; „U Hrvatskoj poslovna etika je prihvatljiv luksuz“, Zagreb, 2008.

<sup>6</sup> Bahtrijarević-Šiber, F., *SUVREMENI MENADŽMENT: VJEŠTINE, SUSTAVI I IZAZOVI*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 534.

organizacije. To uključuje brigu o ekološkim, socijalnim i ekonomskim aspektima poslovanja te uspostavu programa koji promiču održivost, društvenu pravednost u doprinos zajednici. Također, poslovna etika uključuje i upravljanje rizicima i sukobima interesa unutar organizacije. To podrazumijeva donošenje odluka i postupaka koji su u skladu s moralnim načelima te sprječavanje situacija u kojima bi se interesi organizacije mogli sukobiti s interesima njenih dionika.

Prema prikazu u sljedećoj tablici, Dujanić razvrstava poslovnu etiku na četiri ključne razine; miro, mezo, makro u globalnu etiku: <sup>7</sup>

**Tablica 1:** Razine poslovne etike

<b>MIKRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacijske jedinice na nižem nivou</li> </ul>
<b>MEZO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unutar poduzeća</li> <li>• strategijske poslovne jedinice</li> <li>• centri odgovornosti</li> <li>• odjeli</li> <li>• funkcije</li> </ul>
<b>MAKRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poduzeće</li> <li>• korporacijski nivo</li> </ul>
<b>GLOBALNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poduzeća u globalnoj ekonomiji</li> </ul>

**Izvor:** Izrada autorice prema Dujanić, M. (2003.), *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 21(1), str. 56.

Poslovna djelatnost postiže efikasnost i etičnost kada se ispune sljedeći uvjeti:

- Uzimajući u obzir različitu složenost poslova, poslovni subjekti usklađuju svoje aktivnosti s elementarnim funkcijama poslovnog sustava.
- Etičnost je ključna u obavljanju svake elementarne funkcije poslovnih subjekata, osiguravajući da su službe usklađene s vrstom aktivnosti.
- Sve aktivnosti se odvijaju u odgovarajućem trenutku, uz usklađivanje s fazama elementarnih procesa službi i funkcija.

Dakle, poslovne aktivnosti se izvode na način koji zadovoljava i poslovne i etičke standarde, uz poštovanje vrste, složenosti i vremenskih kriterija, tvrdi Bebek <sup>8</sup>(2005., str. 9).

<sup>7</sup> Dujanić, M., *POSLOVNA ETIKA U FUNKCIJI MANAGEMENTA*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci; časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 2003., str. 56.

<sup>8</sup> Bebek, B., Kolumbić A., *POSLOVNA ETIKA; Sinergija*, Zagreb, 2005., str. 9.

Ukupno gledano, poslovna etika u poslovanju organizacije ključna je za izgradnju povjerenja, održavanja reputacije i postizanje dugoročnog uspjeha. Pruža temelje za moralno i odgovorno vođenje poslova te promiče integritet i transparentnost u svim aktivnostima tvrtke.

## 2.2. Načela poslovne etike

Poslovna etika predstavlja temeljne smjernice ponašanja kojima se poslovni subjekti vode u svojim aktivnostima. Načela, koja dolaze od latinskog *principium*, u prijevodu – početak, povod, uzrok, definiraju se kao ishodišta pravila etičkog ponašanja.<sup>9</sup> Načela poslovne etike čine osnovu za moralno i odgovorno poslovanje te služe kao putokazi u donošenju odluka i obavljanju poslovnih aktivnosti.

### 2.2.1. Etička načela i načela poslovne etike

Etička načela i načela poslovne etike predstavljaju temeljnice ponašanja kojima se poslovni subjekti vode u svojim aktivnostima. Iako se ova dva pojma često koriste sinonimno, postoje određene razlike u njihovom značenju i primjeni.

Etička načela proizlaze iz moralnih vrijednosti i principa te služe kao smjernice za donošenje moralno ispravnih odluka i postupaka. Primjeri etičkih načela uključuju poštovanje prema drugima, iskrenost, pravednost, odgovornost i poštenje. S druge strane, načela poslove etike specifičnija su i usmjerena na poslovne aktivnosti i odnose unutar poslovnog okruženja. Ova načela proizlaze iz općih etičkih načela, ali se primjenjuju na poslovne situacije i dilema. Na primjer, načela poslovne etike mogu uključivati poštivanje prava zaposlenika, transparentnost u poslovanju, fer konkurenciju, održivost poslovanja i društvenu odgovornost.

Autor Vujić (2016.) smatra da bi svako ljudsko djelovanje trebalo slijediti osnovna etička načela poput:<sup>10</sup>

1. Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima.
2. Zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja.
3. Održivo i društveno odgovorno poslovanje.
4. Društvena solidarnost i pravednost.
5. Poštenje i transparentnost u poslovnim odnosima.
6. Profesionalnost i participativno upravljanje u vođenju poslovanja.
7. Ravnopravan tretman i sinergija interesa svih sudionika.

---

<sup>9</sup> Vidi detaljnije: Žugaj M., Brčić R., *MENADŽMENT*, Varteks Tiskara: Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.

<sup>10</sup> Vujić, N., *MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA- PREDNOST ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i prasku menadžmenta, 2005., str. 25.

8. Inovativnost i otvorenost prema promjenama.
9. Odgovorno upravljanje resursima i održivim razvojem.
10. Svatko ima pravo na život, slobodu i osobnu sigurnost.
11. Vjerodostojno i principijelno rješavanje nesuglasica na temelju činjenica i pravednosti.
12. Odricanje svih oblika mita u sukoba interesa.
13. Dosljedna težnja znanju i inoviranju znanja unutar profesije.
14. Poštivanje slobode mišljenja, savjesti i vjere.
15. Nekorištenje nepotizma u javne u oprečne poslovne svrhe.

Nadalje, Pupavac (2006.)<sup>11</sup> ističe tri osnovna načela koja leže u temelju poslovne etike, povezujući osnovne vrijednosti kršćanskog i građanskog društva:

1. **Načelo pravednosti** – ovo načelo podrazumijeva pravo svakog člana organizacije da bude tretiran pravedno. Pravednost se ostvaruje osiguranjem i poštivanjem prava svakog člana, te izbjegavanjem povreda ili umanjivanja tih prava.
2. **Načelo solidarnosti** – primarna svrha ovog načela je postizanje jednakosti u korist socijalno ugroženih unutar institucije. Solidarnost potiče na podršku i pomoć slabijima kako bi se osigurala ravnoteža unutar zajednice.
3. **Načelo supsidijarnosti ili podređenosti** – prema ovom načelu, institucije određene vrste mogu preuzeti funkcije pojedinaca ili nižih socijalnih sustava samo ako ti pojedinci ili sustavi nisu sposobni samostalno izvršavati te funkcije.

Iako su etička načela važna za vođenje poslovanja, njihova praktična primjena često predstavlja izazov jer mogu biti u suprotnosti s željama i potrebama pojedinaca ili skupina ljudi. Kako bi se olakšala primjena etičkih principa u praksi, menadžerima se često preporučuje usvajanje zlatnog pravila: „Ne čini drugima ono što ne želiš da drugi čine tebi.“

Razumijevanje i primjena etičkih načela i načela poslovne etike ključni su za stvaranje pozitivnog poslovnog okruženja, izgradnju povjerenja dionika, održavanje integriteta i postizanje dugoročnog uspjeha.

### 2.2.2. Etički pristup kao etična poslovna načela

U poslovnom kontekstu, etički pristup podrazumijeva primjenu određenih načela i vrijednosti koje služe kao smjernice za donošenje odluka i vođenje poslovanja. Ova načela često proizlaze iz općih etičkih principa i predstavljaju temelj za etično ponašanje u poslovnom

---

<sup>11</sup> Pupavac, D., Dujanić, M., Zelenika, R., *ETIKA ZA MENADŽERE*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 5.

okruženju. Budući da postoji raznolikost pristupa u menadžmentu prema etičkim pitanjima, možemo pojednostavljeno razgovarati o četiri osnovna pristupa: <sup>12</sup>

1. Individualizam kao etično poslovno načelo
2. Utilitarni pristup kao etično poslovno načelo
3. Pristup ljudskih prava kao etično poslovno načelo
4. Pristup pravde kao etično poslovno načelo.

**Individualni pristup** promovira etičko poslovanje koje dugoročno štiti interese pojedinaca.

Prema ovom pristupu, sve poslovne odluke u organizaciji koje su korisne za najveći broj pojedinaca smatraju se etičkima jer proizlaze iz dobrote, poštenja i vrlina koje čine pojedinca i njegov posao etičkim. Pojedinaac procjenjuje dugoročne prednosti za sebe kako bi utvrdio je li određena odluka dobra. Odluka koja ima više pozitivnih aspekata u usporedbi s drugim opcijama smatra se prihvatljivom. Dugoročni interes pojedinaca je usmjeren na prilagodbu međusobnim potrebama. Odnos prema drugima trebao bi biti takav kakav pojedinac želi za sebe. Ovo se smatra dugoročnom orijentacijom, pri čemu je eventualno odstupanje na kratkoročnoj osnovi prepoznato kao neprihvatljivo. Drugim riječima, fokusiranje samo na vlastiti interes može imati štetne posljedice na dugi rok. Individualizam se smatra poticanjem iskrenosti i povjerenja jer ti atributi najbolje djeluju u dugoročnoj perspektivi. Na primjer, političar ili vršni menadžer koji cijene svoj položaj ne samo za sebe, već i za ljude oko sebe, pokazujući im potrebnu podršku, predstavljaju tipičan primjer primjene ovog pristupa.

Jedna od relevantnih etičkih teorija koja se koristi za procjenu moralnosti ljudskih postupaka jest **utilitarizam**. U osnovnom smislu, utilitarizam teži općem i pojedinačnom dobru, sreći i koristi. Utilitarni etički pristup naglašava djelovanje koje je svrsishodno i usmjereno na postizanje praktične koristi, bilo pojedincu ili zajednici. Ovaj pristup, koji su razvili Jeremy Bentham i John Stuart Mill, vjeruju da moralno ponašanje proizvodi najveću korist za najveći broj ljudi, fokusirajući se na prvenstveno učelnike, a ne na motive koji stoje iza tih učinaka. Kada je riječ o ciljevima organizacije, utilitarizam ističe maksimiziranje profita, čije se ostvarenje postiže visokom kvalitetom proizvoda i usluga te najnižim cijenama za kupce. Na taj način, interesi kupaca, dobavljača, zaposlenika, dioničara i ostalih su zadovoljeni. U poslovnom svijetu, često se koristi kao kriterij za postizanje najvećeg dobra za većinu, fokusirajući se na efikasnost, produktivnost i visoke profitne rezultate kako bi se osiguralo najveće zadovoljstvo za najveći broj ljudi unutar organizacije. Utilitarni pristup podrazumijeva

---

<sup>12</sup> Bogdanović, M., *ČIMBENICI UTJECAJA NA ETIČNOST POSLOVNOG SUSTAVA*, Radovi Zavoda za znanstveni rad-HAZU Varaždin, 2008., str. 300.



dugoročnu maksimizaciju profita, što znači donošenje odluka koje će povećati vrijednost poduzeća.

Razmatranje **pristupa ljudskim pravima** naglašava važnost poštovanja osnovnih prava svih pojedinaca prilikom donošenja odluka u poslovnom okruženju. Etički pristup moralnim pravima sugerira usklađenost odluka i postupaka s temeljnim pravima i slobodama pojedinaca koje te odluke utječu. Namjerno kršenje prava i interesa drugih ljudi smatra se neetičnim postupkom. Prema Bahtijević-Šiber, osnovna moralna prava koja se moraju poštovati prilikom donošenja odluka uključuju: <sup>13</sup>

- pravo na život i sigurnost
- pravo na istinu
- pravo na privatnost
- pravo na slobodu govora
- pravo na slobodu (prigovor) savjesti.

Nepoštivanje osnovnih ljudskih prava u poslovnim odlukama može ozbiljno ugroziti poslovanje organizacije, čak i cjelokupnu industriju. Sukobi između različitih prava i nepraktičnosti ostvarivanja određenih prava mogu dovesti do potrebe za prilagodbom kroz pristup pravедnosti.

**Pristup pravédnosti** predstavlja etički koncept koji u evaluaciji etičnosti poslovnih odluka i ponašanja menadžmenta uključuje aspekte pravédnosti i nepristranosti u raspodjeli koristi i troškova među pojedincima i grupama. Etički ispravne odluke trebaju se temeljiti na principima jednakosti, fer odnosa i nepristranosti. Za osiguranje pravédnih i etičkih odluka u kreiranju upravljačkih sustava i organizacijskih procesa, bitno je pridržavati se sljedećih načela pravde:

- Načelo distributivne pravde
- Načelo proceduralne pravde
- Načelo kompenzacijske pravde
- Načelo prirodne dužnosti.

Distributivna pravda zahtijeva da se tretman ljudi temelji na relevantnim čimbenicima, a ne na arbitrarnim karakteristikama. To znači da bi pojedinci koji obavljaju isti posao trebali biti jednako plaćeni, bez obzira na spol. Nadalje, proceduralna pravda ističe važnost poštivanja pravila od strane zaposlenika, ali i nužnost da ta pravila budu pravédna i prihvatljiva za sve.

---

<sup>13</sup> Bahtrijarević-Šiber, F., *SUVREMENI MENADŽMENT: VJEŠTINE, SUSTAVI I IZAZOVI*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 541.

Pravila bi trebala biti jasno postavljena, dosljedno primjenjivana i provođena na pošten način. Načelo kompenzacijske pravde naglašava potrebu da se radnici jednako nagrađuju za jednak rad, dok bi oni koji više doprinose trebali biti dodatno nagrađeni. Ovo načelo često je predmet rasprave u slučajevima menadžerskih plaća i beneficija koje znatno premašuje plaće radnika. Načelo prirodne dužnosti naglašava važnost pridržavanja univerzalnih načela povezanih s odgovornim članstvom u društvu. To uključuje pružanje pomoći onima kojima je potrebna, izbjegavanje nanošenja štete drugima, sprječavanje nepotrebnih patnji te podržavanje i poštivanje institucija pravednosti. Iako je kriterij za pravednost važan za procjenu etičnosti poslovanja poduzeća, važno je imati na umu da postoji subjektivnost i neobjektivnost u ocjeni što je pravedno, a što nije. Stoga je korisno koristiti i druge kriterije prilikom analize etičnosti postupaka.

Niti jedan od navedenih pristupa i načela nije savršen; svaki ima neke od svojih prednosti i nedostataka. Stoga je važno da menadžer koriste sva navedena načela kako bi osigurali povećanu etičnost u svojim odlukama i ponašanju. Upravljači nekih tvrtki vjeruju da bi trebali prilagoditi svoju praksu prema etičkim standardima druge zemlje u kojoj obavljaju određene operacije, ako takva praksa nije prihvatljiva u zemlji podrijetla. S druge strane, drugi upravljači smatraju da bi se etički standardi trebali primjenjivati dosljedno, bez obzira na lokaciju, zagovarajući etički univerzalizam. Ipak, specifične okolnosti u svakoj situaciji mogu ukazati na to koji bi pristup bio optimalniji. U svakom slučaju, poštivanje integriteta pojedinaca i promicanje dobrobiti mogu služiti kao smjernice za ocjenu etičnosti ili moralnosti odluka.

U poslovanju koje se temelji na etičkim načelima kao ključnim elementima poslovne strategije, krajnji cilj ostaje ostvarenje profita i postizanje materijalnog prosperiteta i bogatstva u dugoročnom smislu. Iako postoje različite metode za postizanje tog cilja, sve više poduzetnika vjeruje da je poslovanje vođeno etičkim načelima najracionalniji, najpouzdaniji i često najisplativiji put.

### **2.3. Provedba etičkih načela**

Načela etičkog ponašanja ne smiju ostati tek slova na papiru; ona moraju postati temelj aktivnosti, ukorijenjena u svakodnevnom poslovanju organizacije. Ključna uloga u tome pripada organizacijskoj kulturi, kako ističe Rupčić 2018. godine.<sup>14</sup> Kultura, sa svojim sustavom vrijednosti i normi, mora biti usklađena s prirodom organizacije i njezinim okruženjem te omogućiti unutarnju integraciju i vanjsku prilagodbu. Bitno je da kultura bude prilagođena

---

<sup>14</sup> Rupčić, N., *SUVREMENI MENADŽMENT: TEORIJA I PRAKSA*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 115.

specifičnim potrebama organizacije i njenog konteksta. Tri ključna kriterija za razvoj uspješne organizacijske kulture su: strategijska relevantnost, snaga koja potiče zaposlenike na brigu o važnim vrijednostima te sposobnost prilagodbe promjenjive okolnosti. U tvrtkama gdje se potiče primjena etičkih načela kroz organizacijsku kulturu te se ističe, pohvaljuje i nagrađuje takvo ponašanje, vjerojatnost pojave neetičkih postupaka je manja. Međutim, osigurati uspjeh u primjeni poslovne etike zahtijeva kontinuirano podizanje svijesti svih zaposlenika o njenom značaju. Osim toga, neophodna je podrška vlasnika te sustavno praćenje i rješavanje situacija koje krše etička načela.

Da bi organizacija imala jasan smjer i princip koji će voditi etičko ponašanje, važno je uspostaviti sustav i standarde etičkog djelovanja unutar organizacije. Upravljanje poslovnom etikom organizacije obuhvaća formalno i neformalno vođenje pitanja poslovne etike putem politika, programa i praktičnih procedura. Nadalje, kako bi se osiguralo etičko ponašanje, ključni je imati zaposlenika koji su privrženi tim vrijednostima. Stoga je važno posvetiti posebnu pozornost procesu selekcije kandidata. Etičko ponašanje se može postići i ojačati primjenom određenih politika, procedura i pravila te uspostavom specifičnih rutina koje sprječavaju ili značajno smanjuju vjerojatnost neetičkog ponašanja.

### 2.3.1. Mehanizmi upravljanja etikom

Upravljanje poslovnom etikom kao ključnim segmentom menadžmenta zahtijeva razvoj različitih organizacijskih uloga, sustava, struktura i programa usmjerenih na promicanje etičkog ponašanja među menadžerima i svim zaposlenicima na svim razinama organizacije. Neki od ovih elemenata koji su aktivni u suvremenim organizacijama, a koje bi trebalo razviti u svim organizacijama, uključujući i stručnjake za etička pitanja, postali sve važniji u novije vrijeme.

Mnoge organizacije pokazuju interes za unaprjeđenje etičke klime i društvene odgovornosti kako bi izbjegle situacije obrane ili sukoba; stoga poduzimaju odgovarajuće korake kao što su:<sup>15</sup>

- Vođenje pomoću primjera
- Etički kodeks
- Organizacijske strukture za potporu etici
- Etički trening programi
- Etičke „vruće linije“ za prijavu nepravilnosti

---

<sup>15</sup> Buble, M., *OSNOVE MENADŽMENTA*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str. 79.

- Prihvatanje zviždača (whistle-blowera).

U mnogim organizacijama **vođenje pomoću primjera** predstavlja ključni mehanizam za promicanje etičkog ponašanja među zaposlenicima. Ovaj pristup implicira da menadžeri i lideri unutar organizacije postaju uzor drugima svojim postupcima, odlukama, stavovima. Kada menadžeri demonstriraju dosljedno poštivanje etičkih standarda, to motivira i inspirira ostatak osoblja da se ponaša na sličan način. Primjeri vođenja pomoću primjera mogu obuhvatiti transparentno i pošteno donošenje odluka, otvorenu komunikaciju, poštovanje pravila i propisa te brigu za dobrobit zaposlenika, klijenata i šire zajednice. Kroz ovaj oblik vođenja, menadžeri postaju ambasadori etičkog ponašanja te šalju snažnu poruku o važnosti integriteta i odgovornosti u poslovanju. Osim što služi kao model za ostale, vođenje pomoću primjera također gradi povjerenje među zaposlenicima i stvara pozitivnu radnu atmosferu. Organizacije koje uspješno primjenjuju ovu mjeru česti bilježe bolje rezultate u smanjenju neetičkog ponašanja te razvijaju reputaciju kao etički odgovorne institucije u svojoj industriji.

**Etički kodeks** predstavlja formalni dokument ili set pravila koji definira očekivano ponašanje zaposlenika u organizaciji u skladu s etičkim načelima i vrijednostima. Ovaj kodeks često obuhvaća širok raspon tema, uključujući integritet, poštovanje različitosti, zaštitu privatnosti, odgovornu uporabu resursa, ispravnu komunikaciju, sprječavanje sukoba interesa i poštovanje zakona. Etički kodeks služi kao smjernica za postupanje u različitim situacijama koje se mogu pojaviti tijekom poslovnih aktivnosti. Ono pruža jasne smjernice o očekivanjima i normama ponašanja te potiče kulturu integriteta i odgovornosti unutar organizacije. Osim što pruža smjernice za ponašanje, etički kodeks također može služiti kao alat za educiranje zaposlenika o važnosti etičkog ponašanja te kao mehanizam za ocjenjivanje i sankcioniranje neetičkog postupanja. Organizacije koje uspješno implementiraju etički kodeks često imaju bolju reputaciju, jaču korporativnu kulturu te smanjenje rizika od skandala ili pravnih problema povezanih s neetičkim postupanjem. Tekst etičkog kodeksa trebao bi biti jasan, pojednostavljen te svim razumljiv, s jasnim stavom procedura u informacija za prepoznavanje bilo kakvih povreda. Služi kao osnovni okvir za poticanje etičkog ponašanja i donošenje odluka te je službeni pisani dokument koji definira različite aspekte etičkog poslovnog ponašanja, uključujući etička prava, dužnosti, načela, zadatke te obveze, sukob interesa, financijska izvješća, zaštitu poslovnih tajni i odnos prema okolišu te drugo.

Prema Bahtijarević-Šiber, ciljevi, odnosno svrha etičkog kodeksa su:

- Postavljanje okvira za etičko ponašanje unutar organizacije.

- Pružanje podrške zaposlenicima u donošenju odluka i sprječavanju neetičnog ponašanja.
- Jačanje morala i timskog duha unutar organizacije.
- Motiviranje zaposlenika da se pridržavaju etičkih načela.
- Stvaranje povjerenja kod potrošača i investitora.
- Osiguravanje bolje usluge i postizanje veće vrijednosti za potrošače.
- Unaprjeđenje imidža organizacije u javnosti.
- Podizanje visokih standarda u poslovnoj praksi<sup>16</sup>.

Etički kodeks predstavlja najnapredniju i najrašireniju komponentu upravljanja poslovnim etikom u globalnoj poslovnoj praksi, iako se usvajanje etičkog kodeksa smatra osnovnim standardom u upravljanju etikom. Značaj etičkog kodeksa potvrđuje i istraživanje o prisutnosti etičkih kodeksa u organizacijama od 2005. do 2016. godine, koje pokazuje da čak 95% od 100 najuspješnijih organizacija, prema časopisu „*Fortune*“, posjeduje etički kodeks.<sup>17</sup> Prvi koraci u uspostavljanju jasnih pravila i etičkog kodeksa ponašanja te utvrđivanje zajedničkih standarda poslovne etike u svakodnevnom poslovanju, poduzeti od strane Hrvatskog udruženja menadžera i poduzetnika- CROMA 1990. i Hrvatske gospodarske komore 2005. godine. Svako udruženje, iz svoje perspektive, nastojalo je razviti sustav etičkih normi za poduzetnike, menadžere i trgovačka društva. Kao rezultat toga, brojne organizacije su donijele svoje etičke kodekse. U Republici Hrvatskoj, gotovo 500 poslovnih sustava usvojilo je vlastite etičke kodekse. Nedostatak etičkog kodeksa, kao i drugih sličnih dokumenata, leži u tome što ne obuhvaćaju sve etičke i neetičke oblike ponašanja unutar jedne organizacije. Menadžeri bi trebali shvatiti etičke kodekse kao alat koji služi kao smjernice za etičnost u poslovanju, pri čemu ključnu ulogu u njihovoj primjeni imaju upravo oni sami. Organizacija i njezini rukovoditelji trebaju preuzeti odgovornost za stvaranje i održavanje etičnosti unutar organizacije.

**Organizacijske strukture za potporu etici** predstavljaju sustave, procese i uloge unutar organizacije koje su namijenjene promicanju i podržavanju etičkog ponašanja među zaposlenicima. Ove strukture mogu uključivati različite elemente, poput posebnih odjela ili timova za etiku etičkih odbora, savjetnika za etiku ili mentora te integraciju etike u sve segmente organizacijske strukture. Posebno osmišljeni odjeli ili timovi za etiku obično su zaduženi za praćenje primjene etičkih načela u organizaciji, pružanje podrške zaposlenicima u

<sup>16</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *SUVREMENI MENADŽMENT: VJEŠTINE, SUSTAVI I IZAZOVI*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 551.

<sup>17</sup> Babri, M., Bruce, D., Helin, S.; *AN UPDATE INQUIRY INTO THE STURDY OF CORPORATE CODES OF ETHICS: 2005.-2016.*, Journal of Business Ethics, 2019., str. 1.

rješavanju etičkih dilema i promicanje etičke kulture unutar organizacije. Etički odbori mogu imati ulogu u donošenju odluka vezanih uz etička pitanja ili slučajeve neetičkog ponašanja, dok savjetnici za etiku ili mentoru pružaju individualnu podršku zaposlenicima u razumijevanju i primjeni etičkih načela u svakodnevnom radu. Integracija organizacijskih struktura za potporu etici u samu strukturu organizacije osigurava da se etička pitanja tretiraju kao bitan aspekt poslovanja i da se promiče etičko ponašanje na svim razinama organizacije. Ove strukture imaju ključnu ulogu u stvaranju okruženja u kojem se poštuju etički standardi, potiče otvorena komunikacija o etičkim pitanjima i omogućuje rješavanje etičkih dilema na odgovoran način.

**Etički treninzi ili etički trening programi** su obrazovni programi ili radionice dizajnirani kako bi educirali zaposlenike o važnosti etičkog ponašanja u poslovnom okruženju. Ti treninzi obično obuhvaćaju različite teme, poput identificiranja etičkih dilema, razumijevanja ključnih etičkih načela i vrijednosti, razvijanja vještina donošenja etičkih odluka te primjene smjernica u praksi. Cilj etičkih treninga je osnažiti zaposlenike da prepoznaju i razumiju etičke dileme s kojima se mogu suočiti u svom radnom okruženju te ih opremiti alatima i znanjem potrebnim za donošenje etičkih odluka. Ovi treninzi također mogu potaknuti raspravu u razmjenu mišljenja o etičkim pitanjima među zaposlenicima, te promicati svijest o važnosti etičkog ponašanja u svakodnevnom radu. Uspješni etički treninzi ne samo da pružaju znanje o etici, već također potiču na razvoj pozitivnih stavova prema etičkom ponašanju te motiviraju zaposlenike da aktivno primjenjuju naučene principe u praksi. Kroz redovito provođenje etičkih treninga, organizacije mogu stvoriti kulturu u kojoj se poštuju etički standardi, potiče otvorena komunikacija o etičkim pitanjima te osigurava odgovorno poslovanje.

**Etičke „vruće linije“**, odnosno sustavi za prijavu nepravilnosti, predstavljaju kanale komunikacije unutar organizacije putem kojih zaposlenici mogu anonimno ili povjerljivo prijaviti neetično ili nezakonito ponašanje, korupciju, zlostavljanje ili druge oblike kršenja pravila ili propisa. Ovi kanali omogućuju zaposlenicima da iznesu svoje zabrinutosti ili sumnje bez straha od osвете. Etičke „vruće linije“ su ključni mehanizmi za otkrivanje i suzbijanje neetičkog ponašanja unutar organizacije, te pružaju mogućnost upravi da odmah reagira na prijavljene nepravilnosti i poduzme odgovarajuće korake kako bi ih riješila.

**Prihvatanje zviždača (whistle blowera)** predstavlja važan aspekt etičkog poslovanja unutar organizacija. Uključuje uspostavljanje mehanizama ili politika koji omogućuje zaposlenicima da anonimno ili otvoreno prijave nepravilnosti, korupciju ili druge oblike neetičkog ili nelegalnog ponašanja unutar organizacije. Organizacije koje promiču prihvatanje zviždača čest stvaraju siguran prostor u kojem zaposlenici mogu bez straha odmazde iznijeti svoje

zabrinutosti ili primijetiti nepravilnosti. Ovakva praksa ne samo da doprinosi transparentnosti i odgovornosti unutar organizacije, već također omogućuje rukovodstvu da brzo reagira na prijavljene probleme i poduzme potrebne korake kako bi ih riješilo. Prihvatanje zviždača može biti ključno za otkrivanje i suzbijanje neetičkog ponašanja te za izgradnju kulture integriteta unutar organizacije. Rukovoditelji bi trebali izgraditi atmosferu unutar organizacije u kojoj neće biti potrebe za zviždačima, što je moguće postići sljedećim strategijama:

- Poticanje otvorenosti za izražavanje različitih stajališta i kontroverznih ideja.
- Učinkoviti organiziranje postupaka pritužbe, osiguravajući da se problemi brzo čuju i rasprave.
- Aktivno prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika o politici društvene odgovornosti organizacije i provedba potrebnih poboljšanja.
- Jasan prikaz poštovanja prema savjesti zaposlenika od strane menadžmenta.
- Svijest o tome da loše postupanje prema zviždačima može rezultirati negativnim javnim mišljenjem.

Niti jedan od ovih etičkih kodeksa, smjernica, komisija ili treninga ne može u potpunosti zamijeniti osobnu prosudbu o tome što je prihvatljivo, a što nije u konkretnoj situaciji. Formalizacija etičkih principa ne jamči automatski njihovo poštovanje, ali olakšava proces donošenja odluka i izražavanja etičkog mišljenja. Organizacija bi trebala nastojati stvoriti pozitivno i poticajno okruženje koje će poticati zdravo etičko razmišljanje i ponašanje.

### 2.3.2. Vrste menadžera obzirom na primjenu etičkih načela

Menadžerska etika istražuje postavljanje standarda, načela i pravila koja usmjeravaju ponašanje menadžera tijekom obavljanja njihovih dužnosti, uključujući definiranje ciljeva, strategija za njihovo ostvarenje te odnos prema zaposlenicima i vanjskom okruženju. Menadžeri su ključni u oblikovanju i provođenju poslovne etike, te su odgovorni za etičnost poslovanja u organizacijama koje vode čime se jasno povezuje menadžerska i poslovna etika.

Vrste menadžera obzirom na primjenu etičkih načela mogu se promatrati kroz prizmu različitih pristupa i vrijednosti koje svaki menadžer donosi u poslovno okruženje. Organizacije često razvijaju strategije za poticanje etičkog ponašanja među menadžerima, prepoznajući da su oni ključni u oblikovanju korporativne kulture i donošenja odluka.

U svom radu, koristeći vlastite moralne vrijednosti te poslovne i menadžerske etičke principe, menadžer ima mogućnost biti:

- Moralni menadžer

- Nemoralni menadžer
- Amoralni menadžer.<sup>18</sup>

**Moralni menadžer** predstavlja koncept koji se odnosi na vođu ili upravitelja koji svoje odluke i postupke temelji na moralnim načelima i vrijednostima. Ova vrsta menadžera teži postizanju ravnoteže između ekonomske učinkovitosti i moralnih imperativa, uzimajući u obzir ne samo financijske rezultate, već i moralne posljedice svojih odluka na ljude, zajednicu i okoliš. Moralnog menadžera karakterizira sklonost ka donošenju odluka koje su u skladu s etičkim normama, čak i ako to znači odustajanje od kratkoročne financijske dobiti ili suočavanje s izazovima. Oni su svjesni dugoročnih implikacija svojih postupaka i nastoje djelovati na način koji je moralno isparavan i častan. Osim toga, moralni menadžer promiče kulturu organizacijske etike unutar svoje radne sredine. On potiče svoje kolege i podređene da se pridržavaju visokih etičkih standarda i preuzimaju odgovornost za svoje postupke. Također, on može biti mentor i primjer drugima u donošenju moralno osviještenih odluka. Važno je napomenuti da se moralni menadžer ne bavi samo osobnim moralom, već i promovira moralnost unutar organizacije u cijelosti. Prepoznaje važnost integriteta, poštenja i odgovornosti u poslovanju te nastoji osigurati da se ovi principi primjenjuju u svakodnevnom radu. U suštini, moralni menadžer predstavlja ključnu figuru u izgradnji kulture integriteta i etike unutar organizacije, te doprinosi stvaranju pozitivnog i održivog poslovnog okruženja.

**Nemoralni menadžer** predstavlja koncept koji opisuje vođu ili upravitelja koji svoje odluke i postupke temelji na nedostatku moralnih načela vrijednosti. Ovakav tip menadžera često donosi odluke koje su usmjerene isključivo na kratkoročnu financijsku dobit, bez obzira na etičke implikacije ili posljedice po druge ljude, zajednicu ili okoliš. Nemoralni menadžer može koristiti manipulativne taktike, kao što su prikrivanje informacija, laži ili iskrivljavanje istine kako bi ostvario svoje ciljeve ili zadržao svoju poziciju moći. Njegovo ponašanje može rezultirati nepoštenim postupcima, neetičkim praksama ili čak kršenjem zakona. Oni često zanemaruju moralne norme i vrijednosti te pokazuju nedostatak empatije ili brige za dobrobit drugih. Njegovo djelovanje može negativno utjecati na radno okruženje, stvarajući atmosferu nepovjerenja, nepravde ili korupcije. Bitno je istaknuti da nemoralni menadžer može nanijeti značajnu štetu organizaciji i narušiti njenu reputaciju i integritet. Stoga je ključno da organizacije prepoznaju takvo ponašanje i poduzmu odgovarajuće korake kako bi ga suzbile ili

---

<sup>18</sup> Rupčić, N., *SUVREMENI MENADŽMENT: TEORIJA I PRAKSA*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str. 108.



spriječile. To može uključivati obuku menadžera o etičkim načelima, uspostavu sustava praćenja i nadzora te promicanje transparentnosti i odgovornosti unutar organizacije.

**Amoralni menadžer** predstavlja koncept koji opisuje vođu ili upravitelja koji donosi odluke i postupke bez uzimanja u obzir moralnih načela ili vrijednosti. Za razliku od nemoralnog menadžera koji svjesni krši moralne norme, amoralni menadžer može biti ravnodušan prema moralnosti i etici u poslovanju. Tip je to menadžera koji može donositi odluke isključivo na temelju poslovnih ili ekonomskih kriterija, bez obzira na moralne implikacije ili posljedice po druge. Njegovo ponašanje može biti motiviran isključivo osobnim interesima ili ciljevima organizacije, a moralni aspekti se često ne uzimaju u obzir. Amoralni menadžer može pokazivati nedostatak osjećaja odgovornosti ili empatije prema drugima, te može biti sklon koristiti sredstva koja se smatraju neetičnima kako bi postigao svoje ciljeve.

Međutim, važno je napomenuti da amoralnost nije nužno isto što i nemoralnost; amoralni menadžer može biti svjestan moralnih normi, ali ih jednostavno ne uzima u obzir prilikom donošenja odluka. Amoralno ponašanje menadžera može rezultirati negativnim posljedicama za organizaciju, uključujući gubitak povjerenja zaposlenika, klijenata ili dionika, te moguće pravne ili reputacijske probleme. Stoga je važno da organizacije prepoznaju i adresiraju amoralno ponašanje kako bi promicale kulturu integriteta i etičnosti unutar svojih redova.

### 3. GENERACIJSKA SEGERGACIJA I OBILJEŽJA GENERACIJA X I Y

Demografski trendovi u sastavu radne snage postaju sve značajniji, ne samo za teoretičare nego i za same organizacije. Obzirom na prisutnost četiriju različitih generacija – Tradicionalista, Baby Boomera, pripadnika X i Y generacije te u manjoj mjeri, ali ipak prisutne generacije Z – jasno je da svaka od njih odnosi različita očekivanja, vrijednosti, radne stilove te prednosti i mane na radnom mjestu. U takvom okruženju, ključni izazov svake organizacije, a posebno odjela za ljudske resurse, je usmjeriti napore kako bi se iz svake generacije izvukle najbolje karakteristike, čime se postiže konkurentna prednost.

#### 3.1. Pojam generacija i generacijske segregacije

U suvremenom poslovnom svijetu, jedan od ključnih fenomena s kojima se suočavaju organizacije je generacijske segregacije – pojava gdje različite generacije radnika surađuju unutar istog radnog okruženja. Ova dinamika, oblikovana različitim kulturnim, tehnološkim i društvenim utjecajima, otvara vrata raznovrsnosti, ali istovremeno postavlja izazove u upravljanju ljudskim resursima. Kao što je rekao John F. Kennedy: „Promjena je zakon života. A oni koji gledaju samo u prošlost ili sadašnjost sigurno će propustiti budućnost.“ Ovaj citat podsjeća na ključnu ulogu prilagodbe i razumijevanja različitih generacija u suvremenom poslovnom svijetu. Generacije X i Y, kao dvije od najistaknutijih generacija na radnom tržištu, donose sa sobom jedinstvene vrijednosti, perspektive i očekivanja koja oblikuju organizacijsku kulturu i dinamiku tima. U ovom poglavlju istražuju se temeljna obilježja generacija X i Y, ističući njihove preferencije, vrijednosti i motivaciju na radnom mjestu.

Jedna od ključnih tema koja se ističe je multigeneracijska radna snaga te stvaranje optimalnog okruženja za uspješno surađivanje različitih generacija zaposlenika. U takvim uvjetima, važno je da organizacije prepoznaju i potiču snage i karakteristike svake generacije kako bi stvorile konkurentne prednosti.<sup>19</sup> danas, različite generacije prisutne u radnoj snazi postavljaju dodatne izazove i kompleksnosti za menadžere diljem svijeta. Prije dvadesetak godina, radnici u svojim šezdesetima često su razmatrali odlazak u mirovinu kao jednu od opcija. Međutim, s poboljšanim zdravljem, dužim životnim vijekom i potrebom za financijskom sigurnošću nakon ekonomske krize 2008. godine, mnogi radnici ostaju na svojim radnim mjestima. Istovremeno, mlađe generacije stupaju na tržište rada.

---

<sup>19</sup> Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N., *MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA- PREDNOST ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2005., str. 59.

Dok su menadžeri i stručnjaci za ljudske resurse ranije obraćali pažnju na pitanja rodne i rasne raznolikosti, današnji izazovi proizlaze iz različitih potreba, očekivanja i dobnih razlika među zaposlenicima. Nedostatak adekvatnog upravljanja ovim aspektima može negativno utjecati na produktivnost, izazvati konflikte te rezultirati nepotrebnim fluktuacijama zaposlenika.

Ponajprije se mora definirati sam pojam generacije. Generacije se društvene skupine ljudi koje dijele slična životna iskustva i sociokulturne utjecaje zbog vremena u kojem su odrasle. One se obično definiraju prema periodu rođenja, no važno je naglasiti da granice između generacija nisu uvijek strogo definirane te mogu varirati ovisno o konteksti. Svaka generacija oblikuje svoje identitete, stavove, vrijednosti i način razmišljanja na temelju društvenih, tehnoloških, ekonomskih i političkih događaja kojima su bili izloženi tijekom odrastanja. Generacijska raznolikost, uključujući i geografsku i međuljudsku dimenziju, prožima sve odnose među ljudima na globalnoj, državnoj, poslovnoj i privatnoj razini. Zemke koristi termin „kohorte“<sup>20</sup> kako bi opisao ove grupe, čiji su članovi povezani zajedničkim životnim iskustvom koje su dijelili u svojim formativnim godinama. Starenjem generacije ostaju pod utjecajem takozvanih „generacijskih markera“. Pod utjecajem njihovog okruženja, članovi „kohorte“ su oblikovani događajima koji su imali utjecaj na svakog člana skupine. Svaka generacije posjeduje svoju specifičnu kombinaciju iskustava, vještina, perspektiva i očekivanja. Vjeruje se kako su sličnosti između njihovih radnih vrijednosti, stavova, preferencija, očekivanja, percepcija i ponašanja proizašle iz zajedničkih ili sličnih povijesnih, ekonomskih i socijalnih iskustava. Zaključuje se da neovisno o tome što svaki pojedinac posjeduje svoje osobne karakteristike unutar generacije, postoje i zajednička obilježja svih članova generacije kada je riječ o poslovnim vrijednostima.

Razlike među generacijama temeljito se raspravljaju u različitim popularnim časopisima, knjigama s poslovnim temama, konferencijama, radionicama i slično. Pojmovi korišteni za označavanje generacija nisu standardizirani jer su različiti autori koji istražuju generacijske razlike osmislili mnogo različitih naziva kako bi opisali različite generacije. Nadalje, postoji značajna varijacija među autorima u određivanju raspona godina koje bi trebale obuhvatiti određenu generaciju. Stoga dolazi do raznih tumačenja generacijske segregacije, što je i prikazano u sljedećoj tablici.

---

<sup>20</sup> Zemke, R., Rines, C., Filipczak, B.; *GENERATIONS AT WORK: MANAGING THE CLASH OF VETERANS, BOOMERS, XERS AND NEXTERS IN YOUR WORKPLACE*, 2000., (2012. – SHEN KIAN), str. 397.

**Tablica 2:** Generacijska segregacija prema različitim autorima

AUTOR	GENERACIJSKA SEGREGACIJA				
Zemke, Raines i Filipeczak (2000.)	Veterani	Baby Boomeri	Gen-Xers	Nexters	-
	1922.-1943.	1943.-1961.	1960.-1980.	1980.-1999.	-
Martin i Tulgan (2002.)	Tiha generacija	Baby Boomeri	Generacija X	Millenialsi	-
	1925.-1942.	1946.-1960.	1965.-1977.	1978.-2000.	-
Howe i Strauss (2005.)	Tiha generacija	Boom generacija	13-ta generacija	Milenijalci	Generacija Z
	1925.-1943.	1943.-1960.	1961.-1981.	1982.-2000.	2004.-2025.
Oblinger i Oblinger (2005.)	Matures (Zreli)	Baby Boomeri	Gen-Xers	Gen-Y	Post- Millenialsi
				NetGen	
				Millenials	
	<1946.	1947.-1964.	1965.-1980.	1981.-1995.	1995.- sadašnjost
Tapscott (2009.)	-	Baby Boom generacija	Generacija X	Digital generacija	-
	-	1946.-1964.	1965.-1975.	1976.-2000.	-

Lancaster i Stilman (2010.)	Tradicionalisti	Baby Boomeri	Generacija X	Milenijalci	-
				Echo Boomeri	
				Generacija Y	
				Baby Busteri	
				Generacija Next	
	1900.-1945.	1946.-1964.	1965.-1980.	1981.-1999.	-

**Izvor:** izrada autorice prema Bejkovsky, J., The Emplloxees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporations, Journal of Competitiveness, 2016., 8(4), str. 107.-108.

Analiza dostupne literature otkriva da postoji varijacija u klasifikaciji generacija, što se može primijetiti u radovima različitih istraživača. Ipak, većina istraživača se slaže oko prihvatljivosti klasifikacije prema Krasulji iz 2015. godine, a ona glasi ovako: <sup>21</sup>

1. Tradicionalisti ili Veterani – rođeni između 1909. i 1945. godine
2. Baby Boom generacija – rođeni između 1946. i 1964. godine
3. Generacija X – rođeni između 1965. i 1979. godine
4. Generacija Y ili Milenijska generacija – rođeni između 1980.-2000.
5. Generacija Z – rođeni poslije 2000. godine.

Važno je primijetiti da se trenutno na tržištu rada nalazi najmanje zaposlenih iz generacije Tradicionalista, što zapravo i ima smisla obzirom na godine, i generacije Z. Prema Marku McCrindelu, govorniku, futuristu te demografu na TEDx-u, generacija Alfa još je jedna od mogućih generacija, koja obuhvaća one rođene između 2010. i 2025. godine. <sup>22</sup>

<sup>21</sup> Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N.; *MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA-PREDNOST ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMEN ORGANIZACIJE*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2015., str. 60.

<sup>22</sup> Fistić, M., *UTJECAJ DIGITALIZACIJE NA GENERACIJSKI JAZ – OD BEJBIBUMERSA DO GENERACIJE Z*, Communication Management Review, 2018., str. 126.

### 3.1.1. Generacijske različitosti

Prije nego što se krene razgovarati o upravljanju raznolikošću u multigeneracijskoj radnoj snazi, bitno je prvo razumjeti različite generacije prema njihovim individualnim životnim i profesionalnim aspektima. U nastavku tablice su prikazane spomenute karakteristike.

**Tablica 3:** Osobna, životna i profesionalna obilježja generacija

<b>OBILJEŽJE</b>	<b>Veterani (1922.-1945.)</b>	<b>Baby Boomeri (1946.-1964.)</b>	<b>Generacija X (1965.-1980.)</b>	<b>Generacija Y (1981.-2000.)</b>
<b>Temeljne vrijednosti</b>	poštovanje prema autoritetu, discipliniranost	optimizam, uključenost	skepticizam, zabava, neformalnost	realizam, samopouzdanje, ekstremna, zabavnost, socijalnost
<b>Obitelj</b>	tradicionalizam	dezintegriranost	djeca bez nadzora roditelja (radi njihovog posla)	široke obitelji
<b>Edukacija</b>	Je samo san.	Pravo stečeno znanjem.	Način kako postići zacrtano.	Nevjerojatno iskustvo.
<b>Upravljanje novcem</b>	spremi novac, plaćanje u gotovini	kupi sada, plati kasnije	oprezno, konzervativno, štednja	zaradi da bi troši
<b>Poslovna etika i vrijednost</b>	teško rade, poštovanje prema autoritetu, žrtvovanje, obveze prije zabave, pridržavanje svim pravilima	radoholičari, rade učinkovito, osobno ispunjenje, poželjna kvaliteta	svrha eliminirati zadatak, samopouzdanje, žele strukturu i upute, skeptični	„Što je sljedeće?“, multitasking, ustrajanost, poduzetni, tolerantni, orijentirani prema ciljevima
<b>Posao je...</b>	Obveza.	Zanimljiva avantura.	Težak izazov, ugovor.	Sredstvo za postizanje ciljeva.

				Ispunjenje.
<b>Stil interakcije</b>	individualnost	timski igrač	poduzetnik	sudionik
<b>Komunikacija</b>	formalna	osobna	izravna, neposredna	e-mail, glasovne poruke
<b>Povratne informacije i nagrade</b>	Ako nema povratne informacije, to je dobro.  Zadovoljstvo dobro obavljenim poslom.	Ne cijene povratne informacije.  Nagrada je novac, titula i priznanje.	Potrebna stalna povratna informacija.  Sloboda je najbolja nagrada.	Povratnu informaciju mogu dobiti kada god hoće, samo pritiskom tipke.  Nagrada je posao koji ih ispunjava.
<b>Idealno vodstvo</b>	autoritativni zapovjednici	zapovijedajući filozof	koordinirajući radnici (bez vodstva)	osnaživanje suradnika (samostalnost)
<b>Posao i obitelj</b>	Nikada se ni bi trebali ispreplitati.	Nema balansa, radi se da bi se živjelo.	U balansu.	U balansu.
<b>Posebni interesi</b>	Žele osjećati da su potrebni.  Strpljivi su i lojalni.  Očekuju lojalnost zauzvrat.	Traže nagrade u vidu sigurne budućnosti.	Izvršno se snalaze u multitaskingu.	Jako su optimistični.  „Mi to možemo.“  Ponekad je takav stav štetan kod postizanja uspjeha na poslu.

**Izvor:** izrada autorice prema Bejkovsky, J., *THE EMPLOYEES OF BABY BOOMERS GENERATION, GENERATION X, GENERATION Y AND GENERATION Z IN THE SELECTED CEZCH CORPORATIONS AS CONCEIVERS OF DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS IN THEIR CORPORATION*, Journal of Competitiveness, 2016., str. 108.-109.

**Tradicionalisti**, također poznati kao „Tiha generacija“, rođeni su između 1909. i 1945. godine. Oko 95% Tradicionalista je umirovljeno i više nije na tržištu rada. Većina Tradicionalista je cijeli život provela radeći za jednog poslodavca, iskazujući iznimnu lojalnost prema suradnicima i poslodavcima. Tehnološki su manje obrazovani od mlađih generacija te preferiraju osobne kontakte nad elektroničnom komunikacijom i naprednom tehnologijom. Posjeduju snažnu radnu etiku i vjerni su svojim poslodavcima, rijetko ulazeći u konflikte ili izražavajući javno neslaganje s kolegama. Očekuju jasne upute od menadžera o tome kako pristupiti zadacima i izvršiti ih, te ne vole proizvoljnost u radu. Poslodavci koji su imali priliku iskusiti njihovu znanje, lojalnost i iskustvo, vjeruju da radna snaga s takvim kvalitetama više ne postoji, niti će je biti.

**Baby boomeri** su generacija ljudi rođenih između 1946. i 1964. godine, nakon završetka Drugog svjetskog rata. Ime „Baby Boomer“ potječe od velikog „buma“ ili povećanja broja rođenih koji se dogodio u tom razdoblju, uglavnom zbog povratka vojnika s ratišta i stabilizacije gospodarstva. Baby Boomeri su odrasli u razdoblju brzog gospodarskog rasta i socijalnih promjena. Tijekom njihovog odrastanja, doživjeli su tehnološke inovacije poput televizije, prve putnike na Mjesec, razvoj rock glazbe i socijalne promjene poput pokreta za građanska prava i feminističkog pokreta. Ova generacija obilježena je različitim socioekonomskim karakteristikama. Na primjer, mnogi Baby Boomeri imali su stabilna radna mjesta i karijere koje su trajale cijeli život. Također su bili svjedoci razvoja korporativne kulture i pojave pojma „poslovnog čovjeka“. Generacija su koja je imala značajan utjecaj na poslovnu etiku, posebno u kontekstu razvoja korporativne kulture i vrijednosti na radnom mjestu. Baby Boomeri povezani su sa snažnom radnom etikom. Odrasli su u vrijeme kada je bilo uobičajeno raditi dugoročne karijere u istoj tvrtki, što je rezultiralo visokim stupnjem posvećenosti poslu i lojalnosti prema poslodavcima. Cijene poslovni integritet i poštenje. Bili su svjedoci korporativnih skandala i financijskih prevara te naglašavaju važnost etičkog ponašanja u poslovanju. Zalažu se za društvenu odgovornost poslovanja te poštuju hijerarhiju i autoritet na radnom mjestu. Navikli su se pridržavati pravila i procedure te očekuju isto od svojih kolega i podređenih. Doprinijeli su promjenama u percepciji radne ravnoteže. Danas, Baby Boomeri čine značajan dio starije radne snage, iako mnogi odlaze u mirovinu. Njihov odlazak u mirovinu ima značajan utjecaj na gospodarstvo i društvo, posebno u pogledu mirovinskih sustava, zdravstvene skrbi i radne snage. Baby Boomeri su ostavili dubok utjecaj na poslovnu etiku svojom posvećenošću poslu, poštovanjem integriteta i odgovornosti te su oblikovali mnoge aspekte poslovnog svijeta u kojem danas živimo.



**Generacija X**, koja obuhvaća one rođene između 1965. i 1979. godine, pokazuje specifične karakteristike u poslovnom svijetu i poslovnoj etici. Ova generacija odrasla je u vrijeme ekonomskih izazova i socijalnih promjena, što je oblikovalo njihov pristup radu i poslovnim odnosima. Pripadnici generacije X obično su samostalni i neovisni, te preferiraju autonomiju u svom radu. Imaju tendenciju postavljanja osobnih ciljeva i fokusiranja na individualni uspjeh, često se ne oslanjajući previše na timski rad. Također, ove generacija cijeni ravnotežu između posla i privatnog života te traži fleksibilnost u radnom okruženju. Kada je riječ o poslovnoj etici, generacija X obično pokazuje visoku razinu posvećenosti svom radu i odgovornosti prema poslodavcu. Njihova radna etika često se temelji na poštovanju prema autoritetima i očekivanju jasnih i preciznih uputa od svojih nadređenih.

**Generacija Y**, takozvani **Milenijalci**, obuhvaća one rođene između kasnih 1970-ih i ranih 2000-ih godina. Donosi nove dinamike u poslovni svijet i poslovnu etiku. Ova generacija često se opisuje kao tehnološki povezana, kreativna i ambiciozna. Nakon doživljavanja mnogih socioekonomskih i političkih nemira, pripadnici generacije Y postaju optimističniji i socijalno osjetljiviji, što se temelji na njihovom iskustvu i izloženosti medijskim informacijama. Njihova socijalna empatija, koja je neuobičajena za prethodnu generaciju X, potiče razvoj njihovih komunikacijskih vještina. Osim toga, generacija Y obično ima više obrazovanja od prethodnih generacija te teži radu na poslovima koji imaju smisla, gdje se osjećaju cijenjenima i viđenima. Pripadnici generacije Y preferiraju rad u timovima i suradnju te su otvoreni prema novim idejama i inovacijama. Oni cijene fleksibilnost i rad od kuće, težeći ravnoteži između profesionalnog i privatnog života. Kada je riječ o poslovnoj etici, generacija Y naglašava važnost transparentnosti, pravednosti i inkluzivnosti u radnom okruženju. Oni su skloni tražiti svrhu i značenje u svom radu te očekuju da njihovi poslodavci podržavaju njihov osobni i profesionalni razvoj. Generacija Y također pokazuje visoku razinu povezanosti s društveno odgovornim poslovanjem i traži organizacije koje se bave društvenima i okolišnim pitanjima.

Najmlađa generacija, **generacija Z**, obuhvaća one rođene nakon 1990./1995., odnosno nakon 2000. godine (svaki od autora definira drugačiji početak ove generacije). Predstavljaju prvu potpuno digitalno odraslu generaciju. Nikada globalna povezanost nije bila jača, a informacijska i tehnološka pismenost nikada nisu bili na višoj razini, dok odrastaju na mobilnim uređajima, tabletima i prijenosnim računalima umreženim putem društvenih mreža. Za razliku od svih prethodnih generacija, odlikuje ih sposobnost takozvanog multitaskinga - mogućnost obavljanja dva ili više poslova istovremeno s vrlo impozantnim rezultatima. Njihov pristup poslu i poslovnoj etici reflektira njihovu tehnološku pismenost, brzu prilagodbu digitalnim alatima i promjenama te visoki stupanj povezanosti s online svijetom. Kada je riječ o

poslovanju, generacija Z često pokazuje sklonost prema poslovima koji im omogućuju kreativnost, inovacije i rad na projektima koji imaju smisao i doprinose društvenoj zajednici. Oni cijene radno okruženje koje podržava ravnotežu između posla i privatnog života te preferiraju fleksibilne radne aranžmane poput rada na daljinu ili fleksibilnog radnog vremena. Stav generacije Z prema poslu naglašava potrebu za autonomijom, inkluzivnošću i društvenom odgovornošću poslovanja. Oni obično cijene transparentnost u poslovanju i očekuju da kompanije djeluju odgovorno prema društvu i okolišu. Također, generacija Z često traži radno okruženje koje potiče suradnju, podržava različitost i uvažava različita stajališta. Bitna im je sloboda na radnom mjestu, da se osjećaju ugodno i bez pritiska od radnog okruženja. Na poslu im je važno da se mogu izraziti i napredovati u budućim ciljevima. Ukratko, generacija Z predstavlja dinamičnu snagu na tržištu rada koja svojim digitalnim umijećima, željom za smislom u poslu te naglaskom na društvenoj odgovornosti poslovanja oblikuje moderne trendove u svijetu rada i poslovne etike.

Svaka je osoba i dalje individua za sebe, te ne mora imati sve navedene karakteristike koje imaju pripadnici iste generacije. Karakteristike nabrojane u prethodnoj tablici su samo neke od onih koje su istražene i prijavljene. Pojedinci rođeni na granicama između dviju generacija mogu imati karakteristike obje generacija.

### 3.1.2. Upravljanje različitim generacijama u organizaciji

Kao što je već navedeno, danas na tržištu rada djeluju četiri različite generacije: Tradicionalisti, Baby Boomerska generacija, predstavnici X i Y generacije. Perspektive, motivacija, stavovi i potrebe tih generacija promijenile su dinamiku radne snage. Tradicionalisti su već izašli sa tržišta rada, dok generacija Z već ulazi. Generacijski jaz, među ostalim, prožima sve međuljudske odnose na globalnoj, državnoj, poslovnoj i privatnoj razini. Pravila za rješavanje generacijskog jaza, prema Smithu, uključuju:

- fleksibilnost sa komunikacijskim metodama
- razumijevanje zaposlenika
- obuka mase
- poticanje pozitivnih odnosa.

Organizacije znaju koliko je važno stvoriti zajednički osjećaj vrijednosti i snažnu organizacijsku kulturu temeljenu na integritetu, gdje su organizacijske i osobne vrijednosti usklađene. Snažna etička kultura počiva na jasnoći i zajedničkom shvaćanju što je ispravno, a što krivo, tako da zaposlenici znaju svoje odgovornosti i što znači „učiniti pravu stvar“. Generacijske razlike u perspektivi i poslovnom stilu mogu dodatno otežati izgradnju kulture i

učiniti je izazovnijom. Kada komunikacija ide u krivom smjeru i znakovi su krivo protumačeni, moguće je da dođe do situacije u kojoj su zajedničke vrijednosti pogrešno shvaćene ili čak kontradiktorne. Organizacije bi trebale težiti pronalasku strategije koja će na najbolji način iskoristiti različite snage svake generacije, kreirati okruženje koje cijeni različitosti i umanjiti eventualni generacijski jaz. Na taj način omogućava se dosljedna primjena organizacijskih temeljnih etičkih vrijednosti.

Asghar (2014.) predlaže da svaka organizacija treba poduzeti mjere koje će dovesti do stvaranja klime prihvaćanja i suradnje kada je u pitanju zajednički rad pripadnika različitih generacija, kako bi se postigao bolji radni učinak. U skraćenoj verziji, mjere glase ovako:<sup>23</sup>

1. Važno je osigurati da komunikacija bude primjerena i jasno prenosi poruke koje si razumljive svim generacijama. Dobra komunikacija u organizaciji ključna je za zadržavanje talenata i izbjegavanje konflikata. Treba usvojiti različite načine komunikacije s pripadnicima različitih generacija, kako bi bili zadovoljni. Starije generacije preferiraju komunikaciju licem u lice, dok generacije X i Y preferiraju e-mail komunikaciju radi brzog „feedbacka“.
2. Organizacija treba podržavati rad svih generacija kako bi se postigao sinergijski efekt dijeljenja znanja. Generacije X i Y vjeruju u slobodnu razmjenu informacija, dok starije generacije često zadržavaju znanje za sebe. Stručnjaci za ljudske resurse trebaju objasniti da podijeljeno znanje doprinosi zajedničkom cilju organizacije.
3. Implementacija programa mentorstva omogućuje uspješan prijenos znanja od starije do mlađe generacije. Važno je zadržati znanje zaposlenika koji odlaze u mirovinu i omogućiti mladima učenje od iskusnijih kolega.
4. Formiranje timova s pripadnicima različitih generacija i spolova olakšavaju usvajanje različitih vrijednosti i jača međusobno povjerenje.
5. Lidere na svim razinama organizacije treba educirati o fleksibilnosti u primjeni menadžerskih stilova. Mlađe generacije preferiraju demokratske lidere, dok starije generacije ne smetaju jednosmjernu direktivu.
6. Stručnjaci za upravljanje ljudskim resursima trebaju temeljito razumjeti generacijske razlike, uključujući vrijednosti i stavove prema radu i životu uopće.

Moderne korporacije trebaju prihvatiti i dubinski razumjeti raznolikosti među generacijama kako bi potpuno razumjele svoje radnike. Time će unaprijediti organizacijsku kulturu i

---

<sup>23</sup> Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N.; *MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA- PREDNOST ILI NEDOSTATK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2015., str. 65-66.

atmosferu; zaposlenici će se lakše međusobno prihvaćati, razumjeti i komunicirati, dok će članovi različitih generacija prepoznati korist od međusobne suradnje. Stvaranje kulture uzajamnog poštovanja među generacijama sigurno će pozitivno utjecati na povećanje produktivnosti. Najefikasniji odgovor na izazove koje donosi multigeneracijska radna snaga jest usvajanje učinkovitih etičkih standarda i programa podrške za zaposlenike, te izgradnja čvrste etičke kulture koja potiče svakog radnika da postupa ispravno na pravi način. Ključni izazov je osigurati da takve inicijative dosegnu i utječu na svaku generaciju u organizaciji. National Business Ethics Survey pruža korisne uvide o razlikama među generacijama:

- Za sve mlade zaposlenike, socijalne interakcije imaju veći utjecaj na njihovo shvaćanje etičkih normi.
- Starijim zaposlenicima sve više znači predanost hijerarhiji, strukturi i vidljivim aspektima organizacije.
- Kultura organizacije ima značajan utjecaj na sve generacije, no za mlađe je generacije posebno važna zbog njihovih međuljudskih interakcija, posebice s kolegama. S druge strane, stariji zaposlenici ocjenjuju kulturu organizacije na osnovu njezinih temeljnih vrijednosti, komunikacije s vrha hijerarhije te njihovog općeg dojma o organizaciji.

Timovi koji obuhvaćaju članove različitih generacija mogu predstavljati značajnu prednost za svaku generaciju. Kombiniranje različitih iskustava i znanja članova tima iz različitih generacijskih skupina može potaknuti inovativnosti i kreativnosti te posljedično dovesti do donošenja kvalitetnijih odluka.

### **3.2. Obilježja i specifičnosti generacije X**

Generacija X, koja se proteže od rođenih između 1965. i 1979. godine, nosi sa sobom duboke demografske i kulturološke utjecaje. Izdvaja se svojim karakteristikama i obilježjima koja ima značajan utjecaj na poslovni svijet i poslovnu etiku. Ova generacija suočila se s nizom izazova, kako globalnih kriza poput nuklearne katastrofe u Černobilu i pojave AIDS-a, tako i s promjenama u tehnološkom i medijskom svijetu, poput pojave MTV-a i prvih video igara. Odrasli su u turbulentnom vremenu brzih društvenih, tehnoloških i ekonomskih promjena, što je je oblikovalo njihovu perspektivu i pristup radu. Jedna od ključnih karakteristika generacije X je neovisnost i samostalnost. Odrastajući u obiteljima gdje su oba roditelja često bila zaposlena i opterećena poslom, članovi ove generacije naučili su biti samostalni i donositi odluke bez pomoći ostalih. To se manifestira u poslovnom svijetu kroz njihovu sposobnost preuzimanja odgovornosti za svoje postupke i donošenje odluka, često u situacijama visokog stresa i pritiska.

Istraživanja su pokazala da pripadnici generacije X cijene autonomiju, fleksibilnost i izazove na radnom mjestu. Preferiraju organizacije koje im pružaju mogućnost samostalnog rada, napredovanja i kontinuiranog razvoja. Također, njihova tehnološka pismenost omogućava im da se uspješno nose s visokotehnološkim izazovima suvremenog poslovnog svijeta. Jedna od ključnih karakteristika generacije X je i njihova težnja za ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Za razliku od prethodnih generacije, koje su često posvetile većinu svog vremena radu, X-eri su svjesni važnosti kvalitetnog slobodnog vremena i obiteljskih veza. Ovo ih čini sklonima traženju radnih mjesta koja im omogućavaju fleksibilnost i prilagođavanje radnog vremena vlastitim potrebama. Njihov pristup radu karakterizira sposobnost pronalaženja rješenja i inovativnosti, što ih vrijednim članovima svake organizacije. Sklonost prema timskom radu, uz istovremeno poštovanje individualnosti, čini ih dragocjenim resursom u svakom radnom okruženju. Poduzetnički duh je također česta karakteristika generacije X. odrastajući i vremenu ekonomske nesigurnosti i restrukturiranja organizacija, članovi ove generacije često razvijaju poduzetnički duh i spremnost na preuzimanje rizika kako bi postigli uspjeh u poslovnom svijetu. Mnogi od njih su inovatori i kreativni u svojim pristupima radu, te se ne boje eksperimentirati s novim idejama i tehnologijama. Kritički stav prema autoritetu je još jedno obilježje Generacije X. Ova generacija često pokazuje kritički stav prema hijerarhijskim strukturama u poslovnom svijetu i preferira suradnju i timski rad nad strogima autoritativnim pristupom. Oni traže radna okruženja u kojima se cijene njihove ideje i doprinosi, te postoji otvorena komunikacija i dijeljenje povratnih informacija.

Generacija X započela je svoje karijere tijekom kasnih osamdesetih i ranih devedesetih godina 20. stoljeća, u vrijeme velikih promjena u poslovnom svijetu, obilježenih valom otpuštanja radnika i obnavljanjem organizacija. Ova era nesigurnosti potaknula ih je da prihvate koncept slobodnog poduzetništva kao odgovor na izazove radnog tržišta. Generacija X preferira vođe koji se izražavaju jasno te imaju sofisticirani pristup, traže stalne povratne informacije u svom radu. Iako novac nije njihov glavni motiv, nedostatak financijske sigurnosti može značajno utjecati na njihovu motivaciju, čak ih potaknuti na napuštanje organizacije u potrazi za boljim radnim mjestom. Nisu skloni dugoročnoj lojalnosti prema organizacijama, što je drugačije od prethodnih generacija. Mnogi ih stručnjaci opisuju kao poduzetnički orijentirane, racionalne, inteligentne i spremne za suradnju unatoč individualnim razlikama<sup>24</sup>. Njihova sposobnost

---

<sup>24</sup> Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N.; *MULTIGENERACIJSKA RADNA SNAGA- PREDNOSTI ILI NEDOSTATAK ZA SUVREMENE ORGANIZACIJE*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2015., str. 61.

prilagodbe nosim okolnostima i prihvaćanje rizika, omogućila im je uspješno prebroditi izazove u izgraditi uspješne karijere.

Uzimajući u obzir ove aspekte, jasno je da generacija X ima dubok i značajan utjecaj na suvremeno društvo i poslovni svijet. Njihova sposobnost prilagodbe, kreativnosti i težnja za ravnotežom između posla i privatnog života čine ih ključnim akterima u oblikovanju budućnosti rada i organizacijskih kultura.

### **3.3. Obilježja i specifičnosti generacije Y**

Generacija Y obuhvaća osobe rođene od 1980. godine na dalje, i dalje postoje nejasnoće oko točne godine, neki spominju 2000. ili 2001. godinu. Ova demografska skupina sastoji se od djece Baby Boom generacije i mlađih članova generacije X, poznatih pod različitim imenima kao što su Milenijska generacija, Digitalna generacije, “ Echo Boomer generacija, Cyberkids, Feel good generacija, Net generacija i slično. Prema podacima iz 2016., generacija Y čini 24,05% ukupne populacije u Hrvatskoj, a danas čini značajan dio radne snage. Ova generacija predstavlja veliki izazov za poslodavce zbog promjena u demografskom profilu i sociološkim normama.

Odrasli su u doba interneta, što je značajno utjecalo na njihov način razmišljanja i stavove. Iako su izrazito individualni, teže pripadnosti različitim virtualnim grupama. Generacija Y je iskoristila sve mogućnosti globalnog tržišta i interneta, ali i tehnologije u poslovnom svijetu te razne svrhe. Vole komunicirati licem u lice kao i putem tekstualnih poruka i društvenih platformi.

Kao i generacija X, usvojili su koncept slobodnog poduzetništva, no njihovi razlozi proizlaze iz negativnih iskustava njihovih roditelja u radnom okruženju. Iako su tehnički vješti, motivirani za učenjem te posjeduju visoku razinu samopouzdanja i ambicije, nedostaje im svijest o ranjivosti i nesigurnosti koja karakterizira suvremeno poslovno okruženje. Generacija Y, prema Straussu<sup>25</sup>, ima visoka očekivanja od svojih poslodavaca, traži nove izazove i aktivno postavlja pitanja. Teže smislenom radu, kontinuiranom učenju i usavršavanju te ne očekuje trajno zaposlenje u jednoj organizaciji, već su motivirani osobnim razvojem i stalnim usvajanjem novih vještina tijekom cijele karijere. Generacija Y razmišlja na inovativan način, pokazuje veću sklonost prema poduzetništvu i neovisnija je od prethodnih generacija.

---

<sup>25</sup> Jovanovski, V.; *BOJE POSLOVNIH „SVJETOVA“ I USKLAĐENOST SA ŽIVOTNIM VRIJEDNOSTIMA GENERACIJE Y*, Učenje za poduzetništvo, 2013., str. 133.

Guyson i Zemke ističu da Milenijalci preferiraju neformalnost na radnom mjestu i očekuju brigu od svojih menadžera. Imaju visok prag tolerancije prema razlikama u dobi, etici i spolnoj orijentaciji jer teže stvaranju boljeg svijeta za sve<sup>26</sup>.

Howe i Strauss portretiraju Milenijalce kao osobe ispunjene obećanjima, samopouzdanjem, timski igrači, vođeni postignućima, konvencionalni, pod pritiskom da budu uspješni, te žive skromnim životom. Zemke<sup>27</sup> ističe osnove osnovne vrijednosti generacije Y; optimizam, ispunjenje građanskih dužnosti, samopouzdanost, uspješnost, socijalnost, moralnost, ulična pamet te poštivanje različitosti. Milenijalci često mijenjaju radna mjesta, tražeći nove izazove i prilike koje odgovaraju njihovim životnim vrijednostima. Drugi pak naglašavaju kako Milenijalci cijene ravnotežu između posla i slobodnog vremena, te slobodu rada iz bilo kojeg mjesta koju pruža tehnologija, rad u okruženju koje potiče suradnju. Milenijalcima, za razliku od ostalih generacija, nije bitna sigurnost posla ta nemaju jaku želju razumjeti zašto su donesene određene odluke, dok ostale generacije vjeruju u formalnije organizacijske strukture.

Generacija Y je odgojena u doba visoke tehnologije. Zahvaljujući naprednoj tehnologiji, oni su u sposobnosti da novu informaciju brže prihvate, imaju težnju za višim stupnjem znanja, te odlično funkcioniraju kada je potrebno više zadatak obavljati od jednom. Članovi generacije Y preferiraju ostati u organizaciji koja primjenjuje sofisticiranu tehnologiju, što njihov posao čini interesantnijim, punim izazova te na neki način i zabavan. Zbog vrlo niskog praga tolerancije na dosadu, teško im je dugo zadržati pažnju, osi ako su neprestano potaknuti energijom i podržavati njihove nove ideje. Motivacija zaposlenika generacije Y znači omogućavanje kontinuiranog učenja. Dok dugoročna financijska dobit možda neće biti ključna za njihovu motivaciju, neposredna i trajna mogućnost obrazovanja unutar radnog okruženja svakako hoće. Budući da su odrasli uz stalnu podršku i savjete roditelja i učitelja, pripadnicima generacije Y potrebni su mentori kako bi uspješno savladali nove vještine. Pokazuju lojalnost i ne toleriraju nelojalnost na radnom mjestu. Ako poslodavci ne cijene njihovu lojalnost ili ih iznevjeravaju igrajući moći poput podmetanja ili taktike „podijeli pa vladaj“, postoji stah od gubitka pripadnika generacije Y- na mentalnoj, fizičkoj ili kombinacijom tih dviju razina. Mnogi od njih se također angažiraju u volonterskom radu ili drugim oblicima dobrotvornih aktivnosti.

---

<sup>26</sup> Shen Kian, T., Wan Yusoff, W. F.; *GENERATION X AND Y AND THEIR WORK MOTIVATION*, Proceeding International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship, Melaka, Malaysia, December 18-19., 2012., str. 399.

<sup>27</sup> Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B. J., Baltes, B. B., Early, B. J., Shepard, A., *GENERATIONAL DIFFERENCES IN WORK ETHIC: FACT OR FICTION?*, Journal of Business and Psychology, 2017., str. 304.

### 3.4. Generacijske razlike u pogledu poslovne etike i etičnih vrijednosti generacija X i Y

Starenje stanovništva i nove generacije koje ulaze u radnu snagu stvaraju nove mogućnosti i izazove s kojima se organizacije susreću, posebno kada integriraju poslovnu etiku u svoje poslovanje. Zato, za izgradnju kulture temeljene ne etičkim vrijednostima, važno je razumjeti različitosti koje se specifične za svaku generaciju.

Izveštaj s naslovom „Razlike u poslovnoj etici među generacijama“, objavljen od strane Ethics Resource Centra, istražuje kako se ponašaju četiri različite generacije razlikuje kada se suoče s etičkim dilemama.<sup>28</sup> Cilj istraživanja je istražiti vezu između generacije i „etičkog zdravlja“ u organizaciji. Ključni pokazatelji etičnosti obuhvaćaju: osjećaj radnog pritiska među ispitanicima, opažanje neetičnog ponašanja, prijavljivanje istog te posljedice koje to ima na prijavitelje (nagrade ili napadi). Rezultati istraživanja sugeriraju da se etičko ponašanje mlađih generacija radnika razlikuje od starijih generacija. Na temelju tih saznanja, poslovni lideri trebaju jačati etiku u svojim organizacijama i razvijati programe za rješavanje tih razlika.

Članovi generacije X osjećaju otpor prema gubitcima. Odbacujući suradnju, sami sebi nanose štetu. Iz nedostatka povjerenja, izbjegavaju izgradnju poslovnih veza. Članovi generacije X kritiziraju generaciju Y zbog brzih promjena poslova koje odgovaraju njihovom stilu života. Smatraju da se članovi generacije Y ne pridržavaju svojih zadataka već prema vlastitim hirovima odlaze s poslova. Prema generaciji X, njihovi mlađi kolege trebali bi se ugledati na njihovu predanost organizaciji. Članovi generacije Y ne smatraju svoje ponašanje problematičnim jer vjeruju da svatko želi osigurati svoj posao na svoj način. Skloni su impulzivnom ponašanju, često zanemarujući povijesni kontekst i trenutno stanje. Nedostatak osobne i organizacijske etike kod članova generacije Y uzrokuje napetost. Razlike u perspektivama i pritužbama zaposlenika temeljenima na dobi nisu ništa novo. Svaka generacija doživljava trenutke kada se pita što nije uredu s drugima, zašto ih drugi ne razumiju i zašto se sporije prilagođavaju. Ove razlike postaju još izraženije kada se radi o ponašanju na radnom mjestu. Pod utjecajem različitih događaja, društvenih trendova i korporativne kulture, svaka generacija razvija svoj stav o tome što predstavlja ispravno, a što neispravno ponašanje na radnom mjestu. Te specifičnosti potiču organizacije da prilagode svoj pristup poslovnoj etici, umjesto da primjenjuju jednoobraznu politiku.

---

<sup>28</sup> Verschoor, C., *ETHICAL BEHAVIOR DIFFERENCES AMONG GENERATIONS*, Strategic Finance, 2013., str. 11.



Prema istraživanju o Generacijskim razlikama u poslovnoj etici, primjećuju se različiti stavovi i karakteristike u pogledu poslovne etike među različitim generacijama zaposlenika. Istraživanje je pokazalo da mlađi zaposlenici osjećaju veći pritisak radnog okruženja da prekrše etičke norme u usporedbi sa svojim starijim kolegama. Što dulje rade u istoj organizaciji, mlađi zaposlenici sve više usvajaju radne navike svog okruženja. Kako bi se to promijenilo, organizacije bi trebale educirati nove zaposlenike o svojoj etičkoj kulturi kako bi se osjećali sigurnije u neizvjesnim situacijama na novom radnom mjestu.

Osim toga, istraživanje je pokazalo da mlađe generacije više primjećuju neetičko ponašanje na radnom mjestu u usporedbi sa starijim kolegama. To se posebno odnosi na obavljanje privatnih poslova tijekom radnog vremena, primijećeno kod pripadnika starijih generacija. Dok su ranija istraživanja sugerirala da mlađe generacije manje prijavljuju neetičko ponašanje, ovo istraživanje pokazuje da Milenijalci sve više prijavljuju takvo ponašanje. Milenijalci su primijetili neetičko ponašanje u 49% slučajeva, što je najveći postotak među svim generacijama prisutnima u organizaciji. Primjeri takvog ponašanja uključuju obavljanje osobnih aktivnosti za vrijeme radnog vremena, iznošenje neistina prema poslodavcima, agresivno i nedolično ponašanje prema kolegama, neetično korištenje sredstava tvrtke, nepravedno tretiranje pojedinca ili skupina na temelju osobnih svojstava poput rase, spola, dobi ili religije. Od onih Milenijalaca koji su primijetili neetičko ponašanje, 69% ih prijavilo. Neki od prijavljenih slučajeva obuhvaćali su: pronevjera, manipulacija financijskim izvještajima, krivotvorenje dokumentacije o troškovima, prikazivanje netočnih informacija, krivotvorenje evidencije radnog vremena. Studija je također pokazala da je vjerojatnost za osjećaj osude ili odbačenosti od strane radnih kolega nakon prijave devijantnog ponašanja veća kod pripadnika mlađih generacija, što je u skladu s povećanjem broja prijava neetičkog ponašanja.<sup>29</sup>

Istraživanja pokazuju da mlađi radnici, uključujući pripadnike generacija X i Y, imaju veću osjetljivost na neetično ponašanje, ali često izbjegavaju prijavljivanje takvih slučajeva te imaju manje iskustva u rješavanju takvih situacija. Unatoč tome, mlađe generacije često koriste resurse koje nude etički uredi, posebno kada se suočavaju s društvenim interakcijama i pruženom podrškom, poput telefonskih linija za pomoć i različitih oblika treninga.

Također, razlike u generacijskoj osjetljivosti igraju važnu ulogu. Na primjer, Milenijalci manje primjećuju probleme s privatnošću i pokazuju manju lojalnost prema svojim poslodavcima. Prema istraživanju britanske savjetodavne institucije za globalnu toleranciju, većina Milenijalaca preferira raditi u organizaciji koja ima pozitivan društveni utjecaj i radije biraju

---

<sup>29</sup> Verschoor, C., *ETHICAL BEHAVIOUR DIFFERENCES AMONG GENERATIONS*, Strategic Finance, 2013., str. 11-12.

poslove koji im donose ispunjenje umjesto visokih plaća. Institut za poslovnu etiku također ističe da mlađe generacije imaju višu razinu etičke svijesti u usporedbi s prethodnim generacijama. Korištenje zaposlenika kao etičkih ambasadora iz različitih generacija može biti učinkovit način za promicanje etičkih vrijednosti u poslovnoj kulturi. Dok Milenijalci mogu biti stručnjaci za nove tehnologije i prirodno povezani s njima, starije generacije imaju veću reputaciju integriteta. Ukratko, integracija različitih generacija u promicanju etike u poslovnim organizacijama ključna je za poboljšanje zaposlenika i jačanje etičke kulture.

Prema izvješću Ethics Resource Center<sup>30</sup>, značajne razlike u pogledu etike primjećuju se među generacijama, uključujući sljedeće aspekte:

#### Generacija X:

Pripadnici generacije X predstavljaju svojevrsnu vezu između starijih i mlađih generacija u organizaciji. Imaju sličnosti s Baby Boomerima po pitanju uočavanja neetičkog ponašanja te često doživljavaju osudu zbog prijavljivanja takvih slučajeva. Međutim, u vezi s prijavljivanjem neetičkog ponašanja i osjećajem pritiska od strane kolega, više su usporedivi s generacijom Y i podložni su većinskom mišljenju. Općenito gledano, generacija X više dijeli osobine s Milenijalcima nego s Baby Boomerima, posebno u smislu otvorenosti prema etičkim aspektima i sudjelovanju u programima podrške, poput linija pomoći, mehanizama za savjetovanje i obuke. Manje su skloni oslanjanju na formalne sustave i organizacijske standarde u rješavanju etičkih dilema, ali ipak pokazuju veći angažman u pitanju etike s pripadnicima generacija Baby Boomer i Tradicionalista.

#### Generacija Y:

Prema navedenom, Milenijalci, odnosno pripadnici generacije Y, pokazuju manje sklonosti prema postavljenim granicama u usporedbi s prethodnim generacijama te su fleksibilniji u primjeni tih granica. Obzirom na njihovu otvorenost prema transparentnosti, postoji veća vjerojatnost da će raspravljati o poslovnim aktivnostima sa širim krugom ljudi, kako javno tako i privatno. Ta njihova fleksibilnost može rezultirati uključivanjem ili toleriranjem neprihvatljivog ponašanja. Međutim, iako su pripadnici Milejnjalaca skloni primjećivanju devijantnog ponašanja, često su osuđeni kada ga prijave, što ih čini rizičnom skupinom u tom pogledu. Unatoč tome, njihov ulazak na tržište rada izaziva povećanu pažnju prem etičkim i neetičkim pitanjima, što je izraženije nego u ranijim generacijama. Također, Milenijalci češće

---

<sup>30</sup> Ethics Resource Center, *GENERATION DIFFERENCES IN WORK PLACE ETHICS: A SUPPLEMENTAL REPORT OF 2011.*, 2013., str. 2-3.

koriste etičke resurse i urede za podršku u usporedbi s drugim generacijama, posebno cijeneći elemente poput društvene interakcije i pružanja podrške putem linija pomoći, mehanizama za traženje savjeta i raznih oblika edukacija. Obzirom na različite perspektive i pristupe prema etici i kulturi organizacije unutar svake generacije, važno je da organizacije usklade svoje poruke o integritetu poslovanja na način koji će biti jasan i prihvatljiv svim zaposlenicima, bez obzira na generacijsku pripadnost.

Prema Business Ethics Briefing<sup>31</sup>, važno je naglasiti poslovnu etiku na različite načine za svaku generaciju.

Za generaciju X:

- Standardi i savjeti trebaju biti lako dostupni; kad se pripadnici generacije X suoče s etičkom dilemom, važno je da imaju pristup kodeksu ponašanja i standardima.
- Nadređeni pripadnika generacije X trebaju bit svjesni da ovi zaposlenici trebaju njihov savjet i podršku te da im treba biti jasno da su im na raspolaganju kada ih trebaju.

Za generaciju Y:

- Organizacijska predanost etici treba se prenijeti kroz naglasak na ljude, ljudske odnose i integritet, tako što će se posebno obraćati pažnja na međuljudske interakcije.
- Treba se usredotočiti na poruke i primjere od strane kolega i neposrednih nadređenih, koji su slični samim Milenijalcima i imaju najveći utjecaj na njihovo ponašanje.
- Važno je istaknuti sredstva za promicanje etičnosti i programe usklađenosti kao prilike za interakciju s dobro obučanim stručnjacima koji mogu pružiti smjernice i podršku.
- Potrebno je stvoriti okruženje za raspravu i interakciju o etici te osigurati programe obuke o usklađenosti.
- Milenijalcima treba omogućiti da doprinose standardima i sustavima organizacije.
- Informiranje generacije Y o tome da mogu kontaktirati etički ured tijekom istrage nakon lošeg ponašanja važan je korak.

Opća uvjerenja mogu značajno utjecati na način na koji se percipira etičko i neetičko ponašanje u svakodnevnom poslovnom okruženju. Obzirom na ta da generacije X i Y često surađuju u profesionalnim situacijama, važno je da se prilagode jedna drugoj kako njihove razlike ne bi narušile organizacijsku uspješnost. S etičkog stajališta, članovi obiju generacija trebaju

---

<sup>31</sup> Business Ethics Briefing IBE, *BUSINESS ETHICS ACROSS GENERATIONS*, Institute of Business Ethics, 2015., str. 5.

temeljito razmotriti svoje postupke, bez obzira na njihovu veličinu. Takav pristup može značajno smanjiti mogućnost za neetično ponašanje.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O RAZLIKAMA U STAVOVIMA PREMA POSLOVNOJ ETICI PRIPADNIKA GENERACIJA X I Y**

Ovaj se dio diplomskog rada može istaknuti kao ključan, upravo zbog njegove svrhe kojom se želi potvrditi znanstvena hipoteza kroz analizu empirijskih istraživanja. Istraživana hipoteza glasi: Obrazovni i radni status ispitanika utječe na razlike u stavovima prema poslovnoj etici između generacija X i Y, pri čemu visokoobrazovani i zaposleni ispitanici pokazuju veću osjetljivost na etička pitanja u poslovnom kontekstu. Ovom se hipotezom podrazumijeva da će obrazovani i radni status ispitanika imati utjecaj na stavove prema poslovnoj etici. Pretpostavka je da će oni visokoobrazovani, kao i ispitanici zaposleni na duži period vremena biti više osjetljivi na etička pitanja u poslovanju, za razliku od manje obrazovanih ispitanika. No, i dalje je glavno pitanje razlika u stavovima prema poslovnoj etici među pripadnicima generacije X i Y, gdje se želi uvidjeti koliko se razlikuju mišljenja i stavovi prema poslovnoj etici na temelju generacijskih razlika. Ovaj odlomak, osim što obuhvaća teorijski dio, sastavljen je i od praktičnih i logičkih koraka. Analizom i razmatranjem prikupljenih podataka želi se pružiti poboljšani prijedlog za optimizaciju moralnog, odnosno etičkog te društveno odgovornog poslovanja u poduzeću.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Ovaj će segment diplomskog rada obuhvatiti analitičko-eksperimentalni aspekt, te će se sastojati od:

1. Vrste istraživanja i podataka
2. Istraživačkih pitanja i ciljeva istraživanja
3. Područja istraživanja
4. Ciljanog uzorka istraživanja
5. Mjernih instrumenata
6. Metoda statističkih analiza te
7. Valjanosti i pouzdanosti istraživanja.

#### 4.1.1. Vrste istraživanja i podataka

Ovaj je diplomski rad kombinacija teorijskog istraživanja s empirijskim pristupom. Teorijski dio obuhvaća pregled relevantnih znanja, svega onoga što smo dosad znali i naučili o samoj temi, kao i definiciju i podjelu vezanu uz etičko i društveno odgovorno poslovanje. Empirijski dio fokusiran je na zaposleni dio stanovništva, odnosno na zaposlenike obzirom kojoj generaciji pripadaju, X ili Y, te koliko se zapravo razlikuju njihovi stavovi prema poslovnoj etici obzirom na generacijsku razliku.

Istraživanje ovog tipa, čija je svrha izrada ovog diplomskog rada, zapravo pruža priliku da se steknu nova znanja, zapravo nauči nešto novo te se želi uvidjeti na priliku da se potakne na više istraživanja na istu ili sličnu temu kojom će se uvidjeti generacijske razlike. Dakle, ovo će istraživanje možda nekom pružiti ideju da se ide u dubini, da se sazna zašto se toliko razlikuju razmišljanja samo na temelju godine rođenja. Već je otkriveno da je znak različitosti u stavovima zapravo stalni napredak u svijetu te godina u kojoj je otkriven novi izum zapravo utječe na budućnost onoga tko se rodio neke od tih godina.

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada korišteni su kako primarni tako i sekundarni podatci.

Kao što je već navedeno, primarni podatci korišteni su kako bi se moglo razlikovati generacije, odnosno koje su karakteristike koje generacije, što ih obilježava, što su uopće neki od autora prijašnjih godina utvrdili te se u neku ruku saznaje i zašto je to baš tako.

Sekundarnim podacima, koji su prikupljeni od dosadašnjih istraživanja, željelo se uvidjeti na priliku za nova istraživanja, odnosno da postoje znanstvenici koji se bave tom temom te da se žele postići neki zajednički rezultati koji će pružiti okvir svega dosad zabilježenog. Kao što je već navedeno, ideja anketnog upitnika proizašla je na temelju istraživanja Ethics Resource Center-a iz 2013. godine, kao i izvještaju *Generational Differences in Workplace Ethics*.

#### 4.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja

Prema već navedenim podacima, može se zaključiti kako je osnovna svrha istraživanja na temu „Razlike u stavovima prema poslovnoj etici pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj“ istražiti percepciju, odnosno kako i sam naslov govori, stavove pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj o poslovnoj etici te identificirati potencijalne razlike među njima. Želi se saznati koliko važnost zaposlenici pridaju poslovnoj etici obzirom na razlike među godinama, odnosno tom generacijskom jazu. Također, dolazi se i do saznanja koliko poduzeća, temeljeno na broju ispitanika, uopće zna što je etički kodeks, postoji li on uopće u njihovom poslovanju te koliko ga se ispitanika pridržava.

Nakon što je određena svrha istraživanja, prelazi se na ciljeve ovog rada, odnosno anketnog upitnika:

1. Ispitati percepciju pripadnika generacije X i Y o poslovnoj etici u Republici Hrvatskoj.
2. Identificirati potencijalne razlike u stavovima o poslovnoj etici između generacija X i Y u Republici Hrvatskoj.
3. Procijeniti važnost koju zaposlenici pridaju poslovnoj etici obzirom na generacijske razlike.
4. Istražiti postojanje i pridržavanje etičkog kodeksa u poduzećima na temelju odgovora ispitanika.
5. Analizirati svijest zaposlenika o pojmu etičkog kodeksa i njegovu značenju u kontekstu poslovanja.
6. Utvrditi razinu upoznatosti ispitanika s konceptom poslovne etike i društvene odgovornosti.
7. Ocjena stavova ispitanika prema pritisku radne okoline na rad, uočavanju i prijavi neetičkog ponašanja.
8. Istražiti mogućnost unaprjeđenja poslovne etike u organizacijama, temeljem rezultata ankete.

Upravo se ovim ciljevima želi dati odgovor na sljedeća istraživačka pitanja, koja su temeljena na istraživanju Ethics Resource Centre-a iz 2013. godine. Anketni se upitnik sastoji od 26 pitanja, zatvorenog tipa, s nekoliko ponuđenih odgovora. Pitanja su usklađena s ciljevima istraživanja, a glase ovako:

1. Spol?

Ponuđeni odgovori: ženski; muški.

2. Obzirom na godinu rođenja, označite pripadate li generaciji X (1965.-1979.) ili generaciji Y (1980.-2000.):

Ponuđeni odgovori: generacija Y; generacija X

3. Završeno obrazovanje:

Ponuđeni odgovori: osnovna škola; srednja škola; preddiplomski stručni studij; preddiplomski sveučilišni studij; diplomski studij; poslijediplomski studij, doktorat.

4. Radno iskustvo?

Ponuđeni odgovori: godina dana i manje; 1-5 godina; 5-10 godina; 10 i više godina.

5. Jeste li upoznati s definicijom, ulogom i važnosti poslovne etike?

Ponuđeni odgovori: da; ne.

6. Što za Vas predstavlja poslovna etika?

Ponuđeni odgovori:

Slijediti moralne principe i vrijednosti u svim poslovnim odlukama i aktivnostima.;

Temelj poštenog i odgovornog poslovanja, što uključuje transparentnost, integritet i poštivanje svih relevantnih zakona i propisa.;

Pravednost prema svim dionicima, uključujući zaposlenike, kupce, dobavljače i zajednicu u kojoj poslujemo.;

Osnovu za izgradnju povjerenja i ugleda tvrtke, što je ključno za dugoročni uspjeh.;

Obuhvaća odgovornost prema okolišu i društvu, te brigu o održivosti u poslovanju.;

Poštovanje ljudskih prava i raznolikosti, te osiguravanje sigurnog i pravednog radnog okruženja.;

Donošenje odluka koje su ispravne, čak i ako nisu uvijek najprofitabilnije u kratkoročnom smislu.

7. Smatrate li da je poslovna etika ključni čimbenik za uspješno vođenje poslovnog sustava?

Ponuđeni odgovori; da; ne.

8. Ima li Vaše poduzeće etički kodeks?

Ponuđeni odgovori: da; ne; ne znam.

9. Koliko ste upoznati s kodeksima etike i politikom Vaše organizacije?

Ponuđeni odgovori: potpuno neupoznat/a; djelomični upoznat/a; slabo upoznat/a; potpuno upoznat/a.

10. Postupaju li Vaše kolege u skladu s etičkim načelima koja se odnose na gradnju zajedništva, pokazivanje iskrenosti, pravde, poštovanje drugih, služenje drugima?

Ponuđeni odgovori: da; ne; nisam siguran/na.

11. Činite li stvari za koje smatrate da nisu etične, ako to Vaš nadređeni traži od Vas?

Ponuđeni odgovori: da; ne; ponekad.

12. Koju važnost pridajete etičkim vrijednostima u poslovnom okruženju?

Ponuđeni odgovori prikazani su na skali od 1 do 5, gdje 1 predstavlja vrlo visoku važnost, a 5 vrlo nisku.

13. Koliko se često susrećete sa situacijama koje izazivaju moralne dileme na radnom mjestu?

Ponuđeni odgovori: vrlo često; često; povremeno; rijetko; nikada.

14. Smatrate li da se u posljednjih nekoliko godina, osnaživanjem poslovne etike u Republici Hrvatskoj, stanje u poslovnom okruženju poboljšalo?

Ponuđeni odgovori: da; ne.

15. Jesu li Vaši kolege, iz iste generacije, skloni prihvaćanju etičkih normi na radnom mjestu?

Ponuđeni odgovori: da; ne; nisam siguran/na.

16. Smatrate li da se u poslovnom okruženju više ističe poštovanje kolega od strane generacije X ili generacije Y?

Ponuđeni odgovori: generacije X; generacije Y.

17. Smatrate li da generacijske razlike utječu na interpretaciju poslovne etike u radnom okruženju?

Ponuđeni odgovori: da, znatno; da, umjereno, ne, ne primjećujem utjecaj.

18. Jeste li ikada svjedočili kršenju, odnosno zaobilaženju pravila organizacije?

Ponuđeni odgovori: da često; da, nekoliko puta; ne, nikada; nisam siguran/na.

19. Jeste li ikada prijavili neetično ponašanje u poslovanju?

Ponuđeni odgovori: da, uvijek, ponekad da, ponekad ne; ne, nikada; nisam primijetio/la neetično ponašanje.

20. Ako jeste, kome ste prijavili neetično ponašanje?

Ponuđeni odgovori: vanjskoj agenciji (npr. Državne institucije); višem menadžmentu; nadređenom/vođi mog tima/koordinatoru projekta; nisam prijavljivao/la.



21. Jeste li nakon prijave neetičnog ponašanja u radnom okruženju stekli prisutnost osjećaja osude ili odbačenosti od radne okoline?

Ponuđeni odgovori: da; ne.

22. Slažete li se s izrekom „Cilj opravdava sredstvo“ u poslovnom okruženju?

Ponuđeni odgovori: da; ne; ne znam.

23. Za koje alate smatrate da su poželjni u radnom okruženju kako bi se smanjila neetičnost ponašanja? (maksimalno 3 odgovora)

Ponuđeni odgovori:

Standardi i politike organizacije;

Trening za osvještavanje prihvatljivog etičkog ponašanja;

Etički kodeks;

Mogućnost anonimne prijave;

Procjenjivanje radne uspješnosti;

Disciplinski postupci;

Iskazane organizacijske vrijednosti.

24. Koji bi Vas faktori ohrabрили za prijavu neetičnog ponašanja? (maksimalno 3 odgovora)

Ponuđeni odgovori:

Postojanje etičkog savjetnika u organizaciji;

Organizacija nagrađuje etično ponašanje;

Sigurnost ostanka na radnom mjestu;

Provođenje sankcija ili kazni za neetično ponašanje.

25. Biste li prijavili neetično ponašanje zakonodavnim tijelima ukoliko postoji mogućnost ostanka bez posla?

Ponuđeni odgovori: da; ne.

26. Jeste li ikada bili svjedok navedenih neetičkih ponašanja? (maksimalno 3 odgovora)

Ponuđeni odgovori:

Seksualno napastovanje;

Nasilničko ponašanje;

Prihvatanje poklona/provizije;

Nuđenje novca/mita;

Diskriminacija (bilo kojeg oblika);

Ugrožavanje sigurnosti i zdravlja;

Sukob interesa;

Roba ili usluga ne zadovoljava specifikacije;

Neprilična upotreba unutarnjih informacija;

Zapošljavanje „preko veze“;

Laganje kupcima, dobavljačima, javnosti;

Laganje zaposlenicima od strane organizacije;

Krađa ili otuđivanje;

Zloupotreba interneta;

Onečišćenje okoliša;

Lažiranje izvještaja o troškovima;

Poticanje anti-konkurentskih praksi;

Kršenje privatnosti kupaca;

Kršenje privatnosti zaposlenika;

Davanje neprimjerenih političkih komentara;

Nepravilni ugovori i nepoštivanje ugovora;

Obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena;

Korištenje društvenih mreža u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena.

Anketna pitanja ukazuju nam da se osim gore navedenih istraživačkih ciljeva, ukazivanje na pogled neetičnosti, odnosno što i koja generacija smatra neetičnim, također može ubrojiti kao jedno od istraživačkih pitanja, odnosno ciljeva.

### 4.1.3. Područje istraživanja

Područje istraživanja uključuje analizu stavova pripadnika generacija X i Y u radnom okruženju glede poslovne etike, fokusirano na području Republike Hrvatske. Glavi fokus istraživanja je usmjeren na percepciju neetičnog ponašanja, načine prijavljivanja takvog ponašanja te procjenu utjecaja tih aktivnosti na radni kolektiv. Ovo područje istraživanja zapravo se temelji na dubokom sagledavanju kako pripadnici različitih generacija percipiraju i reagiraju na etičke izazove u poslovnom okruženju. Analizirati će se razlike u stavovima između generacija te kako te razlike mogu oblikovati organizacijsku kulturu i praksu. Također, istražiti će se kako različite generacije tumače, identificiraju i reagiraju na neetično ponašanje unutar radnog okruženja, kao i koji su faktori koji utječu na njihovu spremnost da takvo ponašanje prijave ili ignoriraju. Ovo istraživanje pružit će bolji uvid u dinamiku poslovne etike u kontekstu generacijskih razlika i doprinijeti boljem razumijevanju kako se poslovna etika percipira i prakticira u suvremenom radnom okruženju.

### 4.1.4. Ciljani uzorak istraživanja

Za provedbu ovog istraživanja odabrana je populacija ispitanika iz generacija X, odnosno ispitanici koji su rođeni u razdoblju od 1965. do 1979. godine i generacije Y, odnosno ispitanici koji su rođeni u razdoblju od 1980. do 2000. godine. Ukupno je prikupljeno 331 odgovor putem anonimne ankete, što se smatra dovoljnim brojem za analizu, promatranje i zaključivanje dobivenih rezultata.

Osmišljeni anketni upitnik distribuiran je putem elektroničke pošte. Anketni je upitnik ispunjavan od strane ispitanika generacija X i Y, u razdoblju od 18. ožujka do 20. travnja 2024. godine.

### 4.1.5. Mjerni instrumenti

Kao što je već navedeno, anketni je upitnik sastavljen od ukupno 26 pitanja. Prvi dio anketnog upitnika fokusira se na demografske podatke ispitanika kako bi se stvorila slika o njihovim osobnim karakteristikama. Drugi dio anketnog upitnika usmjeren je na istraživanje stavova ispitanika prema poslovnoj etici, dok se treći dio bavi pitanjem neetičnosti u radnom okruženju, primjećuje li se i prijavljuje te koliki je strah od posljedica, odnosno kako priječiti neetičnost u radnom okruženju. Četvrti se dio bavi i identifikacijom potencijalnih područja unaprjeđenja poslovne etike unutar organizacije. Takvim se strukturirani pristup omogućava sistematizirano prikupljanje podataka i analizu ključnih alternativa koji se istražuju u radu.

#### 4.1.6. Metode statističke analize

Na temelju prikupljenih podataka, koji su obrađeni jednostavnom statističkom metodom, oblikovana je anketa, odnosno anketni upitnik koji se dijelio u elektroničnom obliku, putem e-maila te društvenih stranica poput Facebook-a, Instagram-a, WhatsApp-a i slično. Google Forms je platforma putem koje je kreiran anketni upitnik, dok su dobiveni odgovori analizirani pomoću programa Microsoft Office Excel i SPSS – Statistical Package for the Social Sciences.

Pomoću deskriptivne statističke analize, detaljnije se mogao razjasniti uzorak koji je bio sudionik u ispunjavanju anketnog upitnika. U ovom istraživanju uključuje izračun prosječnih stavova prema poslovnoj etici za svaku generaciju, raspodjela odgovora na pojedino određeno pitanje i grafički prikaz demografskih karakteristika ispitanika.

Jednostavnom se statističkom metodom u ovome istraživanju pokušava donijeti zaključak o populaciji na temelju prikupljenih podataka. Primjenom različitih statističkih metoda provjerava se hipoteza, identificiraju statistički značajne razlike te veze među varijablama. Ovaj primjer istraživanja koristi se za utvrđivanja postojanja povezanosti između demografskih karakteristika ispitanika te njihovih stavova prema poslovnoj etici.

#### 4.1.7. Valjanost i pouzdanost istraživanja

Pouzdanost je ključna kada je riječ o znanstvenom istraživanju. U ovom se diplomskom radu provodi istraživanje temeljno na pouzdanosti prikupljenih podataka.

Valjanost i pouzdanost istraživanja osiguravaju se kroz pažljivo definirane metode prikupljanja podataka i analize istih, što doprinosi osiguravanju kvalitete i vjerodostojnosti rezultata. Metodologija istraživanja u skladu je s preporukama priručnika za metodologiju istraživačkog rada, što dodatno potvrđuje valjanost i pouzdanost prikupljenih podataka.

Valjanost se istraživanja odnosi na to koliko je mjerenje uistinu točno i precizno. Instrument se smatra valjanim ako je temeljen na prethodnim istraživanjima, odnosno ako je oblikovan na osnovu te literature. U ovome slučaju, anketni je upitnik kreiran koristeći informacije iz istraživanja Ethics Resource Center-a iz 2013. godine, kao i izvještaju *Generational Differences in Workplace Ethics*.

Pouzdanost se istraživanja odnosi na stabilnost i dosljednost rezultata u slučaju ponovljenog istraživanja. U kontekstu ovog istraživanja, pouzdanost podataka se osigurava kroz primjenu pouzdanih metoda prikupljanja i analize podataka te provođenje istraživanja na reprezentativnom uzorku. U slučajevima pouzdanih rezultata, može se sa sigurnošću reći kako nije riječ o slučajnim rezultatima i mjerenjima, već o pouzdanim podacima na temelju kojih se

moгу donijeti zaključci. Dakle, svako je pitanje u anketi pružilo konkretni odgovor pomoću kojeg se dolazi do rezultata o stavovima ispitanika.

## 4.2. Rezultati istraživanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

Ovaj će dio diplomskog rada predstaviti rezultati istraživanja provedenog među pripadnicima generacija X i Y u Republici Hrvatskoj. Kroz analizu prikupljenih podataka, razmatrat će se njihovi stavovi i percepcije o poslovnoj etici, kao i njihova spremnost za prepoznavanje i prijavljivanje neetičnog ponašanja u radnom okruženju. Uvod će osigurati pregled metodologije istraživanja te prilagoditi, odnosno staviti u kontekst važnost dobivenih rezultata za razumijevanje dinamike poslovnog etičkog ponašanja među generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj.

Anketni je upitnik ispunilo 331 ispitanik, a ti su ispitanici bili pripadnici generacije X ili generacije Y, zaposlenici, za koje je upravo i ta anketa formirana kako bi se dobio uvid u njihove stavove i razmišljanja prema poslovnoj etici. U nastavku slijedi tabelarni, grafički, slikovni prikaz rezultata dobivenih istraživanjem anketnih upitnikom.

Demografski pokazatelji ispitanika razvrstavaju se na osobna i poslovna obilježja pojedinaca te će biti tabelarno iskazani.

**Tablica 4:** Osobna obilježja ispitanika

OBILJEŽJA	Ukupno ispitanika n = 331	Generacija X (1965.-1979.) n = 100	Generacija Y (1980.-2000.) n = 231	Ukupno ispitanika	Generacija X (1965.-1979.)	Generacija Y (1980.-2000.)
<b>Spol:</b>						
žensko	263	81	182	79,46%	81%	78,79%
muško	68	19	49	20,54%	19%	21,21%
<b>Završeno obrazovanje:</b>						
osnovna škola	8	5	3	2,42%	5%	1,30%
srednja škola	189	71	118	57,11%	71%	51,08%
preddiplomski stručni studij	30	3	27	9,06%	3%	11,69%

preddiplomski sveučilišni studij	38	2	36	11,48%	2%	15,58%
diplomski studij	59	14	45	17,82%	14%	19,48%
poslijediplomski studij, doktorat	7	5	2	2,11%	5%	0,87%

Izvor: Izrada autorice prema vlastitom istraživanju

Na temelju prikazanih demografskih podataka vidljivo je da je većina ispitanika ženskog roda, njih 79,46%, dok muškarci čine veliku razliku od ukupno 20,54% ispitanika. Ovaj se dio zbog velike razlike može smatrati ograničenjem istraživanja, no ne smatra se velikom pogreškom, na taj se dio istraživanja nikako ne može utjecati. Podatci nam zapravo pokazuju kako većina žena u Republici Hrvatskoj razmišlja i kakve stavove ima o poslovnoj etici.

Nadalje, primjećuje se kako je najviše odgovora prikupljeno od strane pripadnika generacije Y ili takozvanih Milenijalaca, odnosno onih ispitanika koji su rođeni u razdoblju od 1980. do 2000. godine. Ta brojka iznosi 231 ispitanik od kojih je 78,79% pripadnica ženskog spola, a tek 21,21% muškog spola. Pripadnici generacije X ispunili su anketni upitnik u broju od 100 ispitanika, u kojem istraživanju opet prednjače pripadnice ženskog spola (81%) u odnosu na muškarce (19%). U svakom je slučaju uvijek manji broj muških ispitanika u odnosu na ženski populaciju ispitanika. Prema sljedećim demografskim podacima uviđa se kako veliki broj ispitanika ima završenu srednju školu (57,11%), od kojih najviše također pripada generaciji X (71%). Nakon ispitanika sa završenom srednjom školom slijede ih oni sa završenim diplomskim studijem (17,82%), zatim sa završenim preddiplomskim sveučilišnim studijem (11,48%) i preddiplomskim stručnim studijem (9,06%). Najmanji broj ispitanika završilo je poslijediplomski studij ili doktorat (2,11%) te ih slijede oni sa samo završenom osnovnom školom (2,42%). Jednak je redoslijed za završeno obrazovanje i za generaciju Y. Ističe se i činjenica da su i za generaciju X i za generaciju Y najveći broj ispitanika oni sa završenom srednjom školom, po čemu se može reći kako nema prevelikih odskakanja u obrazovanju obzirom na generacijske razlike. Iako se vide velike postotne razlike kod generacija X i Y u pogledu završetka studija, odnosno fakulteta. Uviđa se kako veći broj ispitanika generacije Y u više slučajeva završava fakultet u odnosu na generaciju X. Dakle, ispitanici generacije Y završavaju preddiplomski stručni studij za 8,69% više u odnosu na generaciju X, preddiplomski sveučilišni studij za 13,58% te diplomski studij za 5,48% više ispitanika. Jedina je razlika što je više ispitanika generacije X završilo poslijediplomski studij ili doktorat (5%) u odnosu na generaciju Y (0,87%), no to se ne broji kao neka prevelika razlika.

**Tablica 5:** Poslovna obilježja ispitanika

	Ukupno ispitanika n = 331	Generacija X n = 100	Generacija Y n = 231	Ukupno ispitanika 100%	Generacija X 30,21%	Generacija Y 69,79%
<b>Radno iskustvo:</b>						
<b>godina dana i manje</b>	45	1	44	13,59%	1%	19,05%
<b>1 - 5 godina</b>	79	2	77	23,88%	2%	33,33%
<b>5 - 10 godina</b>	167	95	72	50,45%	95%	31,17%
<b>10 i više godina</b>	40	2	38	12,08%	2%	16,45%

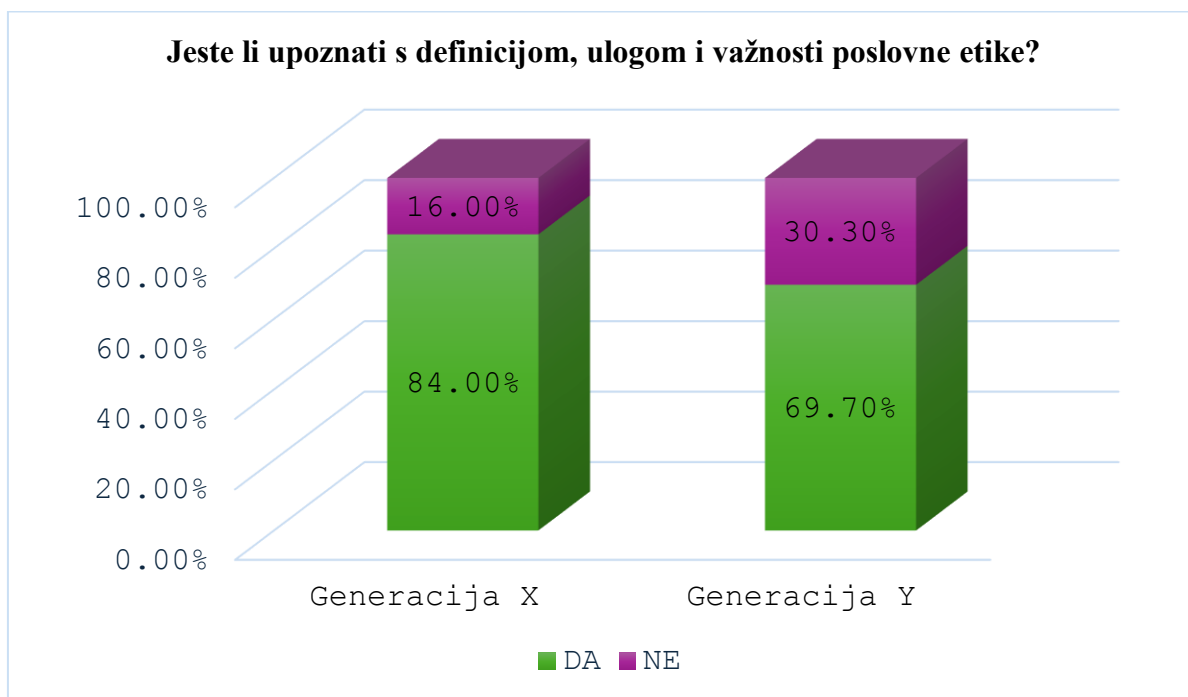
**Izvor:** Izrada autorice prema vlastitom istraživanju

Za Milenijalce je već utvrđeno kako vole više učiti i napredovati na poslu uz svoje osobne uspjehe na koje žele da ih se potiče i motivira kako bi dostigli poslovni uspjeh koji će im pružati i osobno zadovoljstvo. Za generaciju X se kaže kako su također spremni na nova znanja, no potrebno im je malo više truda te nisu toliko slobodni u odnosu na generaciju Z, te im je potrebna mala doza autoriteta. Prema poslovnim zabilježenim obilježjima, najviše je ispitanika koji imaju radno iskustvo od 5 do 10 godina (50,45%), od čega ih je 95% pripadnika generacije X, a 31,17% pripadnika generacije Y, što se i podrazumijeva, obzirom da ispitanici generacije X imaju i više godina. Za sve ostale prijedloge radnog iskustva prednjači generacija Y. Nakon radnog iskustva od 5 do 10 godina gdje je više ispitanika generacije X, slijede ih, ali u generaciji Y oni sa radnim iskustvom od 1 do 5 godina (33,33%), dok ih najmanje je sa radnim iskustvom od godinom dana i manje (19,05%), te oni sa radnim iskustvom od 10 ili više godina (16,45%). Iako bi bilo logično da u radnom iskustvu od 10 i više godina prednjači generacija X (2%), u ovom je slučaju istraživanja ipak prevagnula raznolikost ispitanika pa je s toga u ovom slučaju vodeća generacija Y. Na veliku razliku radnog iskustva generacije X u radnom iskustvu od godine dana ili manje (1%), te od 1 do 5 godina radnog iskustva (2%), prevladava logika zbog dobne granice generacije koja razmatra generacije od 1965. do 1979. godine.

U nastavku rada biti će prikazani rezultati istraživanja, odnosno anketnog upitnika, u obliku grafikona i tablica. Dakle, istražuje se značenje poslovne etike prema generacijama te uočavanje

neetičnosti na radnom mjestu prema generacijskoj razlici generacija X i Y u Republici Hrvatskoj. Analiza je napravljena na način da se uoče razlike između ispitanika generacije X, kojih je u ovoj anketi pristupilo 100, i generacije Y koji je pristupilo 231. Na temelju tih podataka svako je anketno pitanje analizirano zasebno prema te dvije skupine.

**Graf 1:** Poznavanje definicije, uloge i važnosti poslovne etike pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Prikazom Grafa 1., može se uočiti kako najveći broj ispitanika daje pozitivan odgovor na pitanje poznavanja definicije, uloge kao i važnosti poslovne etike. Dakle, većina je upoznata sa glavnim pojmom ovog istraživanja što je od iznimne važnosti za dalji tijek istraživanja. Od ukupno 100 ispitanika generacije X, čak njih 84% odgovorilo je sa „da“ na postavljeno pitanje, dok njih 16% nije upoznato sa značenjem poslovne etike. Kod generacije Y, od 231 ispitanika, njih 69,70% dalo je pozitivan odgovor na postavljeno pitanje, dok je njih 30,30% negiralo znanje o poslovnoj etici. Obzirom da je riječ više od polovice kod generacije X, kao i generacije Y, podatci prikazuju približan broj znanja ispitanika o poslovnoj etici kod obje generacije. Generacija X je starija generacija, generacija rođenih prije 1980. godine, kada se etika u poslovanju nije toliko uvažavala i provodila kao što je to danas i sa današnjim generacijama. Generacija X i dalje su zaposlenici koji stignu učiti i otkriti što im to zapravo sve poslovna etika danas dopušta na radnom mjestu, a što ne. Rezultat je realističan. Generacija Y je nova generacija, riječ je o mladim ljudima koji su rođeni s vremenom razvitka etičnosti u poslovanju i koji znaju svoja prava, ali i prava na poslu. Gotovo je začuđujuće kako rezultat nije 100%, no



postoji vjerojatnost da je riječ o najmlađim pripadnicima generacije X koji tek uče o poslovanju, kao i samoj poslovnoj etici.

**Tablica 6:** Značenje poslovne etike prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj

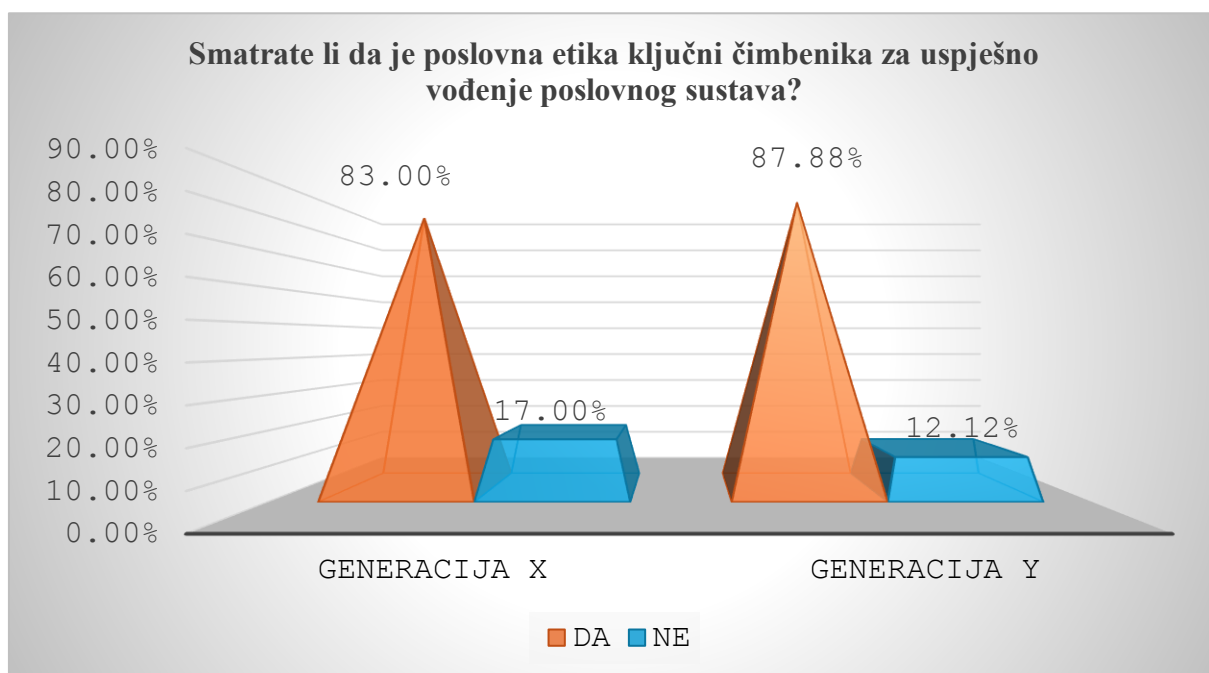
<b>Što za Vas predstavlja poslovna etika?</b>	<b>Generacija X</b>	<b>Generacija Y</b>
Slijediti moralne principe i vrijednosti u svim poslovnim odlukama i aktivnostima.	28,00%	16,88%
Temelj poštenog i odgovornog poslovanja, što uključuje transparentnost, integritet i poštivanje svih relevantnih zakona i propisa.	26,00%	38,10%
Pravednost prema svim dionicima, uključujući zaposlenike, kupce, dobavljače i zajednicu u kojoj poslujemo.	17,00%	16,02%
Osnovu za izgradnju povjerenja i ugleda tvrtke, što je ključno za dugoročni uspjeh.	4,00%	1,73%
Obuhvaća odgovornost prema okolišu i društvu, te brigu o održivosti u poslovanju.	2,00%	0,86%
Poštovanje ljudskih prava i raznolikosti, te osiguravanje sigurnog i pravednog radnog okruženja.	19,00%	22,51%

Donošenje odluka koje su ispravne, čak i ako nisu uvijek najprofitabilnije u kratkoročnom smislu.	4,00%	3,90%
---	-------	-------

Izvor: Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Na temelju podataka prikazanih u Tablici 6 i pitanju „Što za Vas predstavlja poslovna etika?“ odgovori su označavali sljedeće: pripadnici generacije X najviše su oznaka dali na predložen odgovor „Slijediti moralne principe i vrijednosti u svim poslovnim odlukama i aktivnostima“, odnosno njih čak 28%. Generacija je Y najviše odabirala ponuđeni odgovor „Temelj poštenog i odgovornog poslovanja, što uključuje transparentnost, integritet i poštivanje svih relevantnih zakona i propisa“, njih 38,10%. To je ujedno i drugi po redu odabrani odgovor generacije X (26,00%). Prema ostatku podataka iz tablice uviđa se kako generacija X i generacija Y na isti ili sličan način ima predviđeno značenje poslovne etike, odnosno onoga što ono za njih predstavlja. Slijede ih odgovori; „Poštovanje ljudskih prava i raznolikosti, te osiguravanje sigurnog i pravednog radnog okruženja“ gdje je njih 19% odabralo ovo pitanje kod ispitanika generacije X, te 22,51% kod generacije Y, zatim „Pravednost prema svim dionicima, uključujući zaposlenika, kupce, dobavljače i zajednicu u kojoj poslujemo.“, gdje je broj ispitanika generacije X na ovaj odgovor izražen u 17%, dok je kod generacije Y to 16,02%. Analizom ovih odgovora dolazi se do zaključka kako je generaciji X prije svega najvažnije slijediti i poštivati pravila koja se nadovezuju na poslovnu etiku, dok je za generaciju Y, prije svega, najbitnije međusobno poštivanje u radnom okruženju.

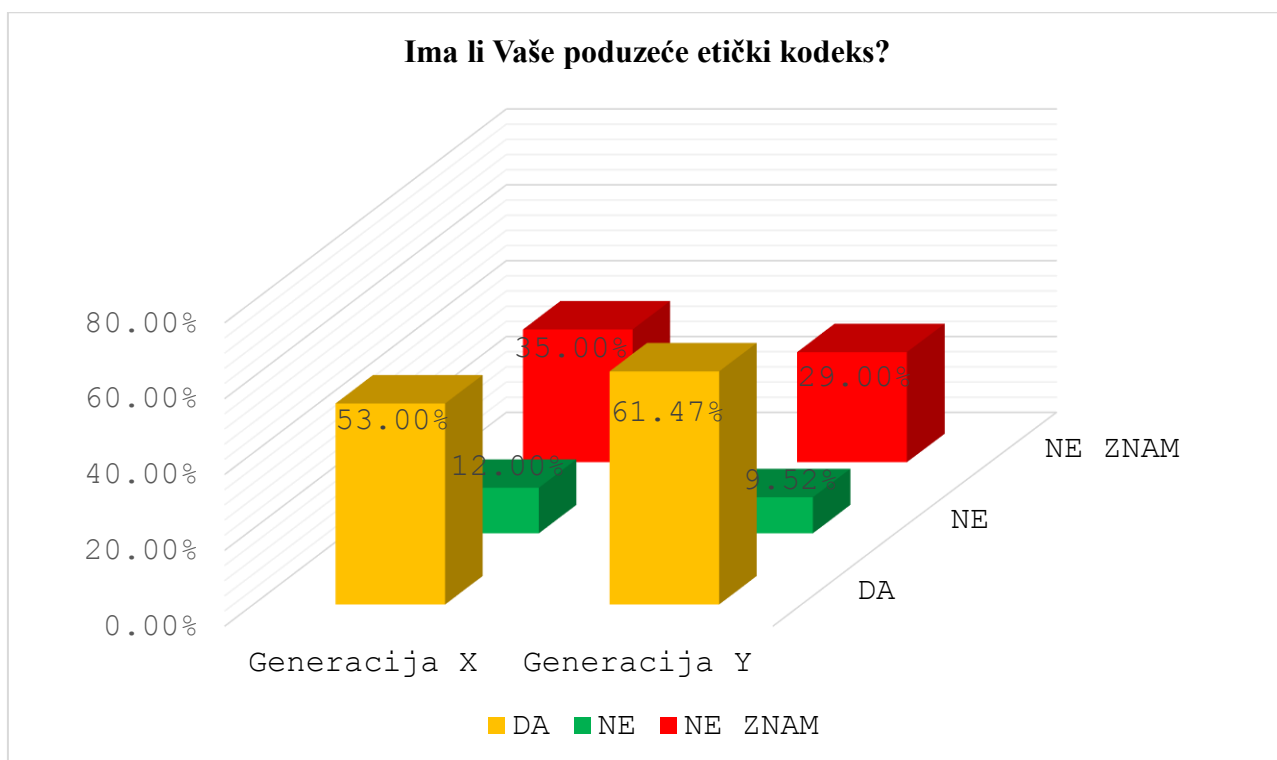
**Graf 2:** Poslovna etika je ključni čimbenik za uspješno vođenje poslovnog sustava pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Na pitanje „Smatrate li da je poslovna etika ključni čimbenik za uspješno vođenje poslovnog sustava?“ uočljivo je kako generacija X i generacija Y razmišljaju jednako – 83% ispitanika koji pripadaju generaciji X tvrde da poslovna etika zaista jest ključan čimbenik za uspješno vođenje poslovnog sustava, dok gotovo 90% ispitanika generacije Y (87,88%) tvrdi isto. Manjina koja se ne slaže s ovom izjavom predstavlja 17% ispitanika generacije X, te 12,12% generacije Y. Iako se nisu svi zaposlili u doba istih poslovnih pravila i jednakim tempom uvođenja poslovne etike u poslovanje, obje generacije smatraju kako je izuzetno bitna za uspjeh u daljem poslovanju. Ne samo da je bitna, pitanje koje glasi navodi da je „ključni čimbenik“ stoga se uviđa oslanjanje zaposlenika na poslovnu etiku, odnosno pružanje bolje budućnosti u poslovanju određenih im poslovnih objekata.

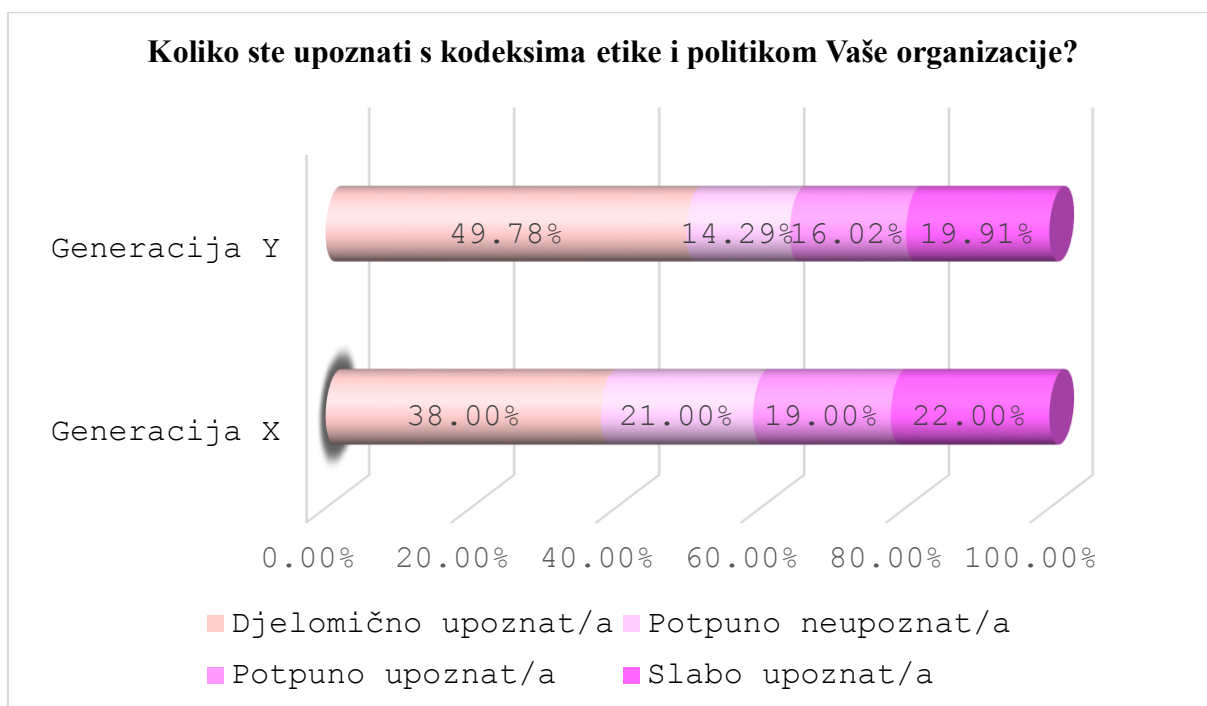
**Graf 3:** Etički kodeks u poduzeću pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Utvrđeno je kako je većina ispitanika obje generacije upoznata definicijom i ulogom poslovne etike, isto tako najviši je potvrdnih odgovora na pitanje „Ima li Vaše poduzeće etički kodeks?“ generacije X (53%) i generacije Y (61,47%). No, njih čak 35,00% kod generacije X i 29% od generacije Y uopće ne znam posjeduje li poduzeće u kojem posluju etički kodeks, što je zabrinjavajuća statistika. Jednako su zabrinjavajući podatci da je njih 12% od generacije X te 9,52% generacije Y sigurno kako njihovo poduzeće nema etički kodeks. Dakle, grupaciji sa negirajućim odgovorima vjerojatno nije ni predstavljen etički kodeks kojeg bi se trebali pridržavati tijekom radnog vremena i u radnom prostoru. Statistika pokazuje podjednake rezultate kod obje generacije.

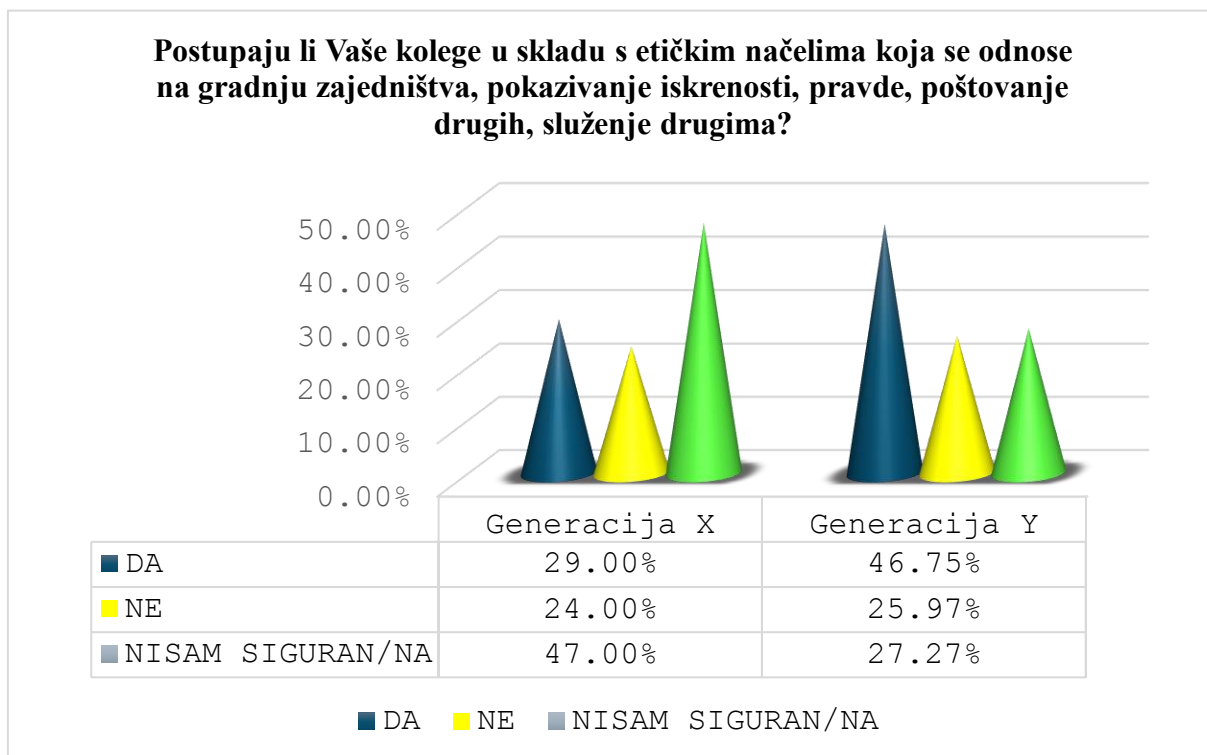
**Graf 4:** Poznavanje etičkog kodeksa i politike organizacije pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podatak

Dakle, obje su generacije većinom upoznate sa značenjem etičkog kodeksa, kao i toga ima li organizacija u kojoj rade etički kodeks. Na temelju sljedećeg pitanja priloženo je kako je najveći broj ispitanika generacije X (38%), kao i generacije Y (49,78%) djelomično upoznat s kodeksima etike i politikom organizacije u kojoj posluju. Iz toga se može razaznati kako zapravo nisu sigurni što uopće vrijede kao pravila poslovne etike u poduzeću u kojem su zaposleni. Od ostalih podataka vidljivo je kako je najmanji broj glasova dobio odgovor „slabo upoznat/a“ kod generacije X (19%), dok je kod generacije Y najmanje ispitanika potpuno neupoznato s etičkim kodeksom i politikom pripadajuće organizacije (14,29%).

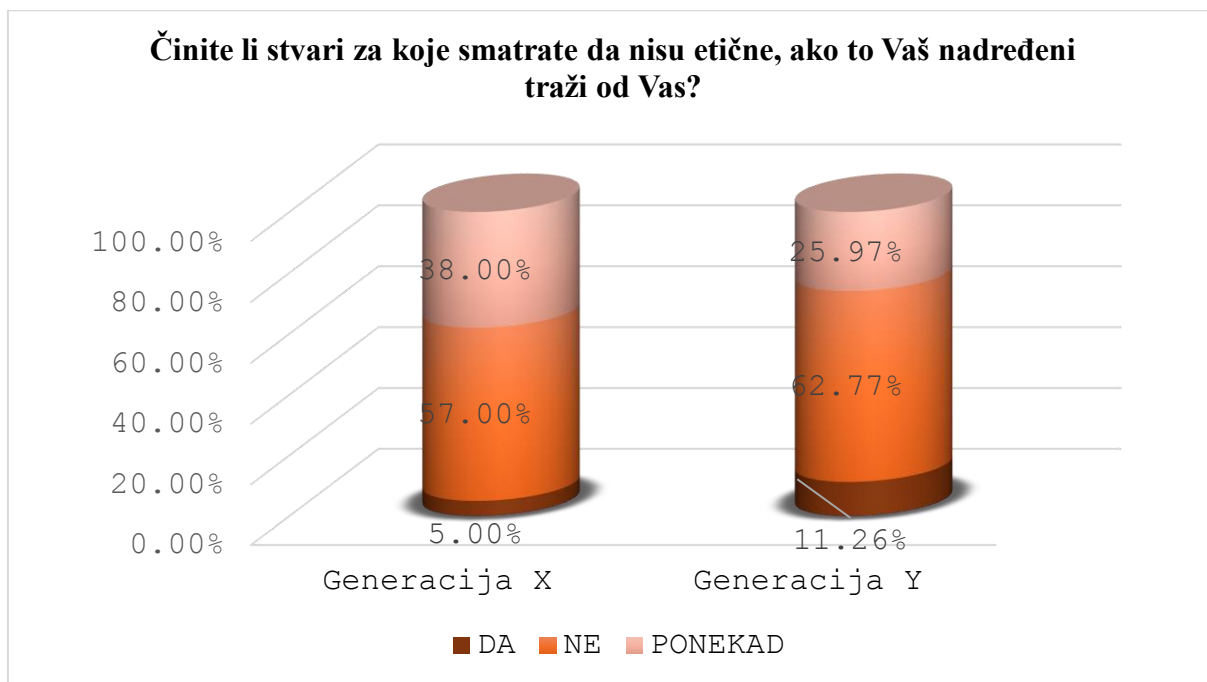
**Graf 5:** Postupanje u skladu s etičkim načelima pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice prema prikupljenim podacima

Na pitanje postupaju li kolege ispitanika u skladu s etičkim načelima koja se odnose na gradnju zajedništva, pokazivanje iskrenosti, pravde, poštovanje drugih i služenje drugima odgovori su sljedeći: 47% ispitanika generacije X nije sigurno u to postupaju li njihove kolege u skladu s etičkim načelima na radnom mjestu, dok ispitanici generacije Y tvrde kako njih 46,75% zaista postupa u skladu s navedenim načelima. Ovdje vidimo veliki odmak u postotcima odgovora između generacija X i Y. Obrat je i sljedeći; ispitanici generacije X u 29% slučajeva vjeruju da njihovi kolege postupaju u skladu s etičkim načelima, dok ispitanici generacije Y u 27,27% slučajeva nisu sigurni u isto. Gotovo četvrtina ispitanika u obje generacije tvrdi da njihove kolege ne postupaju u skladu s etičkim načelima. Ovakav prikaz odgovora nam pokazuje kako pripadnici generacije Y imaju bolji odnos s kolegama u odnosu na pripadnike generacije X, koji se dvoume oko toga je li ponašanje njihovih kolega etički ispravno.

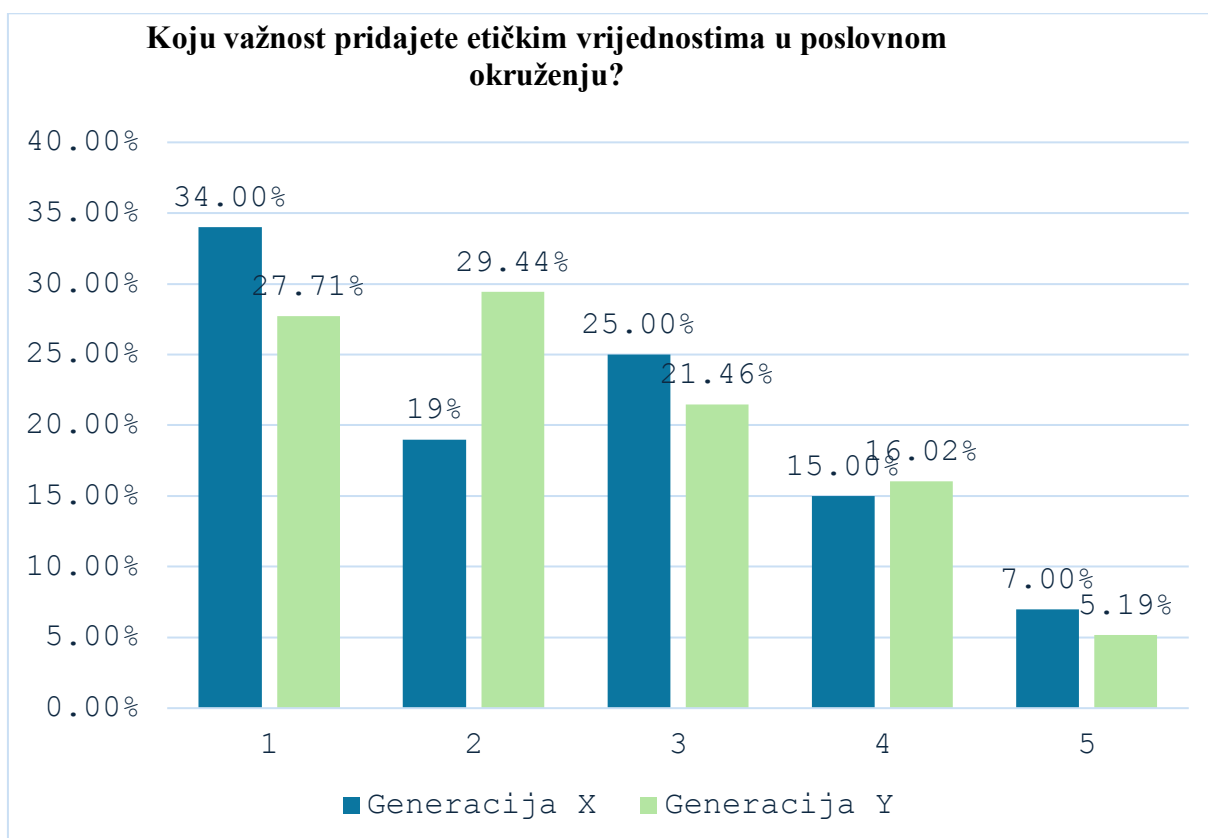
**Graf 6:** Neetični zahtjevi nadređenih pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Vjerojatnosti da svaki nadređeni u nekoj od organizacija imaju etički pristup prema svojim zaposlenicima je osrednja, no svakako bi tako trebalo biti. Često nadređeni imaju neke zahtjeve od svojih zaposlenika za koje netko neće smatrati da su etički ispravne, odnosno one zaista to i nisu. Prema sljedećim podacima uviđa se kako većina ispitanika ne čini stvari koje smatra neetičnima, a koje nadređeni traži od njih: kod ispitanika generacije X to je 57%, a kod ispitanika generacije Y 62,77%. Ipak, njih 38% kod generacije X te 25,97% kod generacije Y to čini ponekad. Naravno, tu je i postotak od 5% generacije X te 11,26% kod generacije Y koji to ipak čine ako se od njih zatraži, bez obzira na privatne stavove kako ti postupci nisu etični.

**Graf 7:** Pridavanje na važnosti etičkim vrijednostima u poslovnom okruženju pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

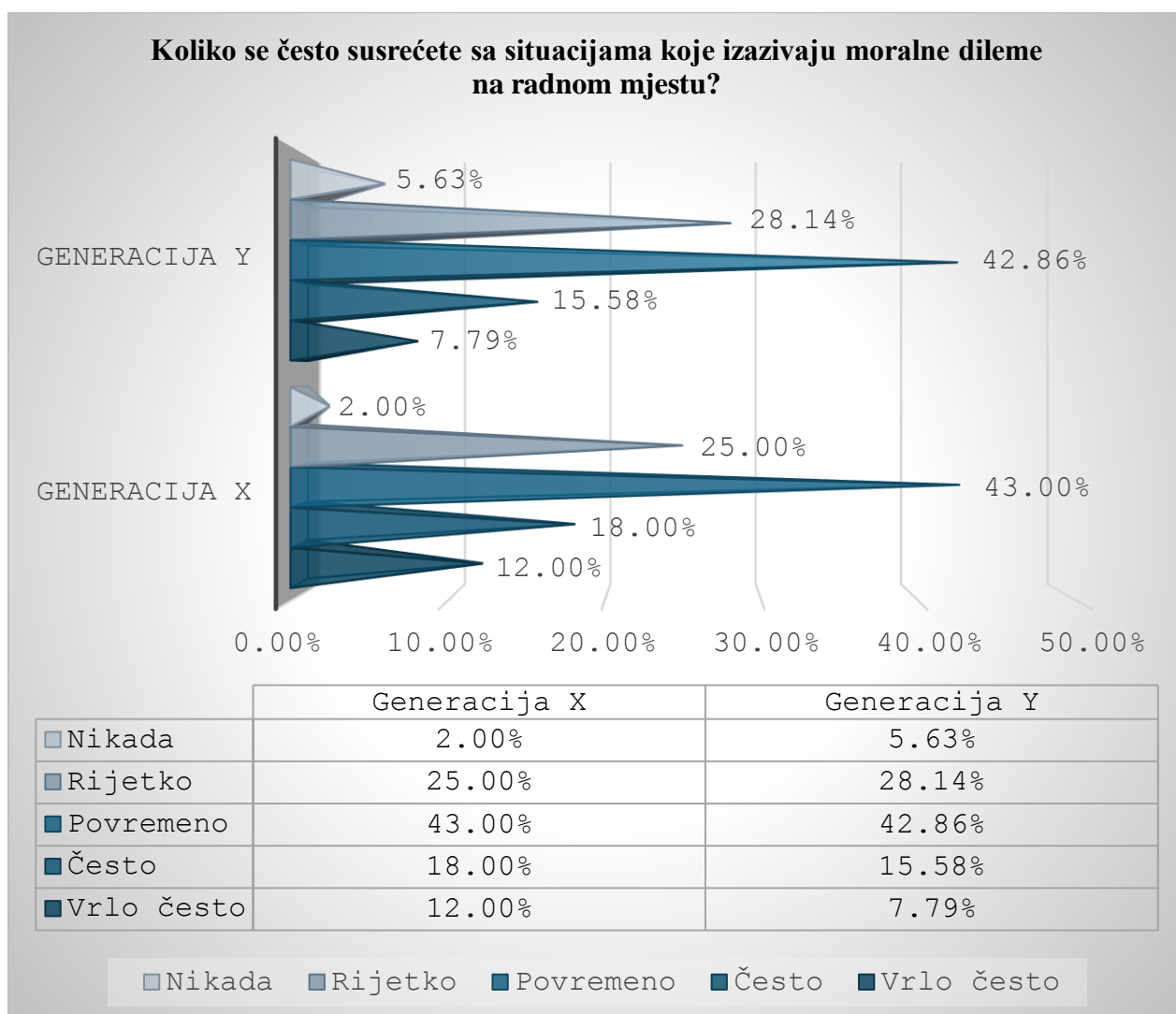


**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Linearnim mjerilom podataka, gdje 1 predstavlja vrlo visku važnost, a 5 vrlo nisku, dobiveni su podatci kako generacija X najviše (34%) pridaje vrlo visku važnost etičkim vrijednostima u poslovnom okruženju, dok je kod generacije Y to ipak nešto niže, odnosno pod rednim brojem 2 (visoku) po važnosti od 29,44%. Podatci su približni, po čemu se može zaključiti kako ispitanici obje generacije pridaju vrlo visoku do visoku važnost etičkim vrijednostima u poslovnom okruženju. Ipak, za njih 7% pripadnika generacije X te 5,19% pripadnika generacije Y ne pridaje nikakvu važnost etičkim vrijednostima u poslovanju.



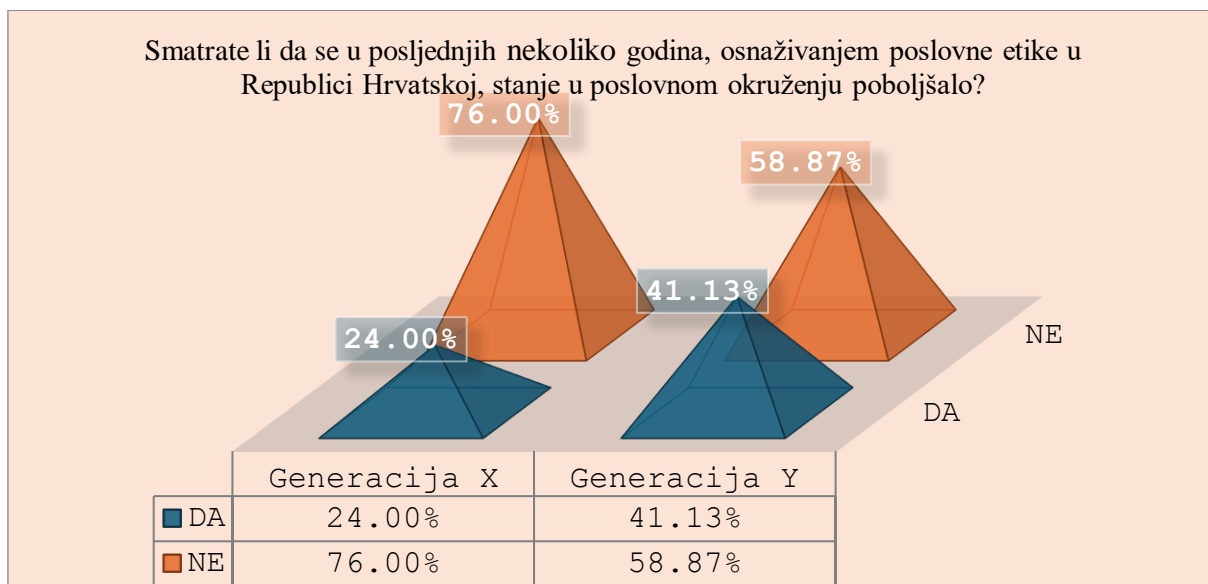
**Graf 8:** Susretanje sa situacijama koje izazivaju moralne dileme na radnom mjestu pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

U poslovanju se nekada susrećemo sa situacijama koje mogu izazivati moralne dileme. Jedno od pitanja u sklopu ovog istraživanja bilo je upravo to. Najviše je pripadnika generacije X (43%) i generacije Y (42,86%) odgovorilo kako se povremeno susreće sa situacijama koje im izazivaju moralne dileme na radnom mjestu. Riječ je o situacijama za koje nisu sigurni jesu li ispravne, ali isto tako ni da su neispravne. Prema sljedećem broju postotaka odgovora vidljivo je kako se 28,14% ispitanika generacije Y te 25% ispitanika generacije X rijetko susreće sa takvim situacijama. Njih se 18% kod generacije X često susreće sa navedenim situacijama, a 15,58% kod generacije Y. Onih koji se nikada nisu susreli sa situacijama koje izazivaju moralne dileme na radnom mjestu je zabrinjavajuće mali postotak od 2% kod generacije X, dok je to kod generacije Y 5,63%. Izgledi ovih postotaka daju zabrinjavajuće rezultate kod obje generacije. Očito današnje poslovanje nije ono što su ispitanici zamišljali kada su čitali etički kodeks organizacije.

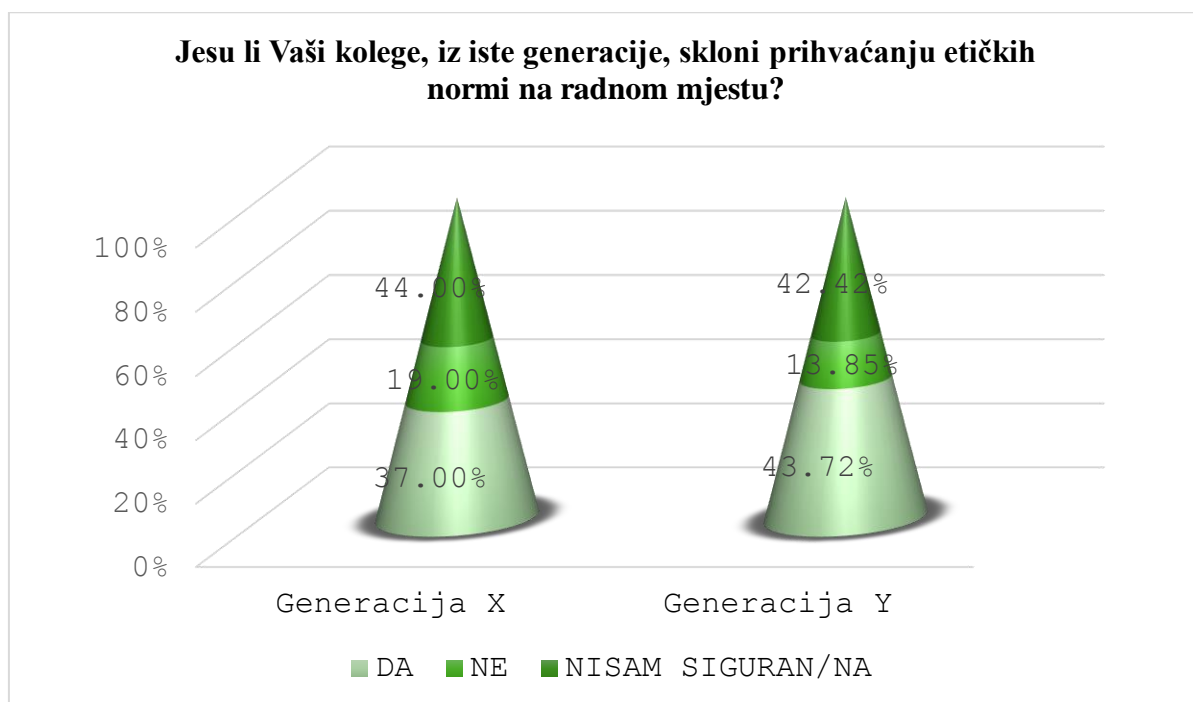
**Graf 9:** Stanje u poslovnom okruženju u Republici Hrvatskoj prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Kao što je već navedeno, smatra se kako se stanje poslovne etike u svijetu osnažilo, poboljšalo, razvilo na neki način. Jednak su razmišljanja i za Republiku Hrvatsku. No prema sljedećim podacima, ispitanici koji su sudjelovali u ovom upitniku se ne slažu s time. Dakle, 76% ispitanika pripadnike generacije X smatra kako se osnaživanjem poslovne etiku u Republici Hrvatskoj kroz posljednjih nekoliko godina stanje u poslovnom okruženju nije nimalo poboljšalo. Sličnog su razmišljanja i pripadnici generacije Y gdje se njih 58,87% slaže kako se stanje poslovne etike u Republici Hrvatskoj nije poboljšalo. Ipak, 24% pripadnika generacije X i 41,13% pripadnika generacije Y misle kako se stanje poboljšalo ili ide na bolje.

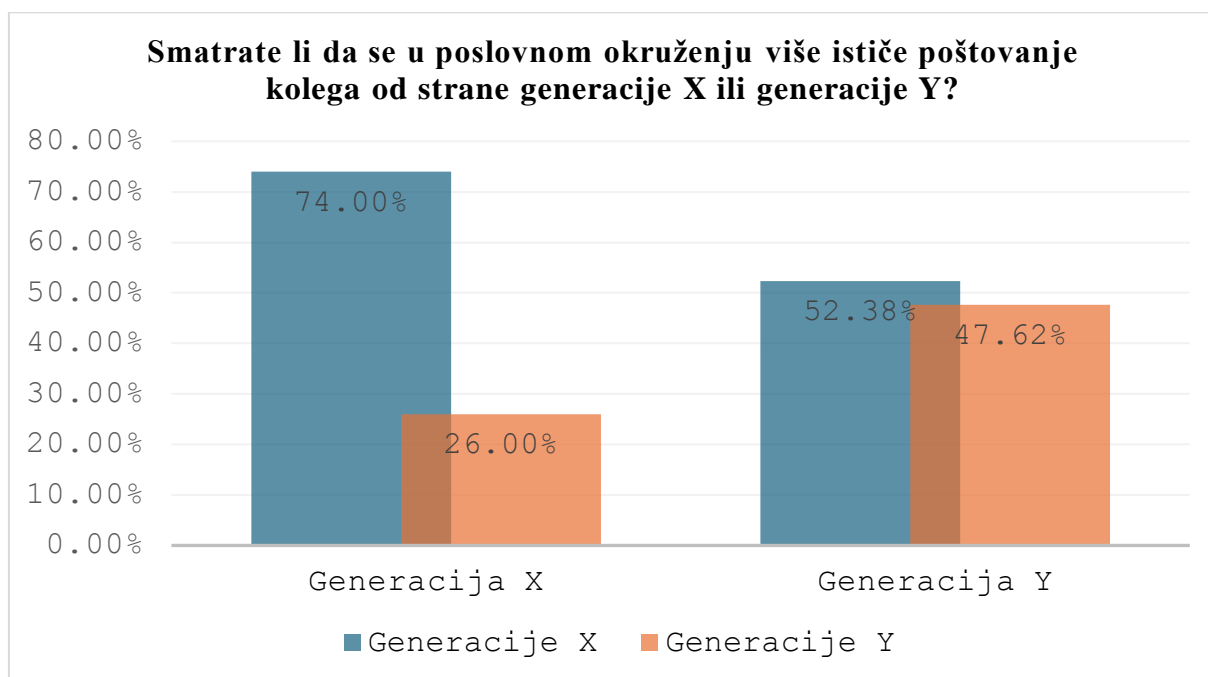
**Graf 10:** Sklonost prihvaćanja etičkih normi na radnom mjestu prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Sljedeće se pitanje baziralo na pojedince pripadnika svake od ispitanih generacija, kojim se htjelo saznati kakvo razmišljanje imaju o svojim kolegama u radnom prostoru obzirom na generacijske sličnosti. Konačno, pitanje je bilo sljedeće: „Jesu li Vaše kolege, iz iste generacije, skloni prihvaćanju etičkih normi na radnom mjestu?“. Ispitanici pripadnici generacije X nisu sigurni jesu li njihovi kolege skloni prihvaćanju etičkih normi na radnom mjestu (44%), dok ih 37% tvrdi da njihovi kolege prihvaćaju etičke norme u radnom okruženju. Pripadnici generacije Y u najvećem broju slučajeva (43,72%) dali su pozitivan odgovor na postavljeno pitanje, dok nešto manji broj njih (42,42%) ipak nije sigurno u isto. Najmanji postotak negativnih odgovora koji se dobije rezultatima obje generacije, govori kako u većini slučajeva postoji etička kolegijalnost u radnom okruženju.

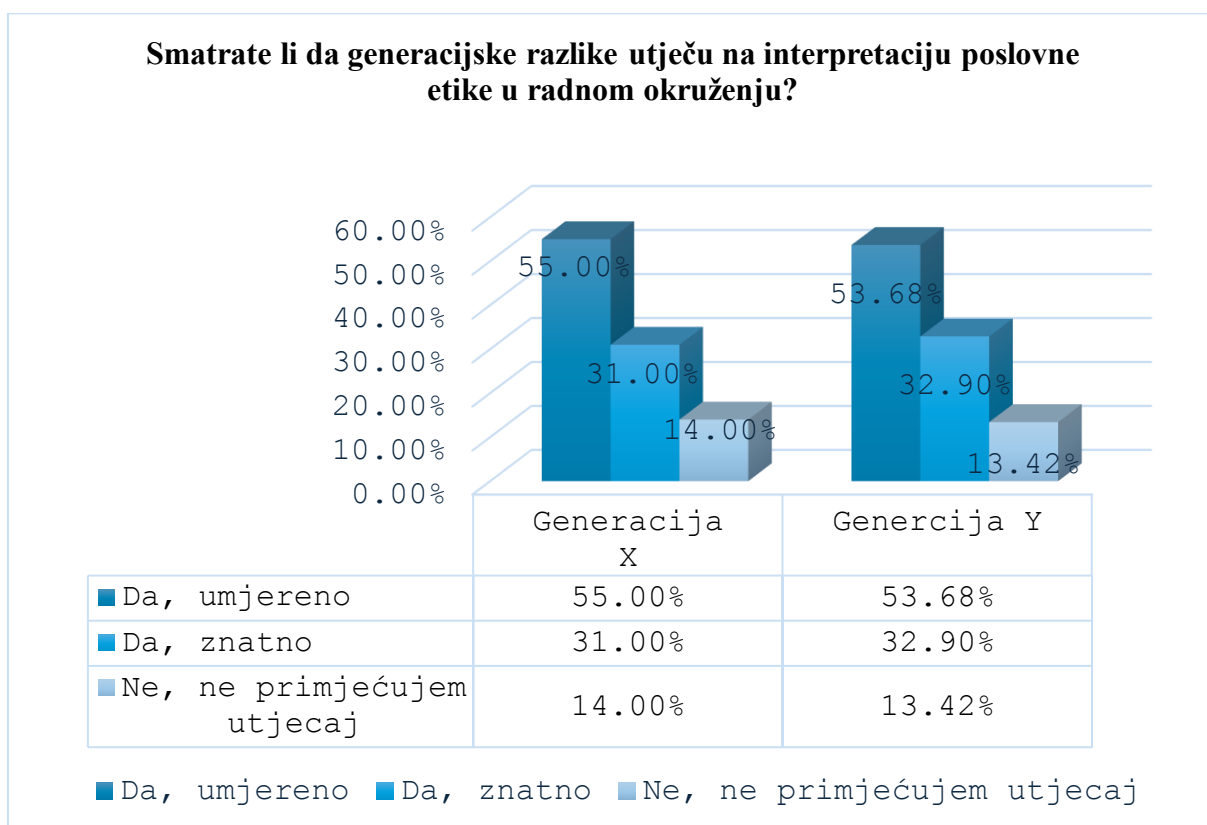
**Graf 11:** Poštivanje na radnom mjestu prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Nadovezujući se na prethodno pitanje koje se tiče poštivanja etičkih normi u radnom okruženju prema svakoj od generacija, ovo se pitanje tiče osobnih stavova pripadnika obje generacije obzirom da se nalaze u međugeneracijskim radnim okruženjima. Na pitanje da li se u poslovnom okruženju više ističe poštovanje kolega od strane generacije X ili generacije Y, ispitanici pripadnici generacije X smatraju kako su više poštovanja dobili od kolega pripadnika generacije X (74%) u odnosu na kolege koje pripadaju generaciji Y (26%). Ispitanici pripadnici generacije Y podjednako su dali glasove za kolege obje generacije. U njihovom slučaju 58,38% osjeća veće poštovanje od strane generacije X, dok 47,62% smatra da se više ističe poštovanje generacije Y. U oba slučaja uviđaju se veći rezultati za generaciju X koja se u poslovnom okruženju očito više ističe po poštivanju svojih kolega, neovisno o generacijskoj razlici. Starije generacije često znaju komentirati kako se kod mladih danas ne ističe nikakvo poštovanje, no prema podacima iskazanih ovom anketom može se reći kako je riječ o generacijskom jazu i ne prihvaćanju novih razmišljanja i novih postupaka u poslovanju. Poštovanje je ipak više iskazano od generacije X, drugačije razmišljanje ne znači ne poštivanje razmišljanja drugih, odnosno starijih generacija gdje se ovim anketnim upitnikom daju jasni rezultati.

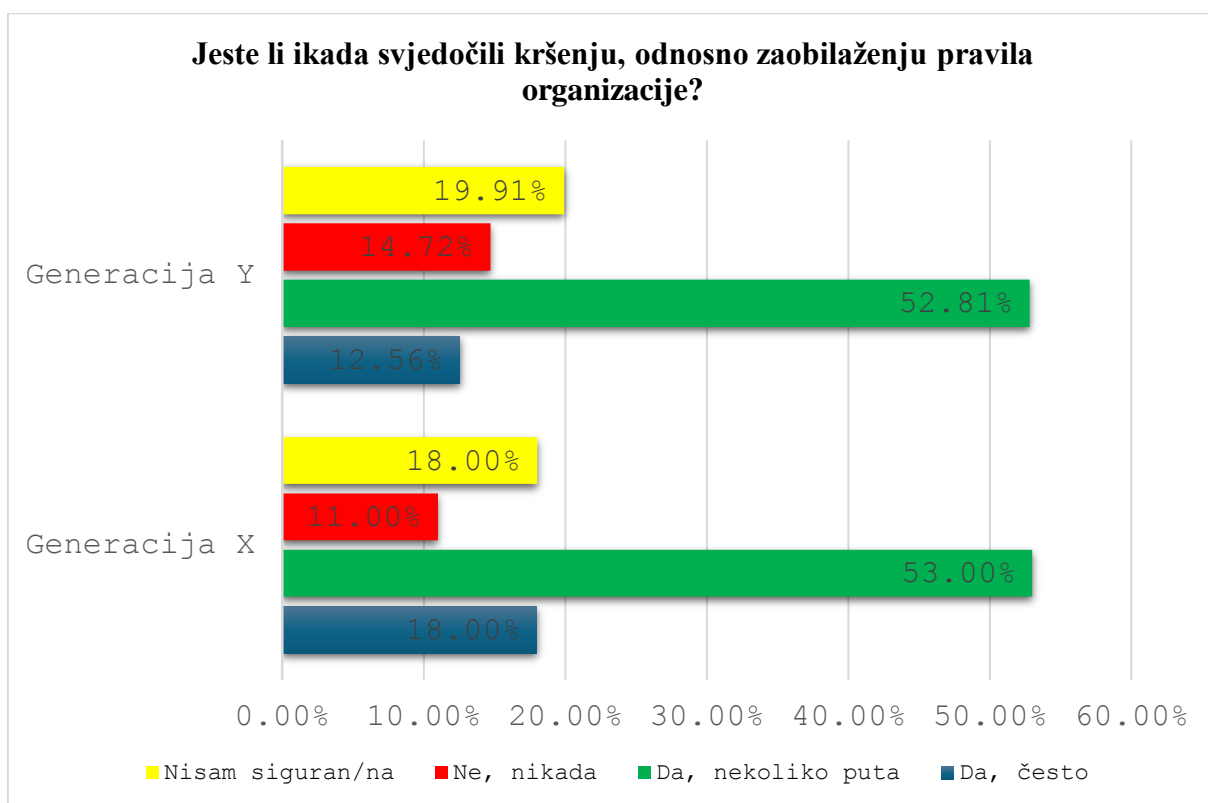
**Graf 12:** Utjecaj generacijskih razlika na interpretaciju poslovne etike u radnom okruženju prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Dolazi se do zaključka kako moraju postojati razlike u razmišljanju dvije različite generacije u radnom okruženju. Upravo se sljedećim pitanjem želi saznati u kojoj mjeri te razlike utječu na interpretaciju poslovne etike u poslovnom, odnosno radnom okruženju. Obje generacije ističu kako su generacijske razlike, odnosno njihov utjecaj na interpretaciju same poslovne etike u poslovanju umjereno istaknute (generacija X 55%, generacija Y 53,68%). Ispitanici generacije X smatraju da se u 31% slučajeva to znatno primjećuje, dok ispitanici generacije Y isto smatraju u 32,90% slučajeva. To je potpuno razumljivo. Različite generacije pridonose različitim idejama i savjetima, pa tako i svojim izlaganjima o poslovnoj etici i postupcima kojima se ističu. Tako da se samo u 14,00% slučajeva generacija X slaže kako se to uopće ne primjećuje, dok pripadnici generacije Y to misle u 13,42% slučajeva. Obzirom da je razlika u ispitanicima 100-231 ispitanik zaključuje se kako je riječ o gotovo istim rezultatima za obje generacije.

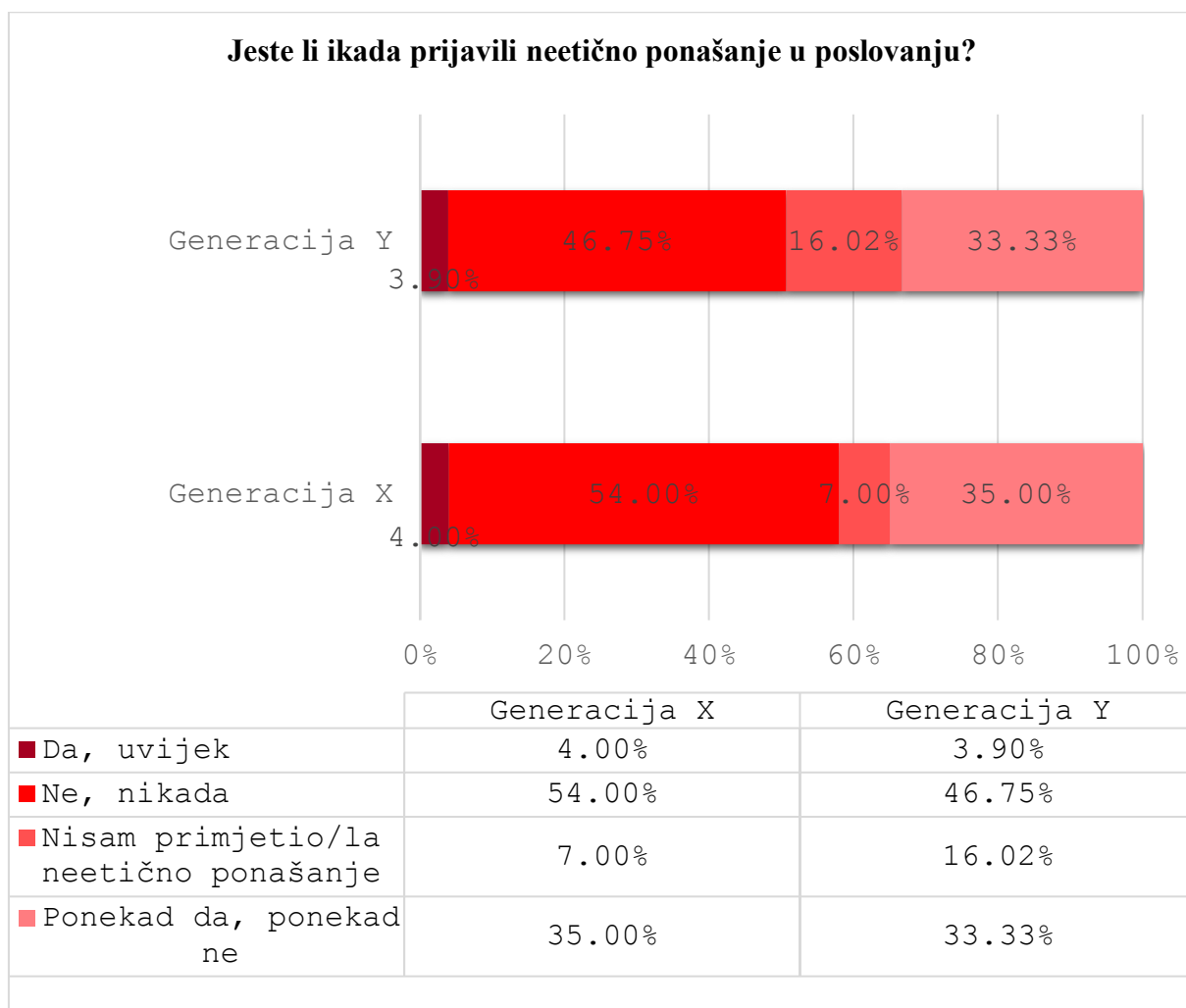
**Graf 13:** Svjedočenje kršenju, odnosno zaobilaženju pravila organizacije pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Na pitanje jesu li ispitanici svjedočili kršenju, odnosno zaobilaženju pravila organizacije odgovori generacija su glasili: više je od 50% ispitanika obje generacije odgovorili da jesu, i to nekoliko puta, od čega je nešto više ispitanika svjedočilo kod pripadnika generacije X (53%) naspram generacije Y (52,81%). Kod rezultata ispitanika generacije X, isti broj ispitanika tvrdi kako nije sigurno jesu li svjedočili (18%) ili često svjedoči kršenju ili zaobilaženju pravila organizacije (18%). Kod generacije Y 19,91% ispitanika nije sigurno jesu li to bila kršenja pravila organizacije. Pripadnici generacije X samo u 11% slučajeva nikada nisu bili svjedoci zaobilaženja pravila organizacije, dok ta brojka kod pripadnike generacije Y iznosi 14,72%.

**Graf 14:** Prijava neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Nakon detaljnijeg pregleda zapažanja odnosno svjedočenja kršenja pravila organizacije u poslovanju, prikazanim grafikonom vidljivo je kako je rijetko tko prijavljivao ponašanja za koja smatra da nisu u skladu s poslovnom etikom organizacije. Vidljivo je kako u obje generacije najveći broj odgovora iznosi na odgovor „ne nikada“ (generacija X 54%, generacija Y 46,75%), dakle nisu prijavljivali ono što se smatra neetičnim ponašanjem na radnom mjestu. Temeljem ovih podataka realna je slika da će većina ispitanika neće reagirati ako uoči neetično ponašanje. Prema sljedećoj analizi 35% ispitanika generacije X te 33,33% ispitanika generacije Y tek će ponekad reagirati na uočeno neetično ponašanje te prijaviti. Neki od njih (generacija 7%, generacija Y 16,02%) nisu ni niti primijetili takvo ponašanje na radnom mjestu ili ga ne žele vidjeti. Najmanji je broj ispitanika odgovorio kako bi ipak prijavio neetično ponašanje, odnosno da to i uvijek rade kada ga uoče (generacija X 4%, generacija Y 3,90%). Nema neke veće razlike u postotcima pa se prema tome ističe jednak hrabrost kod obje generacije u slučaju potrebe za prijavljivanjem, a u sljedećoj tablici biti će vidljivo i kome bi tavo ponašanje prvo prijavili.

**Tablica 7:** Kome je prijavljeno uočeno neetično ponašanje pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

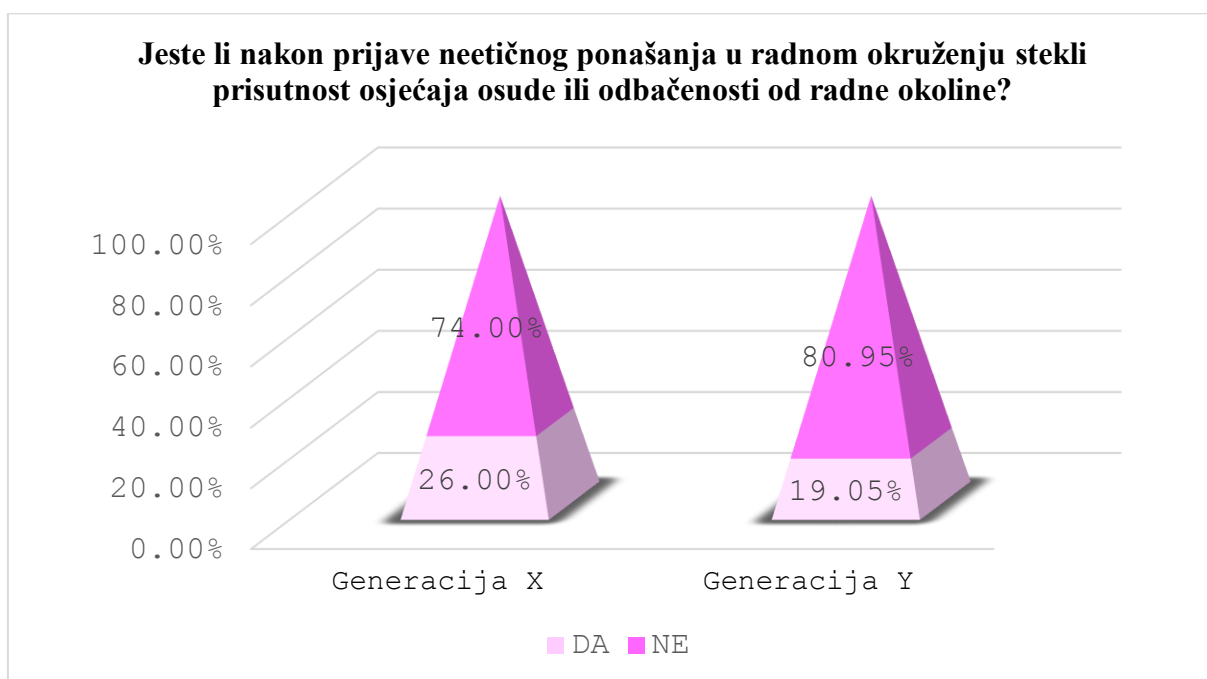
<b>Ako jeste, kome ste prijavili neetično ponašanje?</b>	<b>Generacija X</b>	<b>Generacija Y</b>
Vanjskoj agenciji (npr. Državne institucije)	5,00%	2,60%
Višem menadžmentu	11,00%	6,06%
Nadređenom/vođi tima/koordinatoru projekta	28,00%	29,44%
Nisam prijavljivao/la	56,00%	61,90%

**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Nakon uočenog neetičnog ponašanja u radnom okruženju, i nakon što je je pojedinac odlučio takvo ponašanje i prijaviti, najveći broj ispitanika kod generacije X (28%), ali i kod generacije Y (29,44%) odlučuje se na prijavu nadređenom, odnosno vođi tima ili koordinatoru projekta. Nakon toga najviše njih odlučuje prijavljivati višem menadžmentu (generacija X 11%, generacija Y 6,06%) te je na posljednjem mjestu prijava vanjskoj agenciji (generacija X 5%, generacija Y 2,60%) kao što su na primjer razne Državne institucije. Ipak, najveći broj ispitanika ipak nikada nije prijavljivao, što je viđeno i u prethodnom grafikonu, u ovom slučaju prikaza 56% ispitanika generacije X i 61,90% ispitanika generacije Y.



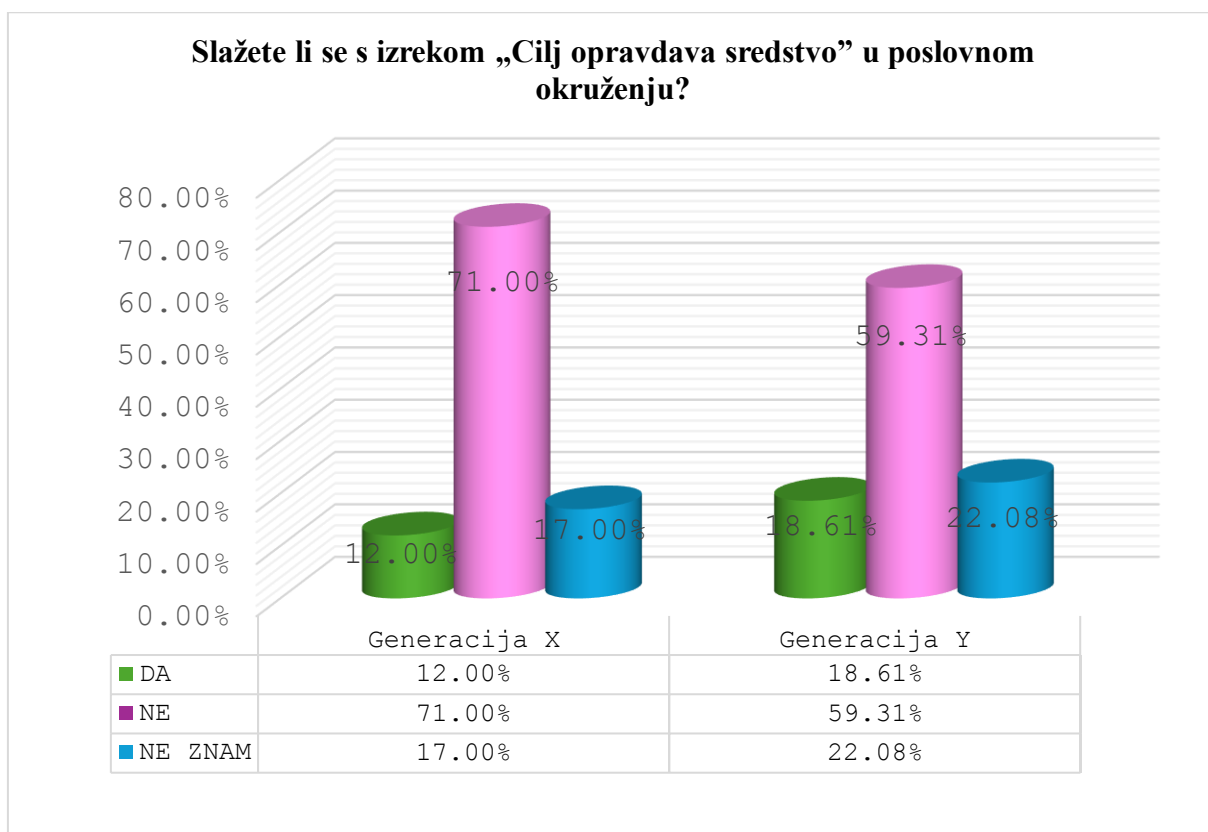
**Graf 15:** Prisutnost osjećaja osude ili odbačenosti od radne okoline nakon prijave neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Prilikom ovog upita vjeruje se kako su negativno odgovorila osobe koje nisu prijavljivale neetična ponašanja ili ostali koji nisu osjećali osudu u radnom okruženju nakon prijave, što je i glavno pitanje na grafikonu 15. Dakle, negativni odgovori generacije X izraženi su u postotku od 26% ispitanika koji su dali odgovor „ne“, dok je generacija Y na isti odgovor dala oznaku od 19,05%. Od onih koji su prijavljivali neetično ponašanje i koji su osjećali osudu kolega nakon toga ili koji imaju osjećaj da bi se ta osuda i dogodila ako se odluče na prijavu je većina; 74% kod ispitanika pripadnika generacije X te 80,95% ispitanika generacije Y. U navedenim podacima ne mogu se uvidjeti relevantni podatci obzirom da je prilikom izrade upitnika izostavljeno/zaboravljeno ponuditi odgovor „nisam prijavljivao/la“. No razumljivo je ako ispitanici koji su kraće zaposleni mogu osjećati osudu od strane kolega jer još nisu dovoljno upoznati s njima te ne znaju koja će im reakcija biti prva te hoće li ga prihvatiti ili odbaciti, jesu li njihovi postupci u ispravni ili ne. Svako bi se neetično ponašanje trebalo kažnjavati, a prijave nagrađivati.

**Graf 16:** „Cilj opravdava sredstvo“ u poslovnom okruženju pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Pripadnici obje generacije nisu prihvatili izreku „Cilj opravdava sredstvo“ pozitivno. Pripadnici generacije X u većem broju negiraju ovu izreku (71%), smatraju da u poslovanju treba biti pošten, naspram ispitanika generacije Y koja jednako u većem broju negira ovu izreku (59,31%), ali neki su spremni prekršiti neka od pravila kako bi ostvarili vlastite poslovne ciljeve. 22,08% koji pripadaju broju ispitanika generacije Y nije sigurno, odnosno ne znam slaže li se s navedenom izjavom ili ne, dok isto tvrdi generacija X u 17% slučajeva. Ipak generacija Y prednjači u tome da se slažu s time da cilj može opravdati sredstvo (18,61%), dok je za generaciju X to puno manji postotak ispitanika (12%). Milenijalci su skloniji pronalaženju postupaka kojim će ostvariti vlastite poslovne ciljeve, kao što će opravdati ako drugi misle isto i žele na taj način doći do cilja.

**Tablica 8:** Alati koji su poželjni kako bi se smanjila neetičnost na radnom mjestu pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

Za koje alate smatrate da su poželjni u radnom okruženju kako bi se smanjila neetičnost ponašanja?	Generacija X	Generacija Y
Standardi i politike organizacije	33,00%	37,66%
Trening za osvještavanje prihvatljivog etičkog ponašanja	48,00%	46,32%
Etički kodeks	62,00%	55,41%
Mogućnost anonimne prijave	38,00%	51,08%
Procjenjivanje radne uspješnosti	25,00%	25,97%
Disciplinski postupci	36,00%	46,75%
Iskazane organizacijske vrijednosti	27,00%	22,94%

Izvor: Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Postoji mnogo „alata“ koji se mogu koristiti u poslovanju kako bi se poboljšalo ponašanje zaposlenika na radnom mjestu, odnosno kako bi se smanjila nepoželjan neetičnost ponašanja. Kao najpoželjniji alat izražen za korištenje smanjenja neetičnosti na radnom mjestu je etički kodeks koje obje generacije u većini slučajeva vide kao najbolje rješenje (generacija X 62%, generacija Y 55,41%). Nadalje, kao sljedeće najbolje rješenje generacija X vidi treninge za osvještavanje prihvatljivog etičkog ponašanja (48%), što je po generaciji Y na trećem mjestu najbolje izabranih alata (46,32%). Generaciji Y je na drugom mjestu (51,08%) najboljeg rješenja ipak mogućnost za anonimnu prijavu neetičnog ponašanja. Prema sljedećim podacima vidljivo je kako je generaciji X bitno da se usvoje znanja o tome što je ispravno, odnosno prihvatljivo neetično ponašanje, dok generacija Y ipak to radije želi prvo prijaviti, što je sljedeći postupak generacije X (38%), i to anonimno. Sljedeći postupak generacije Y bilo bi poduzimanje disciplinskih postupaka (46,75%), a tek onda uključivanje u treninga za osvještavanje prihvatljivog etičkog ponašanja. Dakle, generacije Y prvo želi poduzeti sve što je

u mogućnosti da se ta osoba kazni, a tek nakon toga, ako ne bude rezultata uvidjeti na to što je uopće prihvatljivo etičko ponašanje. Poduzimanje disciplinskih postupaka za generaciju X tek je na četvrtom mjestu što zapravo ukazuje na to koliko su spremni uložiti prije „bacanja u vatru“. Nadalje, alat koji u približnoj mjeri žele koristiti obje generacije su poštivanje standarda i politike organizacije (generacija X 33%, generacija Y 37,66%). Iskazane radne vrijednosti uzimaju pretposljednje mjesto po generaciji X (27%) alata kojeg bi voljeli iskoristiti u rješavanju neetičnosti u poslovanju, dok je za generaciju Y to posljednje što bi primijenili (22,94%). Uz iskazane radne vrijednosti, obje generacije smatraju da procjena radne uspješnosti nema preveliki utjecaj u smanjenju neetičkog ponašanja u radnom okruženju (generacija X 25%, generacija Y (25,97%). Organizaciji bi svakako u potencijalu trebalo biti upoznavanje svojih zaposlenika, kao i naglašavanje svih postupaka koji se smatraju neetičnim u radnom okruženju.

**Tablica 9:** Faktori za ohrabrenje prijave neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

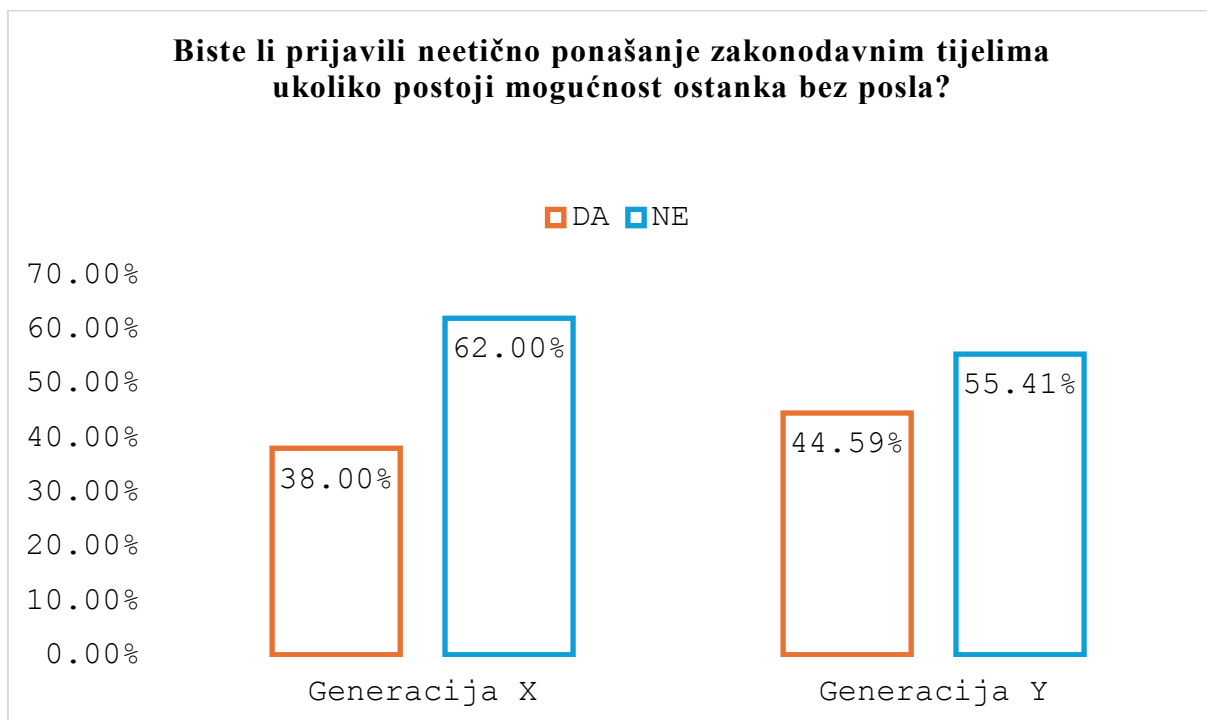
<b>Koji bi Vas faktori ohrabрили za prijavu neetičnog ponašanja?</b>	<b>Generacija X</b>	<b>Generacija Y</b>
Postojanje etičkog savjetnika u organizaciji	37,00%	45,45%
Organizacija nagrađuje etičko ponašanje	36,00%	39,83%
Sigurnost ostanka na radnom mjestu	57,00%	71,00%
Provođenje sankcija ili kazni za neetično ponašanje	72,00%	66,23%

Izvor: Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

Faktori za ohrabrivanje prilikom prijave neetičnog ponašanja koje bi pojedinci pripadnici obje generacije izabrali itekako se razlikuju, ali su jako dobro prihvaćeni svaki od navedenih prijedloga. Prema dobivenim rezultatima, pripadnike generacije X najviše bi ohrabrilo kada bi se za svakog prijavljenog provodile sankcije ili kazne za takvo, neetično ponašanje (72%). Nadalje izuzetno im je bitno kako ta prijava ne bi utjecala na njihov ostanak na radnom mjestu (57%), a tek nakon toga, u najmanjoj mjeri postojanje etičkog savjetnika u organizaciji (37%) te politika kojom bi organizacija nagrađivala etičko ponašanje (36%). Iako je generaciji X najbitnije da počinitelji budu kažnjeni, novije generacije, pripadnici generacije Y ponajprije će gledati na to hoće li im radno mjesto ostati osigurano (71%), a tek im je nakon toga bitno da okrivljenik snosi sankcije (66,23%). Postupci koji bi ih najmanje ohrabрили isti su kao i kod generacije X, samo izraženi u nešto većem broju. Ovo se može sagledati kao pozitivno za

poslovanje jedne organizacije jer nijednoj od ispitanih generacija nagrade ne znače ništa ako to znači gubitak radnog mjesta i ako se neće ništa poduzeti kako bi se onima koji postupaju neetički neće dati neka kazna koja će ih upozoriti na to da je etičnost na radnom mjestu prije svega najbitnija za dalji rad i pravedno poslovanje.

**Graf 17:** Prijava neetičnog ponašanja zakonodavnim tijelima ukoliko postoji mogućnost ostanka bez posla pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj



**Izvor:** Izrada autorica na temelju prikupljenih podataka

Hrabrost je ključan čimbenik kod same prijave neetičnog poslovanja u radnom okruženju, no što će generacije učiniti ako bi ih čin prijavljivanja neetičnog ponašanja zakonodavnim tijelima ostavio bez sigurnog radnog mjesta? Prema istraživanju, generacije su odgovorile sljedeće; 62% ispitanika generacije X sigurni su kako to ne bi učinili ukoliko bi posljedica bila ostanak bez posla. Jednako tako, u manjem postotku u odnosu na generaciju X, generacija Y također ne bi prijavljivala u 55,41% slučajeva. Riječ je o maloj razlici između ova dvije generacije, no ipak se ne može zanemariti kako to više pripadnika generacije X ne bi učinilo za razliku od generacije Y. Generaciji X ostanak bez posla otežao bi kasnije zapošljavanje, za razliku od generacije Y koje razne poslovne prilike tek očekuju i kojima ostanak bez posla ne igra tako veliku ulogu u životu. To govori i postotak pozitivnih odgovora, gdje bi ispitanici generacije X prijavili zakonodavnim tijelima neetične postupke bez obzira na posljedice u 38% slučajeva, dok bi pripadnici generacije Y to učinili u gotovo 50% slučajeva (44,59%). Generaciji Y ipak je bitnije da neetičnost u poslovanju bude kažnjena od samog ostanka na trenutnom radnom mjestu.

**Tablica 10:** Uočena neetička ponašanja na radnom mjestu pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj

<b>Jeste li ikada bili svjedok navedenih neetičkih ponašanja?</b>	<b>Generacija X</b>	<b>Generacija Y</b>
Seksualno napastovanje	3,00%	8,66%
Nasilničko ponašanje	13,00%	10,82%
Prihvatanje poklona/provizije	21,00%	15,58%
Nuđenje novaca/mita	9,00%	10,82%
Diskriminacija (bilo kojeg oblika)	34,00%	35,06%
Ugrožavanje sigurnosti i zdravlja	12,00%	12,55%
Sukob interesa	26,00%	34,63%
Roba ili usluga ne zadovoljava specifikacije	17,00%	7,36%
Nepriključna upotreba unutarnjih informacija	13,00%	6,93%
Zapošljavanje „preko veze“	37,00%	54,98%
Laganje kupcima, dobavljačima, javnosti	20,00%	21,65%
Laganje zaposlenicima od strane organizacije	21,00%	16,45%
Krađa ili otuđivanje	6,00%	6,06%
Zloupotreba interneta	1,00%	3,03%
Onečišćenje okoliša	4,00%	8,66%
Lažiranje izvještaja o troškovima	10,00%	3,46%
Poticanje anti-konkurentskih praksi	1,00%	1,30%
Kršenje privatnosti kupaca	1,00%	4,76%
Kršenje privatnosti zaposlenika	13,00%	9,52%
Davanje neprimjerenih političkih komentara	3,00%	5,63%
Neprotivni ugovori i nepoštivanje ugovora	10,00%	8,23%
	20,00%	31,60%

Obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena		
Korištenje društvenih mreža u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena	21,00%	27,27%

Izvor: Izrada autorice na temelju prikupljenih podataka

U tablici 10 dani su primjeri nekih od najčešće uočenih neetičnih ponašanja na radnom mjestu, a ispitanici generacija X i Y trebale su označiti jesu li i sami ikada bili svjedoci nekih od tih. Najveći je broj ispitanika u obje generacije bilo svjedok zapošljavanja „preko veze“. Generacija Y u puno većem broju (54,98%), u odnosu na generaciju X (37%). Dan danas to je i dalje jedan od najčešćih slučajeva neetičkog načina zapošljavanja u Hrvatskoj, svi o tome znaju, svi o tome govore i nitko to ne smatra nečime što predstavlja veliki etički problem. Zanimljivo je kako današnje generacije iako žele sve postići svojim vlastitim uspjesima ipak dolaze u situacije gdje je lakše zaposliti se bez kvalifikacije stečene za neko određeno radno mjesto. Dok jedni završavaju škole i fakultete kako bi došli do boljih pozicija, drugi to vide kao puno jednostavniju crtu u budućem poslovanju. Sljedeći oblik uočenog neetičnog postupanja u poslovanju podjednako su izabrale obje generacije; diskriminacija bilo kojeg oblika (generacija X 34%, generacija Y 35,06%) ono je što je izgleda još uvijek neizbježno, kako u radnom okruženju, tako i u svijetu općenito. Podatci ukazuju kako i starije i mlađe generacije shvaćaju diskriminaciju na isti način. Nadalje generacija Y kao veliki uočeni problem izdvaja sukob interesa (34,63%) što se očituje da su Milenijalci ipak oni koji će se izboriti za sebe i vlastite interese prije svega, dok je vjerojatnije kako će se pripadnici generacije X prije samo složiti s nečime što zahtjeva druga osoba, bez prepirki. Isto je i generaciji X sljedeće na listi no u puno manjem postotku (26%). Ono kakvog su neetičkog ponašanja u radnoj atmosferi bili pripadnici generacije X u jednakoj mjeri bilo je; prihvaćanje poklona ili provizija, laganja zaposlenicima od strane organizacije te korištenje društvenih mreža u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (21%). Slijede ih; laganje kupcima, dobavljačima i javnosti te obavljanje privatnih poslova za vrijeme radnog vremena (20%). Jednak poredak prisutnosti neetičkog ponašanja na radnom mjestu izabrali su i ispitanici pripadnici generacije Y, no u manjem postotku nekih odgovora. Kod njih se sljedeće najviše svjedočilo obavljanju privatnih poslova za vrijeme radnog vremena (31,60%) što je sve češći slučaj današnjice. Jednostavnije je sve riješiti u sklopu radnog vremena nego nakon radnog vremena, no pitanje je koliko je to etično, ispravno raditi za vrijeme radnog vremena. Sljedeće je na listi generaciji Y korištenju društvenih mreža u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena (27,227%), čega su vjerojatno i sami bili prijestupnici. U današnjem je svijetu ne moguće biti neprisutan na društvenim mrežama, pa

čak kada je riječ i o konzumiranju na radnom mjestu – moglo bi se reći jedna vrsta ovisnosti koje se teško riješiti, ne samo u generaciji X već sada i sve češće kod generacije X. U nešto većem postotku u odnosu na generaciju Y, pripadnici generacije X svjedočili su i sljedećim nepriličnim ponašanjima; roba ili usluga ne zadovoljava specifikacije (generacija X 17%, generacija Y 7,36%), nasilničkom ponašanju (generacija X 13%, generacija Y 10,82%), nepriličnoj upotrebi unutarnjih informacija (generacija X 13%, generacija Y 6,93%), kršenju privatnosti zaposlenika (generacija X 13%, generacija Y 6,93%), ugrožavanju sigurnosti i zdravlja (generacija X 12%, generacija Y 12,55%), lažiranju izvještaja o troškovima (generacija X 10%, generacija Y 3,46%), nepravilnim ugovorima i nepoštivanju istih (generacija X 10%, generacija Y 8,23%). Obje su generacije najmanje svjedočile slučajevima gdje se nudilo mito, gdje se događala krađa, onečišćivao okoliš, u velikom broju nisu ni bili svjedoci seksualnog napada, kao ni davanje neprimjerenih politički komentara, zloupotrebe interneta, poticanja anti-konkurentskih praksi te kršenja privatnosti kupaca. Naravno, postotci su odvojeni i razlikuju se prilikom analize svakog odgovora svake generacije, no redosljed je približno sličan. Ono što se unazad nekoliko godina sigurno najviše promijenilo je korištenje Interneta u privatne svrhe za vrijeme radnog vremena, kao i obavljanje poslova od doma na poslu.

Kroz istraživanje poslovne etike prema generacijama X i Y primijećeno je da pripadnici generacije X očekuju smanjenje osjećaja pritiska na radnom mjestu i ponašanja kroz jaku kulturu i prisutnost programa za poboljšanje etike, dok generacija Y očekuje smanjenje osjećaja odbačenosti zbog prijavljivanja neetičnog ponašanja. Mlađi zaposlenici skloniji su osudi i osjećaju odbačenosti na poslu zbog etičkih postupaka i potrebno je poticati sve zaposlenike na promicanje etičnosti. Cilj opravdava sredstvo je prihvatljiviji za generaciju Y, što može biti potaknuto željom za dokazivanjem na poslu. Provjeravanje uočenog neetičnog ponašanja jednako je kod obje generacije, ali generacija Y je sklonija anonimnoj prijavi. Etički kodeks je najpoželjniji alat za smanjenje neetičnog ponašanja kod obje generacije. Pripadnici generacije X trebaju dodatnu potporu za prijaviti neetično ponašanje kako bi se osjećali sigurnije na poslu. Generacija Y spremnija ja prijaviti neetično ponašanje vanjskim tijelima ako to znači gubitak posla. Obje su generacije najčešće bile svjedoci zapošljavanja „preko veze“, a najmanje poticanju anti-konkurentskih praksi. Generacija Y puno više uočava i prijavljuje neetično ponašanje, no to ne mora nužno značiti da su etičniji.



### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Svako istraživanje nosi sa sobom svoja ograničenja, koja se odnose na samu metodologiju istraživanja i na sudionike istraživanja. Bitno je uzeti u obzir ta ograničenja i izbjegavati donošenje globalnih zaključaka na temelju samo jednog istraživanja.

Jedno od ograničenja ovog istraživanja je vremenski okvir provedbe, budući da je trajalo samo mjesec dana, koliko je ispitanicima bio dostupan upitnik za ispunjavanje. Tako kratak vremenski period može dovesti do nedostatka reprezentativnih podataka. Također, korištenje elektronskog upitnika može dovesti do iskrivljenih podataka, obzirom na nedostatak izravnog kontakta između istraživača i ispitanika te moguće društveno poželjne odgovore.

Unaprijed definirani odgovori u upitniku mogu ograničiti slobodu izražavanja stavova ispitanika, budući da su prisiljeni odabrati između ponuđenih opcija. Što se tiče ograničenja vezanih uz ispitanike, važno je napomenuti da istraživanje možda nije u mogućnosti obuhvatiti cjelokupnu populaciju generacija X i Y, što može dovesti do generaliziranja na temelju nepotpunog uzorka, kao i velika razlika ispitanika koji pripadaju generaciji X i koji pripadaju generaciji Y.

Ostali problemi uključuju mogućnost neiskrenih odgovora zbog društvenih normi za potencijalnu isključenost ispitanika bez radnog iskustva ili onih koji su dugotrajno zaposleni, što može utjecati na njihovu percepciju poslovne etike. Također, manji broj ispitanika generacije X u usporedbi s generacijom Y, kao i manjak muških ispitanika, predstavljaju dodatna ograničenja ovog istraživanja.

U budućim istraživanjima o razlikama u stavovima prema poslovnoj etici, moguća su nova saznanja i drugačiji odgovori, ovisno o promjenama u okolini, organizacijama i društvu općenito.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna etika čini neodvojiv dio suvremenih organizacija i modernog načina poslovanja. Ključno je integrirati je duboku u strukturu poslovanja, koristeći različite alate i mehanizme kako bi podržala uspješno ostvarenje ciljeva organizacije. Važno je da etička načela budu poznata ne samo vlasnicima, već i menadžerima te svim zaposlenicima, kako bi se osiguralo moralno i etičko vođenje unutar organizacije. Provedba etičkih načela obično se postiže imenovanjem moralno osviještenih menadžera na ključne pozicije unutar organizacije. Ti menadžeri trebaju dobro bit upoznati s različitim mehanizmima upravljanja etikom unutar organizacija. Među najčešće korištenim mehanizmima su vođenje primjerom, uspostava etičkih kodeksa, etičkih struktura, organiziranje obuka, postavljanje „vrućih linija“ za prijavu neetičkog ponašanja te poticanje zviždača. Proces implementacije poslovne etike započinje već pri odabiru kandidata za zapošljavanje unutar organizacije. Potrebno je osigurati da ti kandidati posjeduju razvijeni moralni i etički kompas koji je usklađen s poslovnom etikom organizacije. Nakon toga, proces se nastavlja kroz usmjeravanje i podršku etičkom ponašanju tijekom radnog procesa. Važno je istaknuti i da se kroz ove faze implementacije mogu uočiti razlike u stavovima prema poslovnoj etici među različitim generacijama. Svaka generacija nosi sa sobom različite karakteristike i vrijednosti, poput starijih generacija Tradicionalista i Baby Boomera do mlađih generacija poput X, Y i Z. u ovom radu fokus je na generacijama X i Y. generacija je X obično fokusirana na samostalnu karijeru, zahtijeva ravnotežu između privatnog i poslovnog života te preferira brzu povratnu informaciju. S druge strane, generacija Y poznata je po optimizmu, timskom radu, tehnološkoj vještini te zahtijeva brzo priznanje i nagrade. Iako su istraživanja pokazala razlike u stavovima prema poslovnoj etici između generacija X i Y, važno je napomenuti da nije potrebno mijenjati poslovnu etiku za svaku generaciju posebno. Umjesto toga, potrebno je prilagoditi i komunicirati poslovnu etiku na način koji će biti razumljiv i prihvatljiv svakoj generaciji. Nadalje, generacija Y često se pokazuje kao etičnija ili slobodnija u izražavanju svojih stavova prema etičkim pitanjima te su sposobniji uočiti i prijaviti neetičko ponašanje. Empirijskim istraživanjem potvrđene su navedene činjenice, s time da postoje razlike u percepciji indikatora poslovne etike među generacijama. Važno je kontinuirano istraživati i razumjeti te razlike kako bi se osiguralo efikasno upravljanje poslovnom etikom i očuvanje integriteta organizacije. Pripadnici generacije Y, kao mladi kolege, često su izloženiji pritisku radnog okruženja koji utječe na njihov radni učinak. Oni su skloniji primjećivanju neetičkog ponašanja u organizaciji te su nakon prijave takvog ponašanja često suočeni s osjećajem odbačenosti od strane svojih kolega. Očekuju da će jaka korporativna kultura i brojni programi usmjereni na poboljšanje poslovne etike smanjiti taj osjećaj odbačenosti nakon

prijave neetičkog ponašanja. Anonimna prijava i uspostava etičkog kodeksa smatraju se najpoželjnijim alatima za suzbijanje neetičkog ponašanja. Generacija Y češće prepoznaje prisutnost neetičkog ponašanja i sklonija ja njegovoj prijavi u usporedbi s generacijom X. S druge strane, pripadnici generacije X preferiraju uspostavu etičkog kodeksa i disciplinskih postupaka, kao i treninga za osvještavanje o etičkom ponašanju. Kod njih se primjećuje manja sklonost uočavanju i prijavljivanju neetičkog ponašanja, što ne znači da su manje etični, već da ponekad zatvaraju oči pred takvim ponašanjem zbog individualističkog stava i fokusa na vlastiti rad. važno je da pripadnici generacije X pruže bolji primjer etičnosti kroz svoje postupke kako bi mlađe generacije osjećale veću prihvaćenost i pronašle uzor u njima. Obje generacije pokazuju da nisu u tolikoj mjeri motivirane materijalnim nagradama ili priznanjima za prijavu neetičkog ponašanja, što ukazuje na to da ih vodi unutarnji moral i vlastita etičnost. Rezultati empirijskog istraživanja usklađeni su s dosadašnjim saznanjima, što sugerira da bi trebalo prihvatiti već poznate preporuke za poticanje etičnosti u organizacijama te prilagoditi način komuniciranja etičkih vrijednosti za svaku generaciju posebno.

Organizacije bi trebale prepoznati i iskoristiti prednosti koje donosi multigeneracijska radna snaga. To uključuje usmjeravanje vodstva prema stvaranju timova s članovima različitih generacija kako bi zajednički postigli optimalne rezultate u skladu s poslovnom etikom. Kako bi se ostvarila sinergija među generacijama, važno je implementirati alate i programe poslovne etike koji će podržati razvoj jake etičke kulture unutar organizacije. Bitno je naglasiti da se poslovna etika ne mora mijenjati za svaku generaciju posebno, već je ključno osigurati da bude jasno i razumljivo svakom pojedincu.

# LITERATURA

## KNJIGE

1. Aleksić, A. *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2007.
2. Bahtrijević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
3. Bahtrijević-Šiber, F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala; suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
4. Bebek, B., Kolumbić, A., *Poslovna etika*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2000.
5. Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
6. Pupavac, D., Dujanić, M., Zelenika, R., *Etika za menadžere*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
7. Rupčić, N., *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Ekonomsk fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.
8. Žugaj, M., Brčić, R., *Menadžment*, Varteks Tiskara: Faklutet organizacije i informatike, Varaždin, 2003.
9. Carroll, B. A., „*Business Ethics Quarterly; Ethical challenges for Business in the new Millennium: Socially responsible Business and Management mortality models*,2000. Cambridge University Press, 2015.

## ČLANCI

1. Aleksić, A, Klopotan, I, Vinković, N., *Do Business Ethics and Ethical Decision Making Still Matter: Perspective of Different Generational Cohorts*, Business Systems Research, Vol. 11 No. 1, 2020., str. 31- 43.
2. Arar, E. S, Sahin, S., *The Realtionship of Intergenerational Perceptions of Woek Ethics and Workplace Deviation Behaviors in Academic Staff*, JIOS, Vol. 46 No. 2, 2022., str. 391-420.
3. Babri, M., Bruce, D., Helin, S., *An Update Inquiry into the Strudy of Corporate Codes of Ethics: 2005.-2016.*, Journal of Business Ethics, Vol. 168, 2021., str 71-168.
4. Bogdanović, M., *Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava*, Radovi Zavoda za znanstveni rad – HAZU Varaždin, No. 19, 2008., str. 295-318.
5. Dujanić, M., *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 21 No. 1, 2003., str. 53-63.

6. Fistrić, M., *Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z*, Communication Management Review, Vol. 04 No. 01, 2019., str. 121-144.
7. Gregorić, M., *Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru*, Obrazovanje za poduzetništvo, Znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 5 No. 2, 2015., str. 7-21.
8. Jovanovski, V., *Boje poslovnih „svjetova“ i usklađenost sa životnim vrijednostima Generacije Y*, Učenje za poduzetništvo, Veleučilište Lavoslava Ružičke, OŠ Dragutina Tadijanovića, Vukovar, Vol. 3 No. 1, 2013., str. 129.-138.
9. Knezevic, B., Falat, M., Sosa Mestrovic, I., *Differences between X and Y Generation in Attitudes towards Online Book Purchasing*, University of Zgareb, Faculty of Economics and Business, Journal of Logistics, Informatics and Services, Zagreb, 2020., Vol. 7 No. 1, str. 1-16.
10. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N., *Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 6 No. 1, 2015., str. 59-68.
11. Krawczynska-Zaucha, T., *Generational Differences in Key Values and Ethics*, Silesian University of Technology publishing house, Organization and Management series No. 151., 2021., str. 288-297.
12. Miljković Krečar, I., Pećanić, A., *Percepcija generacijskih razlika u poslovnom ponašanju pripadnika generacija X i Y*, suvremene TEME, Vol. 12 No. 1, 2021., str. 89-99.
13. Shen Kian, T., Wan Yusoff, W. F., *Generation X and Y an their Work Motivation*, Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship, Melaka, Malaysia, December 18-19, 2012, str. 396-408.
14. Usmani, S., Muhammad, H. A., Muhammad, Z. M., Muhammad, Y. K., Burhan, M., *Generation X and Y: Impact of Work Attitudes and Work Values Employee Performance*, Journal of Management and Research, Vol. 6 No. 2, 2019., str. 52-84.
15. Verschoor, C., *Ethical Behaviour Differences among Generations*, Strategic Finance, Vol. 95 No.2, 2013, str. 11-14.
16. Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B. J., Baltes, B. B., Early, B. J., Shepard, A., *Generational Differences in Work Ethic: Facto or Fiction?*, Journal of Business and Psychology, Vol. 2 No. 3, 2017., str. 301-315.
17. Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B., *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York: American Management Association, 2000.

## INTERNET IZVORI

1. Bejtkovsky, J., *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation*, Journal of Competitiveness, 2016.,  
[https://www.researchgate.net/publication/314782724\\_The\\_Employees\\_of\\_Baby\\_Boomers\\_Generation\\_Generation\\_X\\_Generation\\_Y\\_and\\_Generation\\_Z\\_in\\_Selected\\_Czech\\_Corporations\\_as\\_Conceivers\\_of\\_Development\\_and\\_Competitiveness\\_in\\_their\\_Corporation](https://www.researchgate.net/publication/314782724_The_Employees_of_Baby_Boomers_Generation_Generation_X_Generation_Y_and_Generation_Z_in_Selected_Czech_Corporations_as_Conceivers_of_Development_and_Competitiveness_in_their_Corporation), (24.2.2024.)
2. Business Ethics Briefing, *Business Ethics across Generations*, Institute of Business Ethics, 2015., <https://www.ibe.org.uk/resource/ibe-briefing-48-business-ethics-across-generations-pdf.html>, (10.3.2024)
3. Costello, E., *A Comparison of the Work Ethic Between Generation X and Generation Y*, Sacred Heart University, Academic Festival, 2020.,  
<https://digitalcommons.sacredheart.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1538&context=acadfest>, (20.3.2024.)
4. Dondé, G., *Ethics across the generations*, Management-Issues.com, 20. srpanj 2015.,  
<https://www.management-issues.com/news/7081/ethics-across-the-generations/>, (30.3.2024.)
5. Ethics Resource Center, *Generational Differences in Workplace Ethics: A Supplemental Report of 2011*, 2013.  
<https://rsp.uni.edu/sites/default/files/ERC%20Generational%20Differences.pdf>  
(13.3.2024.)
6. Fernandez, S., *Comparing Generation X to Generation Y on work-related beliefs.*, SJSU ScholarWorks, The Faculty of the Department of Psychology, San José University, 2009.,  
[https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4972&context=etd\\_theses](https://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4972&context=etd_theses), (30.3.2024.)
7. Lohman, L., Alston, C., *Generation Y, Definition & Characteristics*, Study.com,  
<https://study.com/academy/lesson/generation-y-definition-characteristics-personality-traits.html>, (20.2.2024.)
8. Puškarić, K., „*U Hrvatskoj poslovna etika je prihvatljiv luksuz*“, Poslovni dnevnik, Zagreb, 11. travanj 2008., <https://www.poslovni.hr/lifestyle/u-hrvatskoj-poslovna-etika-je-prihvatljiv-luksuz-76453>, (28.3.2024.)

9. Sajjadi, A., Cen Sun, B., Castillo, L. C. F. A., *Generational Differences in Work Attitudes; A comparative analysis of Generation Y and preceding generations from companies in Sweden*, Jöbköping International Business school, Jönköping University, Sweden, May 2012., <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:531927/FULLTEXT01.pdf>, (20.3.2024.)
10. Seifert, C. F, Van Ness, R. K., Eddy, E. R., Buff, C., D' Abate, C. P., „*Generational Work Ethic Differences: From Baby Boomers to Gen Z*, Journal of Managerial Issues, New York, 2023., <https://www.albany.edu/faculty/vanness/AA/ARTICLES/Boomers.pdf>, (20.3.2024.)
11. Valentine, A. C., *Baby Boomers, Generation „X“ and Generation „Y“ in the workplace: A melting pot of expertise*, Resource1, 2021., <https://www.resource1.com/baby-boomers-generation-x-and-generation-y-in-the-workplace-a-melting-pot-of-expertise/>, (2.4.2024.)

## POPIS GRAFIKONA I TABLICA

<b>Graf 1:</b> Poznavanje definicije, uloge i važnosti poslovne etike pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	57
<b>Graf 2:</b> Poslovna etika je ključni čimbenik za uspješno vođenje poslovnog sustava pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	60
<b>Graf 3:</b> Etički kodeks u poduzeću pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj.....	61
<b>Graf 4:</b> Poznavanje etičkog kodeksa i politike organizacije pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj .....	62
<b>Graf 5:</b> Postupanje u skladu s etičkim načelima pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	63
<b>Graf 6:</b> Neetični zahtjevi nadređenih pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	64
<b>Graf 7:</b> Pridavanje na važnosti etičkim vrijednostima u poslovnom okruženju pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	65
<b>Graf 8:</b> Susretanje sa situacijama koje izazivaju moralne dileme na radnom mjestu pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj .....	66
<b>Graf 9:</b> Stanje u poslovnom okruženju u Republici Hrvatskoj prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj .....	67
<b>Graf 10:</b> Sklonost prihvaćanja etičkih normi na radnom mjestu prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj .....	68
<b>Graf 11:</b> Poštivanje na radnom mjestu prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj .....	69
<b>Graf 12:</b> Utjecaj generacijskih razlika na interpretaciju poslovne etike u radnom okruženju prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj .....	70
<b>Graf 13:</b> Svjedočenje kršenju, odnosno zaobilaženju pravila organizacije pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	71
<b>Graf 14:</b> Prijava neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	72
<b>Graf 15:</b> Prisutnost osjećaja osude ili odbačenosti od radne okoline nakon prijave neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj.....	74
<b>Graf 16:</b> „Cilj opravdava sredstvo“ u poslovnom okruženju pripadnika generacije X i Y u Republici Hrvatskoj .....	75
<b>Graf 17:</b> Prijava neetičnog ponašanja zakonodavnim tijelima ukoliko postoji mogućnost ostanka bez posla pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	78

<b>Tablica 1:</b> Razine poslovne etike .....	14
---	----



<b>Tablica 2:</b> Generacijska segregacija prema različitim autorima .....	29
<b>Tablica 3:</b> Osobna, životna i profesionalna obilježja generacija .....	31
<b>Tablica 4:</b> Osobna obilježja ispitanika .....	54
<b>Tablica 5:</b> Poslovna obilježja ispitanika .....	56
<b>Tablica 6:</b> Značenje poslovne etike prema generacijama X i Y u Republici Hrvatskoj.....	58
<b>Tablica 7:</b> Kome je prijavljeno uočeno neetično ponašanje pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	73
<b>Tablica 8:</b> Alati koji su poželjni kako bi se smanjila neetičnost na radnom mjestu pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	76
<b>Tablica 9:</b> Faktori za ohrabrenje prijave neetičnog ponašanja pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	77
<b>Tablica 10:</b> Uočena neetička ponašanja na radnom mjestu pripadnika generacija X i Y u Republici Hrvatskoj .....	79