

# Osobni sustavi vrijednosti menadžera

---

**Zrinščak, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:445052>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARINA ZRINŠČAK**

**OSOBNI SUSTAVI VRIJEDNOSTI MENADŽERA**  
**Managers' personal value systems**

**ZAVRŠNI RAD**

ZABOK, 2023.

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

**MARINA ZRINŠČAK**

**OSOBNI SUSTAVI VRIJEDNOSTI MENADŽERA**

**Managers' personal value systems**

**ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

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

Student: Marina Zrinščak

Matični broj: 24723/18

Smjer: Menadžment u hotelijerstvu

ZABOK, travanj 2023.



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

MARINA ZRINŠČAK  
(ime i prezime studenta)

ps24723/18  
(matični broj studenta)

OSOBNI SUSTAVI VRIJEDNOSTI MENADŽERA

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, travanj 2023.

Potpis studenta

## SAŽETAK

U idealnom bi svijetu svaki čovjek imao jednaka prava i mogućnosti i bio tretiran s poštovanjem, sukladno moralnim zakonima i načelima etike, u svim sferama svog života. No, apsolutno je jasno da to u stvarnosti nije slučaj. Sa razvojem društva sve je veći pritisak na pojedincima, blijedi crta između dobrog i lošeg, a poslovni je svijet naročito nemilosrdan. U toj borbi za opstankom, ljudi su suočeni sa brojnim moralnim dilemama. Poseban je pritisak na rukovodećima, o čijim odlukama ovisi budućnost poduzeća i cijelog radnog kolektiva. Hoće li postupati na pošten, iskren, pravedan način ili ne, te u kojem će smjeru odvesti poslovanje ovisi o spektru faktora. Osobni sustavi vrijednosti, izvirući iz same srži menadžera kao pojedinca, utječu na izbor poslovne politike i etičnost poslovanja. Etično je poslovanje jamstvo dobrih odnosa unutar poduzeća i izvan njega, stvarajući osjećaj sigurnosti i povjerenja među dionicima. Izravno utječe na dobar ugled organizacije čime dugoročno donosi korist i jedna je od najvažnijih konkurentskih prednosti današnjice. Formula je izvedena iz dosadašnjih istraživanja – kvalitetan vrijednosni sustav menadžera u kombinaciji sa drugim čimbenicima rezultira uspješnim poslovanjem poduzeća.

**Ključne riječi:** etika, strateški menadžment, osobnost, osobni sustavi vrijednosti

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>I</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemi, predmet i objekti istraživanja .....	1
1.2. Svrha i cilj istraživanja .....	1
1.3. Temeljna znanstvena i pomoćne hipoteze .....	2
1.4. Znanstvene metode istraživanja.....	2
1.5. Struktura rada.....	2
<b>2. POSLOVNA ETIKA KAO KRUCIJALNI FAKTOR USPJEŠNOG SUVREMENOG POSLOVANJA.....</b>	<b>4</b>
2.1. Pojmovna etika i teorijska razmatranja etike kao filozofske discipline.....	4
2.2. Etičke teorije .....	6
2.3. Značajke deontološke, posljedične i etike vrlina .....	7
2.4. Globalna i personalistička etika .....	8
2.5. Suvremeni pristup poslovnoj etici .....	9
2.6. Čimbenici koji utječu na etičko donošenje odluka .....	11
2.7. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja.....	15
<b>3. ETIČKI ODGOVORAN STRATEŠKI MENADŽMENT .....</b>	<b>16</b>
3.1. Kategorije i pristupi menadžmenta etičkoj problematici .....	16
3.2. Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću .....	17
3.3. Rješavanje etičkih problema i dilema u poslovanju .....	19
3.4. Obilježja etički odgovornog strateškog menadžmenta .....	20
<b>4. ZNAČAJKE OSOBNOSTI I KLASIFIKACIJA OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI.....</b>	<b>22</b>
4.1. Osobnost – definicije i pojmovna razmatranja .....	22
4.2. Tipovi osobnosti i stilovi ponašanja .....	24
4.3. Osobni sustavi vrijednosti kao individualne karakteristike koje utječu na etičko ponašanje i odlučivanje .....	28
4.4. Utjecaj osobnih sustava vrijednosti na poslovanje poduzeća .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>34</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS TABLICA I SHEMA .....</b>	<b>38</b>

# 1. UVOD

Uvod je temeljni dio svakog rada, a kao takav i jedan od njegovih važnijih dijelova. Kroz uvod autor informira čitatelje o samom konceptu rada. Tragom navedenog, uvod ovog rada sastoji se od sljedećih cjelina:

- 1.1. Problemi, predmet i objekti istraživanja
- 1.2. Svrha i cilj istraživanja
- 1.3. Temeljna znanstvena i pomoćne hipoteze
- 1.4. Znanstvene metode istraživanja
- 1.5. Struktura rada

U nastavku je dan precizan opis svakog dijela uvoda.

## 1.1. Problemi, predmet i objekti istraživanja

Odnos čovjeka sa okolinom definiran je vrijednostima koje nosi u sebi i postupcima koji iz njih proizlaze. Kvaliteta postojanja svih bića pod neizbježnim je utjecajem etike i moralnih principa. Svaki poslovni sustav određuje vlastitu sudbinu definiranjem temeljnih pravila ponašanja i vrijednosti u obliku vlastitog etičkog kodeksa. Osnovna je uloga svakog menadžera kreirati i provoditi strategiju koja dovodi do najveće moguće koristi za poduzeće. Ipak, neće svaka strategija u sebi objediniti primarne interese tvrtke i svih uključenih.

Iako se proučavanjem dosadašnjih spoznaja o utjecaju osobnih sustava vrijednosti menadžera na uspješnost poslovanja, ali i generalno o ulozi i važnosti osobnih sustava menadžera mnogo piše i istražuje u znanstvenim i stručnim krugovima, još uvijek je nedovoljno istaknuta njihova uloga u procesu strateškog odlučivanja i upravo potonje predstavlja problem istraživanja ovog rada.

Predmet istraživanja ovog rada jest razumjeti pojmove poslovne etike, osobnih sustava vrijednosti i njihove uloge u poslovanju poduzeća, utjecajem na etičnost ponašanja strateških menadžera.

Objekti istraživanja su etika, strateški menadžment, osobnost, osobni sustavi vrijednosti.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha ovog završnog rada je pojasniti na koji način i u kojoj mjeri osobni sustavi vrijednosti utječu na (ne)etičko ponašanje najvišeg menadžmenta i poslovanje. Cilj je ovog rada objasniti

pojam osobnih sustava vrijednosti te ispitati postojanje veze između osobnog profila menadžera, etičnog ponašanja i poslovnog rezultata.

### **1.3. Temeljna znanstvena i pomoćne hipoteze**

Sukladno prethodno utvrđenim problemima istraživanja, postavlja se temeljna znanstvena hipoteza: **Osobni sustavi vrijednosti menadžera utječu na poslovne performanse poduzeća.**

Temeljna znanstvena hipoteza postavljena je pomoću tri pomoćne hipoteze:

**H1:** Razumijevanje i implementacija etike i poslovne etike u proces odlučivanja, preduvjet je financijskog uspjeha poslovne organizacije.

**H2:** Kvalitetni menadžeri moralnom poslovnom praksom osiguravaju dugoročnu korist za poduzeće.

**H3:** Osobne karakteristike menadžera pozitivno su povezane sa (ne)etičkim odlukama

### **1.4. Znanstvene metode istraživanja**

Prilikom izrade završnog rada upotrijebljene su indirektno metode istraživanja, odnosno sekundarni izvori podataka. Prikupljeni su podaci iz stručne i znanstvene literature te članaka. Također, za provjeru i prikupljanje najnovijih podataka korišteni su internetski izvori. U obradi rada korištene su metode kompilacije i deskripcije prikupljenih podataka. Temeljem izučene literature, primijenjena je i metoda sinteze u svrhu smislenog povezivanja dobivenih informacija. Također, korištena je i povijesna metoda.

### **1.5. Struktura rada**

Završni rad sastavljen je od četiri tematske cjeline. U uvodu završnog rada definiraju se problemi, predmet i objekti istraživanja, postavlja se svrha i cilj istraživanja, a određuju se i temeljne znanstvene metode koje su primijenjene u radu.

U drugom dijelu rada, koji se sastoji od sedam potpoglavlja, određuje se pojam poslovne etike kao ključnog faktora poslovanja, definiraju se pojmovi i teorijske perspektive etike, te prikazuju ključne etičke teorije. Također se predstavljaju obilježja deontološke, posljedične i etike vrlina, kao i globalne i personalističke etike. Nadalje, predstavlja se suvremeni pristup



poslovnoj etici, uz definiranje faktora etičkog odlučivanja te utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja.

U sklopu trećeg dijela, obrađuje se pojam etički odgovornog strateškog menadžmenta, prezentiraju njegove kategorije i pristupi etičkoj problematici. Opisuje se način upravljanja poslovnom etikom u poduzeću, kao i rješavanja etičkih problema i dilema u poslovanju, iznose se obilježja etički odgovornih strateških menadžera.

Unutar četvrte cjeline rada, izlažu se pojam, teorije i tipovi osobnosti te stilovi ponašanja. Prikazuju se osobni sustavi vrijednosti, njihov utjecaj na etičko ponašanje, odlučivanje i poslovanje poduzeća.

Posljednji dio završnog rada je zaključak, koji predstavlja rezime cijelog rada i objedinjuje sve njegove dijelove.

## 2. POSLOVNA ETIKA KAO KRUCIJALNI FAKTOR USPJEŠNOG SUVREMENOG POSLOVANJA

Od antičkog doba raspravlja se o savjesti, načinu života, ljudskom djelovanju i ispravnosti istog, utjecajima na svijet oko sebe. Etika se dotiče svih aspekata života, stoga ni onaj poslovni nije iznimka. Budući da čovjek velik dio svog vremena provodi na radnom mjestu, sva iskustva te okoline odražavaju se na radni učinak pojedinca, ali i na njegov privatni život, mentalno i fizičko zdravlje. Stoga je iznimno bitno da ta okolina bude ugodna i zdrava. Iz tog proizlazi značaj etike i pitanja koja ona postavlja.

### 2.1. Pojmovna etika i teorijska razmatranja etike kao filozofske discipline

Pojam etika svoje korijene vuče iz starogrčkog jezika, točnije, iz riječi *ethos*, koja označava običaj, naviku, ozračje, karakter.<sup>1</sup> Univerzalna definicija etike kao filozofske discipline označava etiku kao znanost o moralu, moralnom djelovanju. Pritom moral podrazumijeva ponašanje kao rezultat moralnog izbora, što može ali i ne mora biti istovjetno dobrom. Kao jednoj od praktičnih grana filozofije, temeljni zadatak etike jest utvrđivanje i propitivanje morala, moralnih standarda i ljudskog ponašanja, analiza morala i moralnosti, uz nastojanje da se utvrđena moralna praksa (pojedinca i društva u cjelini) korigira i poboljša definiranjem smislenih i praktičnih pravila dobrog ponašanja prema kojima bismo trebali živjeti. U tom smislu, moguće je definirati nekoliko skupina prava i dužnosti, čijim se poštivanjem osigurava uređeno i pravedno društvo, a to su<sup>2</sup>:

- vrline poput poštenja, suosjećanja, solidarnosti, odanosti
- pravo na život i privatnost
- proučavanje i razvoj etičkog ponašanja
- stalne napore da se ocijeni naše moralno uvjerenje i ponašanje
- obaveza svakog da ne čini silovanja, krađe, ubojstva, uvrede, klevete, prevare
- nastojanje da se institucije i poslovni sustavi oblikuju tako da promiču poštenje

Izraz moral potječe od latinske riječi *mos*, koja znači običaj, vladanje, ponašanje.<sup>3</sup> Moral, kao predmet etičke refleksije, u najopćenitijem smislu predstavlja oblik kolektivne svijesti,

---

<sup>1</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 30.

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Ibidem

odnosno skup određenih nepisanih pravila i običaja prihvaćenih unutar neke zajednice, ukupnost moralnih normi koje pritom nemaju karakter prisile. Naglasak je na dobrobiti zajednice i međusobnoj skrbi svih njenih članova, što prvenstveno ovisi o pojedincu i njegovim unutarnjim stavovima. Bitna stavka ovog koncepta jest osobna sloboda, pa tako postupci pojedinca ne moraju nužno biti u skladu sa moralnim načelima zajednice. U slučaju takvog nesklada, kao moguće posljedice ističu se osobno nezadovoljstvo odnosno grižnja savjesti te negativne reakcije okoline.

Uz moral, neizostavna je i pojava moralnosti koja podrazumijeva skup normi i načela koja daju valjanost nekom određenom moralu ili opravdava neko moralno djelovanje<sup>4</sup>. Usko vezana uz prethodno definirane pojave jest i tzv. moralna refleksija, odnosno interni proces preispitivanja moralne ispravnosti nekog djelovanja, a ogleda se u samom moralnom postupku, čime se razlikuje od gore spomenute etičke refleksije. Prema nekim teoretičarima, pojam morala je suvišan te isti negiraju njegovo postojanje, svodeći takve teorije pod naziv moralni pluralizam, odnosno moralni relativizam. U suprotnosti sa potonjim, postavlja se tzv. zlatno pravilo, srž morala utkana u princip „(ne) čini drugima ono što (ne) želiš da drugi čine tebi“. Unatoč pojmovnim razlikama, a imajući na umu da je primarna svrha etike izučavanje morala, ne iznenađuje činjenica da se pojmovi etika i moral često koriste kao sinonimi, stoga su i kod nekih filozofa prisutni nazivi poput „moralna filozofija“ i „teorija morala“.

Temeljni problem koji okupira etiku kao znanstvenu disciplinu moguće je sažeti u jednu riječ – zašto. U nastojanju da pruže odgovor na pitanja bi li i za što pojedinac trebao moralno odgovarati, kako ocijeniti moralnost i motive u pozadini nečijeg djelovanja, razvile su se mnoge grane etike. Osnovna je dioba etike na teorijsku i radnu, tj. praktičnu, koje su s vremenom iznjedrile svoje podvrste. Unutar teorijske etike suprotstavljaju se filozofska ili filozofija morala i teologijska etika ili moralna teologija. Pod zajedničkim terminom praktična etika, razlikuju se osobna, zakonska i poslovna, dok unutar poslovne etike egzistiraju radna i profesionalna etika. Ipak, najšire je prihvaćena jednostavna podjela etike na:

- deskriptivnu (opisnu) etiku koja služi kao podloga normativnoj etici, proučavajući i opisujući moral ljudi, društva u cjelini i njegove kulture; usmjerena je na činjenice i istražuje temelje morala
- preskriptivnu (normativnu) etiku kojom se nastoje opravdati temeljni moralni principi i otkriti kakav bi svijet trebao biti; teži uspostaviti sustav općenitih principa temeljem kojih ljudi opravdavaju svoja djelovanja<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Ibidem, str. 38. – 39.

## 2.2. Etičke teorije

Osim raznolikih definicija, etiku kao filozofsku disciplinu karakteriziraju i brojni teorijski koncepti. Slijedeći glavnu podjelu etike na teorijsku i praktičnu, otvara se pristup poslovnoj etici koja je u osnovi ovog rada. Posljedično se, među mnogobrojnim etičkim teorijama, izdvajaju one proizašle upravo iz grane poslovne etike. Svaka od njih daje svoj pogled na moralne i ekonomske vrijednosti, nastojeći ih povezati.

Ekonomska teorija morala ili moralni kapitalizam predvođena Karlom Homannom i Stephanom Yungom, zagovara sklad etičkog i poslovnog korištenjem privatnog interesa u svrhu postizanja zajedničkog dobra. Zagovornici moralne ekonomije naglašavaju važnost povjerenja, nazivajući ga temeljem opstanka slobodnog tržišnog poslovanja. Generator povjerenja je poštenje, a posljedica poštenog pristupa je privlačenje novih kupaca i širenje poslovanja. Suprotno tome, varajući kupce poduzetnik gubi njihovo povjerenje, smanjuje svoj krug djelovanja te naposljetku nestaje sa tržišta, čime se isto smanjuje.

Sociološka teorija, poznata i pod nazivom „koncept socioekonomske racionalnosti“ upozorava na političku odgovornost kreatora gospodarskog poretka, koja podrazumijeva očuvanje pravednosti i solidarnosti. Zagovara integrativnu etiku, čiji su temelji racionalni konsenzus, društvena odgovornost i kontekstualizam. U skladu s navedenim principima, suočen sa dilemom ili mogućim sukobom, svaki bi poduzetnik trebao preispitati i prilagoditi svoju poslovnu strategiju. Uvijek bi trebao odabrati pravednu opciju čak i nauštrb vlastitog profita. Glavni zagovornici sociološke teorije su Peter Urlich i Mark Timmons.

Prema teoriji ljudskih prava tržište, politika i moral, premda samostojne pojave, okrenute su jedna drugoj. Teorija ljudskih prava polazi od razine individualnih sloboda i blagostanja, kojima se pridodaje i onaj kolektivni moral koji proizlazi iz racionalnog promišljanja i racionalnog kolektivnog odlučivanja.<sup>6</sup> Ovu teoriju zastupaju, među ostalima, Miomir Matulović, Amartya Sen i Andrea Semprini. Sen drži da je temelj morala dostojanstvo svih ljudi, iz čega nastaju moderna etika uma i ideja o ljudskim pravima. Uz poslovnu etiku vezuje individualnu slobodu i prateće vrijednosti poput osobnog interesa i inicijative, te samoostvarenja, smatrajući ih temeljnim ciljem ljudskog djelovanja. Ipak, sloboda ne podrazumijeva anarhiju i nepoštivanje pravila, već označava sposobnost ostvarenja pruženih šansi, što izravno ovisi o zajednicama unutar kojih pojedinci žive i rade. Naglašava važnost tržišta kao institucije koja nije u mogućnosti sama stvoriti pretpostavke pravednosti. One se ostvaruju zajedničkim djelovanjem jamstava demokratske slobode, političkih prava, obrazovanja, zdravstva i socijalnih sustava, te ljudima koji ih čine a krase ih povjerenje,

---

<sup>6</sup> Vidi detaljnije: Matulović, M.: Uvod u teoriju ljudskih prava, Hrvatsko filozofsko društvo, Zagreb, 1996.

pouzdanost i sl. Za Semprinija najvažnija je jednakost prema različitosti i subjektivno priznanje prema objektivnoj zasluži.<sup>7</sup>

### **2.3. Značajke deontološke, posljedične i etike vrlina**

Svaki čovjekov postupak motiviran je nekom željom, potrebom ili obavezom i neizbježno dovodi do dobrih ili loših posljedica. Odabrani način djelovanja bez iznimke svaki će pojedinac opravdati sukladno svojoj suštini, onome što nosi u sebi. Samim time postavlja se pitanje ispravnosti nekog postupka, a poseban je problem definirati kriterije ocjenjivanja, odnosno mjerila ispravnosti. Upravo tom problematikom bave se tri grane normativne etike – aretička etika, deontologija i konzekvencijalizam.

Aretička etika ili etika vrlina razlikuje se od ostalih time što je usmjerena na čovjeka a ne na okolinu (druge ljude) i definira kakvi bismo ljudi trebali biti, odnosno postati. Za pobornike etike vrlina mnogo je važnije razumjeti zašto je osoba postupila na određeni način, nego jednostavno označiti taj postupak kao dobar ili loš. Iz tog razloga, aretička etika fokus stavlja na karakterne osobine ljudi, njihove mane i vrline, pod čijim utjecajem nastaje određeno ponašanje. Pritom se vrlinama smatraju dobre i poželjne osobine, dok su mane one loše i nepoželjne. Postoje četiri kardinalne vrline<sup>8</sup>:

1. Razboritost
2. Pravednost
3. Hrabrost
4. Umjerenost

Ovim pristupom zagovara se djelovanje iz vrline, kao urođeno, spontano i jednostavno. Pojedinac koji djeluje pod utjecajem osobnih vrlina, intuitivno će ispravno postupiti, neovisno o nametnutim dužnostima, pravilima ili pak mogućim posljedicama. Takvog pojedinca odlikuje empatija, sposobnost objektivnog pogleda na stvari i pravednog odlučivanja, u čijoj su pozadini mudrost i razboritost, zajedničkim imenom „metavrline“. Prema Aristotelovim osnovama etike vrlina, sve vrline postoje unutar dvije glavne skupine – moralne i intelektualne etičke vrline.

Deontologija podrazumijeva motivaciju kao nit vodilju čovjekova djelovanja, utemeljenu na dužnostima, pravilima i 10 univerzalnih principa Josephsona. Ti su principi bezvremenski, superiorni svim kulturama i religijama, a obuhvaćaju: poštenje, integritet, ispunjavanje obećanja, istinitost, pravednost, brigu za druge, poštovanje, odgovorno građanstvo, težnju ka

---

<sup>7</sup> Vidi detaljnije: Semprini, A.: Multikulturalizam, Clio, Beograd, 2004.

<sup>8</sup> Berčić, B.: Etika vrlina, Filozofska istraživanja, Vol.28., No.1., Zagreb, 2008., str. 194.

savršenstvu i odgovornost.<sup>9</sup> Govoreći o dužnostima, osim onih individualnih koje se mogu razlikovati od osobe do osobe, ovisno o njenim uvjerenjima, deontolozi postavljaju i opće etičke dužnosti koje izričito zabranjuju zlodjela poput ubojstva, krađe i laži. Deontološka etika primarno ocjenjuje pravila postupanja, smatrajući dobrim čovjekom onog koji živi prema spomenutim općim principima, dok je loš onaj koji iste ne poštuje. Posljedice iz deontološke perspektive nemaju skoro nikakav značaj, jedino što vrijedi je pravda, kojoj treba težiti pod svaku cijenu. Kako bi donio ispravnu odluku, pojedinac se treba preispitati iz tri perspektive:

- namjere – „Postupam li i djelujem moralno ispravnom dobrom voljom?“
- dužnosti – „Radim li na ispravan način i pritom ne nanosim nikakvu štetu?“
- poštovanja i uvažavanja – „Odnosim li se prema drugima s poštovanjem i uvažavanjem štiteći njihovo dostojanstvo i ljudska prava?“

„Zlatno pravilo“ – ne čini drugima ono što ne želiš da drugi čine tebi - utemeljeno je na deontološkim principima. No, oni nisu rezervirani samo za pojedinca. Njihovom primjenom u poslovanju dopušta se slobodno iznošenje stavova članova kolektiva, njihovo uvažavanje i procjena te donošenje odluka temeljem moralne ispravnosti, bile one više ili manje korisne za pojedinca i/ili poduzeće. Konzekvencijalizam, drugog naziva posljedična etika, zastupa stav da je sva etička vrijednost sadržana u posljedicama do kojih je određeni postupak doveo, stoga su one osnovni kriterij vrednovanja. Utilitarizam (etički univerzalizam), kao najpoznatija sastavnica ovog pravca nalaže da se čini ono što rezultira srećom najvećeg broja ljudi. Sukladno tome, potrebno je voditi se isključivo vizijom posljedica vlastitih djelovanja. Prema ovoj teoriji, moralno je opravdano ono djelovanje koje rezultira dobrim posljedicama.<sup>10</sup> S jedne strane, ovakav pogled na svijet olakšava donošenje odluka i naglašava osobnu odgovornost pojedinca, koji bi se uvijek trebao pitati čini li, u konačnici, dobro. S druge strane, upitno je do koje je mjere moguće predvidjeti kakve će posljedice biti i koliko će dobrog proizvesti. Najveći problem ovog pristupa zapravo su naznake makijavelizma u vidu načela „cilj opravdava sredstvo“, što implicira mogućnost nemoralnog djelovanja.

## **2.4. Globalna i personalistička etika**

Životni izazovi zajednička su crta svim ljudima, nacijama i religijama. U ljudsku je prirodu utkano traganje za rješenjima, kao adekvatan odgovor urođenom instinktu za preživljavanjem.

---

<sup>9</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 47.

<sup>10</sup> Ibidem, str. 43.

Napretkom civilizacije, razvija se način razmišljanja, a usporedno s njime i profinjeniji odgovori na krizne momente. Težnja ka poboljšanju na svjetskoj razini dovela je do razvoja ideje svjetske ili globalne etike. Teorija o globalnoj etici, nastala krajem 20. stoljeća, zamišljena je kao novi svjetski kulturni normativ, unutar kojeg se određuje „minimum zajedničkih humanih vrijednosti, temeljnih etičkih principa i mjerila etičkih izbora“.<sup>11</sup>

Kao odgovor na slabljenje čovjekova karaktera i globalnu krizu u svim aspektima društva postavlja se koncept univerzalnih etičkih obaveza. Univerzalni ethos kao načelo propagira kulturu nenasilja i tolerancije, solidarnost, poštovanje života, pravedni ekonomski poredak, života u istinitosti te izjednačavanje prava obaju spolova. S obzirom na njena religijska uporišta, svjetska etika mogla bi se poistovjetiti sa religijskom. Pozivajući prvenstveno na ekumenizam, a potom i na međureligijski dijalog, nastoji se pomiriti velike svjetske religije sa ciljem zajedničke borbe za dobrobit cjelokupnog čovječanstva. Put do ostvarenja tog cilja, mira i jedinstva u svijetu, moguć je isključivo kroz isticanje sličnosti među religijama, dok se sve razlike i apstraktna pitanja moraju ostaviti po strani.

Ovaj pristup stekao je brojne kritičare. Dok neki ističu da usuglašenost u malom broju stavki nije valjan temelj za stvaranje univerzalnog sustava normi, drugi smatraju da bi globalna etika s vremenom dovela do uništenja različitih vjerskih sustava, brisanjem njihovih specifičnosti po kojima se razlikuju.

Odbacivanjem ideje o globalnoj etici, okreće se u individualnom smjeru, koji utjelovljuje personalistička etika. Riječ je o modelu koji kao najvišu vrijednost postavlja čovjeka te on postaje primarni etički princip. Posljedično, ovo stajalište naziva se i etikom čovjeka. Činjenica je da svaka osoba posjeduje osobnu slobodu, mogućnost spoznaje i odgovornost, što ju čini jedinstvenom i nezamjenjivom. Upravo je sposobnost odgovornog djelovanja pojedinca primarni cilj osobne etike. Ona stavlja ekonomske i političke procese u službu čovjeka, poistovjećujući ga sa božanstvom na osnovu njegovog poznavanja dobra i zla. Bez obzira na evidentnu idealizaciju čovjeka, ističe se njegova obaveza da druge ljude doživljava i tretira ravnopravno, prihvaćajući ih onakvima kakvi jesu. Iz personalističke perspektive, svi ljudi trebali bi težiti mirnom suživotu i solidarno djelovati u izgradnji i očuvanju okoline dostojne čovjeka.<sup>12</sup>

## 2.5. Suvremeni pristup poslovnoj etici

---

<sup>11</sup> Ibidem, str. 61.

<sup>12</sup> Ibidem, str. 64.

Poslovna etika dio je primijenjene etike i znanstvena disciplina koja povezuje na prvi pogled dva dijametralno suprotna pojma – etiku i poslovanje. Nastaje prvom polovicom 20. stoljeća, a u službi je očuvanja kapitalističkog poretka i slobodnog tržišta. Predmet proučavanja poslovne etike jest primjena moralnih principa u poslovanju. Sama po sebi ne nameće određen obrazac ponašanja u poslovnim odnosima u smislu zabrane nedopuštenog djelovanja, već ukazuje na negativne posljedice neetičkog sklapanja i izvođenja poslova. Pritom stavlja naglasak na etičku odgovornost dionika poslovnog procesa i predstavlja njihovu moralnu obavezu, govoreći i o važnosti poslovanja u skladu s prirodom. U kategoriju subjekata poslovne etike ulaze fizičke i pravne osobe, poslovna kultura, radni procesi i okolina. Objekti poslovne etike su sve gospodarske djelatnosti. Sastavnice poslovne etike, uz osobnu iz koje proizlazi, su radna i profesionalna etika. Radnom etikom smatra se skup osobina, stavova i postupaka koji se odnose na određeni proces rada. Svaka osoba radom osigurava ekonomsku sigurnost i nezavisnost, izgrađuje osobni status i identitet te ostvaruje svoje životne i radne ciljeve.<sup>13</sup> Odgovoran pristup poslu, odanost i vjerovanje u opću korisnost rada za cjelokupno društvo, osobine su pojedinca sa razvijenom radnom etikom. Jaka radna etika proizvodi sretne i ispunjene pojedince, kvalitetne radnike koji svojim angažmanom doprinose ostvarenju većeg profita i kvaliteti življenja općenito. Na radnu etiku utječu interni i eksterni odnosi pojedinca i radne okoline, a vođena je temeljnim vrednotama koje uključuju:<sup>14</sup>

- očekivanja poslodavca
- dužnosti i obveze posloprimca
- kulturu ponašanja i uzajamnu suradnju
- jasne poslove i zadatke

Također, poput drugih organizacija, svaka profesija ima svoj personalizirani sustav normi, kojima se uređuju njeni unutarnji i vanjski odnosi, a naziva se profesionalna etika. To je „skup pravila o ponašanju pripadnika pojedine profesije, a određuje ulogu rada u društvu i reflektira se i na profesionalni uspjeh te ugled koji pojedinac daje radu.“<sup>15</sup>

Kvaliteta poslovne okoline uvelike ovisi i dominantnoj etičkoj kulturi i klimi unutar organizacije. “Etička kultura predstavlja normativni konstrukt zajedničkih percepcija djelatnika o politikama, procedurama i moralnim vrijednostima poduzeća koji direktno utječu na etičku dimenziju donošenja poslovnih odluka, provođenja aktivnosti i ponašanja u kolektivu nekog poslovnoga sustava.“<sup>16</sup> Njen doprinos poslovnom uspjehu vidljiv je u svojevrsnom preodgoju

---

<sup>13</sup> Ibidem, str. 35.

<sup>14</sup> Ibidem, str. 36.

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem, str. 97.



zaposlenika. Pritom se misli na podizanje svijesti o bitnim etičkim i pravnim pitanjima. Na taj način potiče pojedince na razmišljanje o istima, što potencijalno dovodi do promjene osobnih stavova i „ispravnijeg“ načina razmišljanja. Logičan tijek razvoja je osjećaj ispunjenosti, jačanje lojalnosti poduzeću, bolja produktivnost i poslovni rezultat.

Od kulture, možebitno je važnija pojava etička klima. Ona označava način na koji pojedinci doživljavaju poslovnu kulturu tvrtke i u kakvom je ona odnosu spram njihovih osobnih stavova. Posebnu pažnju pridaju joj Victor i Cullen, ispitujući teoriju o devet tipova etičke klime. Pokazalo se da pod utjecajem društvenih normi, strukture organizacije i njenih specifičnih čimbenika izranja pet stvarnih oblika: brižna, neovisna, zakonska, instrumentalna i klima okrenuta pravilima.<sup>17</sup> Daljnjom analizom originalne diobe, utvrđene su sljedeće vrste etičke klime:<sup>18</sup>

- brižna - stavlja naglasak na timski rad, prijateljstvo, kolegijalnost, imajući u vidu dobrobit zaposlenika i odgovornost prema kolektivu
- uslužna - usmjerava cjelokupno poslovanje na želje i potrebe kupaca te potiče efikasnost
- neovisna - obuhvaća zaposlenike vođene osobnom etikom i osjećajem za dobro i loše
- zakonska - strogo vođena pravnim propisima, pravilima i utvrđenim etičkim kodeksom poduzeća čije se kršenje strogo kažnjava
- instrumentalna - opisuje atmosferu apsolutne podređenosti poduzeću i njegovim interesima, donošenje odluka utemeljenih na profitu i potiskivanje osobnog morala, i jedina je povezana sa potencijalnim negativnim ponašanjem ako je isto u interesu kompanije

## **2.6. Čimbenici koji utječu na etičko donošenje odluka**

Odluka kao smjernica ljudskog djelovanja „rezultat je izbora između više alternativnih pravaca djelovanja orijentiranih k ostvarenju cilja“<sup>19</sup> i predstavlja posljednju fazu procesa (ne)etičkog odlučivanja. Taj proces ograničen je pozitivnim zakonskim propisima i osobnom slobodom izbora djelovanja. No, pravo je pitanje što je to zapravo u pozadini ljudskog ponašanja, na osnovu čega pojedinac bira između ponuđenih opcija. U tom smislu govori se o tri kategorije temeljnih čimbenika etičnog ponašanja i odlučivanja čovjeka, a one su<sup>20</sup>:

---

<sup>17</sup> Cullen, J. B., Victor, B., Stephens, C.: An Ethical Weather Report: Assessing the Organizational Dynamics, 1989., str. 57.

<sup>18</sup> An Empirical Examination of the Relationship between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis, Wimbush, J. C., Shepard J. M., Markham, S. E., 1997., str. 1710.

<sup>19</sup> Buble, M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 193.

<sup>20</sup> Ibidem, str. 97.

1. Individualne karakteristike
2. Strukturne varijable
3. Organizacijska kultura

Svaki pojedinac posjeduje više individualnih karakteristika koje ga čine drugačijim od ostalih, kroz prizmu kojih doživljava svijet oko sebe i reagira na uočene pojave. Te osobine utječu na čovjekov način komunikacije, održavanje odnosa sa drugim ljudima, sposobnost samokontrole, i konačno, na donošenje privatnih i poslovnih odluka. U individualne karakteristike svakog čovjeka ubrajaju se osobni sustavi vrijednosti, snaga ega i lokus kontrole. Za bolje razumijevanje ove tematike, potrebno se pojedinačno posvetiti svakoj od navedenih stavki. Ističući ulogu osobnih sustava vrijednosti u procesu poslovnog odlučivanja, navedeno se detaljnije razmatra u zasebnom poglavlju ovog rada.

Snagom ega naziva se struktura ličnosti koja ulazi u međusobne odnose i stvara ravnotežu između moralno-etičkih težnji i vrijednosti čovjeka. Naziva se još i osobnom mjerom snage uvjerenja. Kao centralna instanca ličnosti, ego podrazumijeva vlastiti doživljaj samoga sebe, svijest o svijetu i vremenu. Funkcije ega obuhvaćaju organiziranje svjesnih i nesvjesnih funkcija, iskustava i mogućnost prilagodbe stvarnosti. Mišljenje, memorija, inteligencija, govor, emocije, motorika, doživljaj stvarnosti, predviđanje posljedica - sve to može se smatrati egom. Ukratko, ego je osjećaj povezanosti svih individualnih psihičkih doživljaja, kontrola i prilagodbe. Postupno se razvija, kao posljedica razvoja centralnog živčanog sustava, utjecaja vanjskog svijeta i stečenih iskustava. Zahvaljujući pozitivnom egu, osoba striktno razlikuje stvarno od imaginarnog, činjenicu od želje. Nasuprot tome, negativni ego ispoljava se u obliku mržnje, agresije, depresije, općenito negativnih i nepoželjnih stanja uma. Izražen ego dovodi do otpornosti pojedinca na vanjske utjecaje, što označava okretanje samome sebi i djelovanje prema osobnih stavovima, dok su osobe slabog ega podložnije utjecaju okoline. Stoga ne čudi pozitivna korelacija između jačine ega i moralnog prosuđivanja.

Lokus kontrole je aspekt ličnosti pojedinca kojim se mjeri stupanj vjerovanja u samoga sebe, vlastite sposobnosti i upravljanja sudbinom. Kao takav često je korišten u istraživanjima poslovne uspješnosti. Proizašao iz Rotterove teorije socijalnog učenja, originalno je smatran motivacijskim čimbenikom, a može biti internog i eksternog karaktera. Bit ovog fenomena jest uvjerenje pojedinca da kontrolira vlastitu sudbinu (interni lokus kontrole), odnosno suprotan stav da je cijeli njegov život samo rezultat puke slučajnosti ili drugih subjektivnih uzroka (eksterni lokus).<sup>21</sup> Ulaskom u daljnju analizu, na više je načina moguće shvatiti ovu pojavu. Pojedinac koji čvrsto vjeruje u izravnu povezanost unutarnjih ili vanjskih faktora i konkretnih

---

<sup>21</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 92.

dogadaja, pozitivne doživljaje najčešće zahvaljuje samome sebi i vlastitim sposobnostima, dok one negativne smatra posljedicom nekih trenutnih vanjskih okolnosti na koje on osobno nema utjecaja. U tom smislu govori se o lokusu uzročnosti.

Promatrajući iz aspekta kontrole, neki ljudi sami sebe smatraju u potpunosti nemoćnima, dok druge karakterizira samouvjerenost i sigurnost u apsolutnu sposobnost ostvarenja postavljenih ciljeva. Ovakvo shvaćanje naziva se opažena kontrola. Naposljetku, shvaćajući lokus kontrole kao prihvaćanje odgovornosti, primjećuju se pojedinci koji prihvaćaju situaciju u kojoj se nalaze, prepoznajući u njoj i vlastiti utjecaj, i preuzimaju svoj dio odgovornosti za nastanak iste.<sup>22</sup>

Strukturna obilježja poduzeća druga su skupina faktora u procesu etičkog odlučivanja. Ovisno o profilu upravnog tijela nekog poduzeća, poslovanje će se temeljiti na etičnosti ili suprotno njenim načelima. Formalnim propisima i pravilima ponašanja nastoji se usmjeriti ponašanje zaposlenika, urediti odnose među njima, prema poslovnim partnerima i samom poduzeću, te osigurati etičnost u provođenju poslovne prakse. Etički kodeks kao službeni pisani akt poduzeća označava temelj etičkog poslovnog ponašanja. Svojim jednostavnim i razumljivim tekstom jasno definira nedozvoljeno postupanje i sustav kriterija prema kojima se identificiraju njegove povrede.<sup>23</sup> Menadžeri svih razina svojim primjerom potiču podređene da se ponašaju na određeni način. Izvor su inspiracije, bila ona pozitivna ili negativna. Iz tog razloga svom zadatku trebaju pristupiti odgovorno, odišući karizmom i inspiracijom, a primjena etičkih načela treba započeti upravo s njima.

Menadžer treba biti stalno prisutan u smislu nadgledanja svih poslovnih procesa i pravovremeno reagirati na neželjene pojave. Pravednim sustavom nagrade i kazne, prema angažmanu i rezultatu pojedinca, dobre radnike trebao bi dodatno motivirati, a loše disciplinirati davanjem, odnosno oduzimanjem novčanih nagrada i povlastica. Ovisno o situaciji, povremeno bi se trebao povući i pustiti podređene da samostalno rade, intelektualno ih stimulirajući. No, uvijek bi trebao biti oslonac svim članovima kolektiva, brinuti o njima pružajući im osjećaj sigurnosti i povjerenja.

U duhu navedenog, menadžeri usmjereni isključivo na profit, svojim primjerom promoviraju neetičan pristup poslovanju. Promatrajući svoje nadređene, zaposlenici su potaknuti da izvršavaju radne zadatke na sve moguće načine, dodatno vođeni nagradom ili izbjegavanjem kazne. Dodatan problem javlja se u vidu pritiska koji zaposleni trpe od strane menadžmenta. Suočavanje sa nerealno kratkim rokovima i prevelikim opsegom posla često dovodi do

---

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 59.

neetičkih odabira. Prema navedenom, izvode se sljedeće strukturne varijable koje utječu na etički izbor menadžmenta:<sup>24</sup>

1. Formalna pravila i propisi
2. Ponašanje nadređenih
3. Sustav procjene performansi
4. Nagrade
5. Pritisak posla

U svakom poduzeću, poput jednog mikrokozmosa, postoji samo njemu svojstvena klima i kultura koja se manifestira kroz njegove radne procese. Poslovnom kulturom nazivamo kompleksan karakter poduzeća, kojim se objašnjava ponašanje ljudi u poslovnom kontekstu. To je skup vrijednosti i ponašanja koji prevladava u nekom poslovnom okruženju. Poznata je i pod nazivima "korporacijska kultura", "organizacijska kultura" i "treća kultura".<sup>25</sup> O snazi poslovne kulture ovisi i ponašanje menadžera i jedan je od ključnih faktora strateškog odlučivanja. Kakva je kultura, takve će biti i odluke menadžera, a posljedično, i budućnost poduzeća.

Sposobnost prilagodbe jedna je od ključnih vještina za opstanak. Organizacija koja se vodi tom činjenicom, nastoji oblikovati svoje djelovanje prema zbivanjima na tržištu, zahtjevima i potrebama kupaca, mogućnostima dobavljača. Istovremeno, jasno definira zaduženja i procedure, čime je osiguran sklad svih odjela i suradnja među zaposlenicima, a efikasnost poboljšana.

Poslovnom kulturom uspostavlja se i red u kolektivu, nametanjem konkretnih pravila ponašanja. Unatoč individualnim razlikama i mogućim neslaganjima među ljudima, načela poslovne kulture su iznad svega i svi bi ih se trebali pridržavati. Posredstvom navedenog, u organizaciji se formira i prikladna poslovna klima. Ona opisuje osobni dojam zaposlenika o poduzeću. Svaki zaposlenik kao individua drži do određenih vrijednosti i na osnovu njih analizira i procjenjuje kvalitetu svoje radne okoline. Zbroj svih individualnih mišljenja predstavlja poslovnu klimu nekog poduzeća.<sup>26</sup> Ona može biti pozitivna i negativna, ovisno o stavovima koji prevladavaju među djelatnicima. Iz nje izravno se otvara pitanje kvalitete rukovodećeg organa i budućnosti samog poslovnog subjekta.

---

<sup>24</sup> Buble, M., Menadžment, op.cit., str. 99.

<sup>25</sup> Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004., str. 401.

<sup>26</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 97.

## 2.7. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja

Osnovna svrha poslovanja je stvaranje vrijednosti prema potrebama društva u cjelini. Bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama, zadovoljenje tih potreba podrazumijeva međuovisnost poduzeća i ostatka društva. Drugim riječima, stvaraju se novi odnosi u kojima je presudna primjena etičkih načela i pravednog postupanja. Budući da poduzeće postoji zbog svojih kupaca, želi li izgraditi i učvrstiti svoj položaj na tržištu, kontinuirano treba raditi na jačanju svoje poslovne etike. Tom zadatku pristupa se na tri razine: mikro, mezo i makrorazini.<sup>27</sup>

Sagledavajući cjelokupno društvo, propituju se postavljeni uvjeti poslovanja, na čemu su utemeljeni i poštuju li osnovna etička načela. Svaki poslovni odnos treba biti od koristi za sve uključene, poštujući principe *fair play*a. Fokusom na poduzeće, u prvi plan dolazi njegova odgovornost prema van i prema unutra, okolini i zaposlenicima. Stavljanjem u položaj pojedinca, ispituju se individualni postupci i njihov odraz na profitabilnost. Slijedom iznesenih činjenica, često se smatra da je uspjeh obrnuto proporcionalan primijenjenim načelima morala i etike. Pojednostavljeno, uspješan poduzetnik sigurno je nemoralan, a onaj koji je moralan nikada neće profitirati. No, to nipošto nije pravilo. Upravo ovu tezu pobijaju precizna istraživanja, potvrđujući suprotno.

Autorica Ivaniš Marija u svojoj doktorskoj disertaciji, provedenim empirijskim istraživanjem identificirala je povezanost etičkog ponašanja i pokazatelja uspješnosti poslovanja. Između ovih komponenata utvrđena je slaba i pozitivna veza, čime je jasno dokazan njihov odnos proporcionalnosti. Jaka poslovna etika poduzeća rezultira primjetno boljim poslovnim rezultatom, dok ona poduzeća koja karakterizira niži stupanj etičnosti u poslovanju ostvaruju nižu stopu profitabilnosti i ostalih pokazatelja uspješnosti poslovanja.<sup>28</sup>

Autor Krkač Kristijan je rezultatima svog istraživanja prikazao kako moralan pristup poslovanju pospješuje isto pod uvjetom da se moralne i poslovne odluke podudaraju. To će reći da moralno ispravna odluka i poslovno najisplativiji postupci pozitivno utječu na financijski rezultat. Napominje da neusklađenost odluka svakako sugerira postupanje prema moralnim načelima, što dugoročno ima pozitivan utjecaj na poduzeće. Iako je cijena morala inicijalno veća, s vremenom dolazi do povrata uloženog putem eliminacije nepoštene konkurencije i sl., stoga možemo govoriti o poslovnoj etici kao svojevrsnoj investicijskoj strategiji.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Ibidem, str. 99.

<sup>28</sup> Ibidem, str. 116.

<sup>29</sup> Vidi detaljnije: Krkač, K.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost; Mate, 2017.

### **3. ETIČKI ODGOVORAN STRATEŠKI MENADŽMENT**

Pojam strateški menadžment definiran je kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.<sup>30</sup> U sklopu tog procesa, menadžer je dužan osvrnuti se na etička pitanja koja izranjaju iz svake poslovne situacije. Kako je svako biće jedinstveno, jednako tako će svaki menadžer odabrati sebi svojstven pristup poslovanju i etičkim izazovima pred kojima se nalazi.

#### **3.1. Kategorije i pristupi menadžmenta etičkoj problematici**

Svakodnevno su poduzeća suočena sa širokim spektrom pitanja u kojem smjeru dalje krenuti. Etičko odlučivanje menadžera pod utjecajem je brojnih faktora od koji su primarni: osobna moralna filozofija, međuljudski odnosi i poslovne prilike u okruženju.<sup>31</sup> U odabiru pravog puta, pred rukovodećima stalan je izazov pomiriti ekonomske interese organizacije, osobne vrijednosti i opća načela etičnosti, pritom djelujući na zakonski dozvoljenom području. Iako bi na prvom mjestu trebala biti dobrobit poduzeća, svako djelovanje u tom pravcu ne podrazumijeva uvijek poštivanje načela zakonitosti, etičnosti i uvažavanje osobnih stavova. Shodno tome, menadžeri donose odluke koje mogu kombinirati spomenute faktore na više različitih načina.

Skлонost određenom tipu odluke upućuje na postojanje tri kategorije menadžera. Prvo, moralni menadžeri koje odlikuje visoka razina osobnih moralnih principa, od kojih ne odstupaju ni u privatnom niti u profesionalnom životu, i striktno pridržavanje zakonskih propisa. Autentični su, pouzdani i odlični motivatori svojeg tima koji se ugleda na njih. Zaposlenici tako i sami počinju primjenjivati iste principe u obavljanju svojih radnih zadataka. Drugo, nemoralni rukovoditelji. Vođeni su osobnim interesima i ne prežu ni od čega kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Na tom putu etičnost je za njih samo smetnja koju je potrebno izbjeći ili čak potpuno eliminirati. Treće, postoje i amoralni menadžeri za koje je tipično da posluju u skladu sa zakonom, no ne smatraju to izrazito korisnim, više kao puku obavezu. Oni se ne obaziru na etičke i moralne principe, poimajući dobro i loše kroz njihove suhoparne zakonske definicije. Bilo da vjeruju u nespojivost etike i poslovanja ili je jednostavno nisu u potpunosti svjesni,

---

<sup>30</sup> Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Sixth Edition, Addison – Wesley, Reading, Massachusetts, 1998., str. 3.

<sup>31</sup> Galičić, V.: *Poštenje, pravda i povjerenje*, *Stručna revija Ugostiteljstvo i turizam* 1./2006., Zagreb, 2006., str. 26.

svjesno i nesvjesno amoralni menadžeri, poput nemoralnih dubinski štete svim dimenzijama poduzeća i ugrožavaju njegovu budućnost.<sup>32</sup>

Kako je prikazano, svaki menadžer ima svoj pogled na ulogu etike u poslovnom sustavu. Ovisno o tome, njeguje i odgovarajući pristup tematici:<sup>33</sup>

- Individualni pristup: etične su one odluke kojima se osigurava korist većine, zahvaljujući vrlinama, dobroti i poštenju donositelja odluke, prisutna je usmjerenost na zaštitu interesa pojedinca
- Utilitaristički pristup: poslovne odluke ovise isključivo o osobnim stajalištima i tumačenju činjenica, imajući za cilj jednostavno ostvarenje praktične koristi za pojedinca ili zajednicu, što ne znači da su te odluke i pravedne
- Pristup ljudskih prava: svim ljudima daje osnovna prava koja im pripadaju rođenjem i ne mogu im biti oduzeta, te kaže da je neetičan svaki postupak kojim se ta prava svjesno ili nesvjesno povređuju
- Pristup pravde: poslovanje mora biti utemeljeno na jednakosti i uzajamnoj, distributivnoj i pravnoj ispravnosti, jer pravednost je savršena, najveća vrлина čovjeka, kako su je definirali antički filozofi Platon i Aristotel

### 3.2. Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću

Kroz cijeli ovaj rad naglašava se važnost primjene etičkih načela na svim razinama poslovne organizacije. Želi li opstati na tržištu, poduzeće kao zajednica stručnjaka unutar neke branše mora ispuniti sve zadatke koji se postavljaju pred njega. Opće je poznato da sve polazi od nas samih i utjecaja obitelji, pa u tom smislu na poduzeće je moguće gledati kao na jedan oblik iste, gdje glava obitelji odgaja i usmjerava svoju djecu kroz život. *Pater familias*, u ovom kontekstu rukovodeći, ima zadatak postaviti jasna pravila ponašanja i usaditi djeci temeljne etičke i moralne vrednote, kako bi ih oblikovao u kvalitetne ljude. Najvažnije, pritom i sam mora živjeti u skladu s tim vrednotama i služiti kao primjer drugima. Stavljanjem ove ideje u kontakt poduzeća, jasno je da je i unutar poduzeća neophodno definirati spomenuto. To se ostvaruje definiranjem etičkog kodeksa poduzeća, koji je već ranije spomenut u sklopu ovog rada.

„Etički kodeks predstavlja službeni pisani dokument poduzeća koji se bavi raznim pitanjima etičnog poslovanja poput sukoba interesa, konkurentima, čuvanjem poslovnih tajni, moralnim

---

<sup>32</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 201.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 202. – 203.

donošenjem odluka, odnosu prema okruženju i slično.“<sup>34</sup> Usmjeren je na svakog pojedinca, od najniže do najviše razine u hijerarhijskoj strukturi, navodeći svakoga od njih kako etički pristupiti zadatku i pravedno postupati prema svima uključenima, nedvosmisleno definirajući dobro i zlo. Nažalost, sam po sebi nije garancija uspješnog i potpunog provođenja poslovne etike u poduzeću, stoga je nužno kombinirati ga sa nekim drugim alatima.<sup>35</sup>

Prvi alat je vođenje pomoću primjera menadžera, jer njegov je najveći utjecaj na kolektiv, koji može biti pozitivan ili negativan. Neetičnim ponašanjem, usmjerenošću na materijalnu i financijsku korist ne birajući sredstva, zanemarivanjem potreba zaposlenika i poslovnih partnera, instruirajući podređene da se i sami neodgovorno i sebično ponašaju. Jednako tako, pravedan, etičan i savjestan menadžer stvoriti će adekvatnu i poželjnu poslovnu atmosferu i motivirati zaposlenike na etičan pristup poslu. Posredstvom navedenog, kultivira se zadovoljstvo poslovnih partnera i njihova želja za suradnjom, što naposljetku generira pozitivan financijski rezultat.

Drugim alatom, formiranjem posebnih tijela nadzora, tj. etičkih struktura poduzeća, omogućena je kontrola primjene etičkog kodeksa i korigiranje etičkih nepravilnosti.

Treći je alat edukacija. Naime, potrebno je kvalitetno educirati zaposlenike kako bi se eliminirala svaka mogućnost neetičkog ponašanja, bilo zbog neznanja ili svjesnog kršenja etičkog kodeksa. Proces učenja ne odvija se samo unutar službenih institucija obrazovanja, već i na nesvjesnoj razini u svakodnevnom kontaktu sa drugima, kroz različita životna iskustva, sudjelovanjem u raznim neslužbenim projektima. Sve su to oblici etičkih treninga. Između ostalog, bitno je naglasiti važnost podrške okoline u svakom aspektu života, stoga ne čudi uvođenje etičkih vrućih linija putem kojih svaki pojedinac može raspraviti etičke dileme u kojima se nalazi i zatražiti savjet kako postupiti u skladu s tim.

Naposljetku, u javnosti se posljednjih godina sve češće govori o tzv. zviždačima, koji predstavljaju četvrti alat za provođenje poslovne politike. Zaposlenici su to koji aktivno prate događanja unutar svog poduzeća, reagirajući na svaki zamijećeni oblik neetičkog i nezakonitog ponašanja. Prokazivanjem lošeg i nedopuštenog ponašanja kolega i nadređenih, nastoji se izravno utjecati na otklanjanje i sankcioniranje istih u okviru vlastitih mogućnosti. Ova praksa označava osobni doprinos uvođenju pozitivnih promjena i jačanju pravednog i etičnog poslovanja za veću dobrobit cjelokupnog društva.

---

<sup>34</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 206.

<sup>35</sup> Ibidem



### 3.3. Rješavanje etičkih problema i dilema u poslovanju

Svaka ljudska aktivnost bez iznimke proizvodi određene posljedice, veće ili manje, manje ili više ozbiljne. Što je veći poslovni sustav, veće su i posljedice njegova djelovanja i rizik koji snosi. Iz tog razloga od životne je važnosti ispravno postaviti situaciju, detaljno proučiti činjenice i pažljivo donijeti konačnu odluku. Konačan izbor nastaje kroz tri faze strateškog odlučivanja: traganjem za mogućnostima, njihovom evaluacijom i odabirom između ponuđenih mogućnosti.<sup>36</sup> U tom procesu, nailazi se na brojne prepreke, prijetnje i dileme. Vrhovno rukovodstvo snosi najveću odgovornost, ne samo kao predstavnik cijele organizacije već i na osobnoj razini, u pravnom i etičkom smislu. Slaba poslovna etika dovodi do brojnih etičkih propusta, koje dubinski razdiru poduzeće, ponekad nepovratno ga oštećujući. Suočeni sa etičkom dilemom, menadžeri se prvo trebaju zapitati što je zaista ispravno, kako sa moralnog gledišta tako i iz perspektive pozitivnih zakonskih propisa. Hoće li im to olakšati odluku ili ne, ovisi o njihovim osobnim preferencijama prema kojima mogu slobodno postupati. Diskrepancija između osobnih stavova i uvriježenih načela etičnosti naziva se etički konflikt.<sup>37</sup>

Jedan od primjera etičke dileme jest „namještanje“ javnih nadmetanja. Neslužbeni dogovor između kupca i dobavljača jamči ostvarenje poslovnih ciljeva poduzeća (širenje poslovanja i profit) i dobrobit svih zaposlenika. Međutim, ovakva praksa u izravnoj je suprotnosti sa dobrim poslovnim običajima. Oblik je nelojalne konkurencije, otkrivanjem poslovnih informacija drugih ponuditelja usluge/dobara, davanjem prednosti jednom od njih i tako nanosi štetu ostalima. Treba li se neki gospodarski subjekt upustiti u tako nešto ili riskirati gubitak poštujući načela slobodnog tržišnog poslovanja? Ima li veću težinu korist poduzeća i njegovih zaposlenih čije preživljavanje ovisi o uspješnosti poslovanja ili je važniji čist obraz i pravednost? Odgovore na ova teška pitanja menadžer traži stavljajući na vagu sam čin (primjerice, prikupljanje tajnih podataka konkurenta), razloge (financijska korist poduzeća i zaposlenih) i način ostvarenja cilja (dogovor sa potencijalnim poslovnim partnerom ili krađa povjerljivih dokumenata konkurenta).

Neovisno o odabranom pristupu, za uspješno rješavanje neke etičke dileme, menadžer mora voditi računa da posjeduje sve potrebne informacije o konkretnom slučaju, saslušati stavove svih kolega ovlaštenih i kompetentnih za taj slučaj te biti sposoban sagledati moguće posljedice svoje odluke. Pritom ne smije zanemariti vlastiti sustav vrijednosti i stajališta svih uključenih. Suočen sa konkretnim moralnim problemom, trebao bi se također zapitati:<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Buble, M., *Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005.*, str. 153.

<sup>37</sup> Vidi detaljnije: Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit.*

<sup>38</sup> Vidi detaljnije: Krkač, K.: *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, op.cit.*

1. Koje će dobrobiti i štete svaki smjer djelovanja proizvesti, te koja će mogućnost dovesti do najboljih učinaka?
2. Koja moralna prava imaju uključene strane i koji smjer djelovanja u najvećoj mjeri poštuje ta prava?
3. Koji smjer djelovanja sve tretira na isti način, osim ako postoji moralno opravdan razlog ne postupiti tako?
4. Koji smjer djelovanja ostvaruje opće dobro?
5. Koji smjer djelovanja razvija moralne vrline?

Svojom konačnom odlukom, menadžer postavlja nove običaje poželjnog i nepoželjnog postupanja na svim razinama, čijim predmetom u svakom trenutku može i sam postati.

### **3.4. Obilježja etički odgovornog strateškog menadžmenta**

Osnovni je zadatak menadžmenta brinuti o financijskim interesima poduzeća, udovoljenju zahtjevima vlasnika i dioničara i osigurati plaće svima zaposlenima. Osim toga, poslovno bi djelovanje trebalo težiti zaštiti šire zajednice i okoliša, što podrazumijeva njegovu društvenu odgovornost. Činjenica je da nijedno biće ne može živjeti i opstati samo za sebe. Nužno je da svi članovi društva daju svoj doprinos jer sreća i dobrobit jednoga predstavlja dobrobit svih. Individualna korist više nije dovoljno mjerilo kompetencija i uspjeha, već je sve veći naglasak na širem efektu postignutog. Spajanjem svih ovih elemenata moguće je govoriti o razini uspješnosti poslovnog subjekta, koji ne može biti uspješan bez primjene etičnih strategija poslovanja i adekvatne poslovne klime.

Etički odgovoran menadžer može se podičiti iskrenošću i poštenjem. Za njega je pravednost norma, ne samo nusprodukt specifične odluke. Odlikuje ga visoka emocionalna inteligencija, kojom se vodi u odnosu sa zaposlenima, tretirajući svakoga od njih podjednako. „Emocionalna je vještina *meta-sposobnost* koja određuje koliko se uspješno možemo koristiti ostalim sposobnostima kojima raspolažemo, ma o kojoj da je riječ, među njima i golim intelektom.“<sup>39</sup> Nikad ne gubi iz vida činjenicu da je „sposobnost upravljanja tuđim emocijama sama bit umijeća održavanja veza.“<sup>40</sup> Shodno tome, pokazuje razumijevanje, suosjećanje i visok prag tolerancije. Ne nastupa agresivno i nametljivo, a prema svima se odnosi s poštovanjem. Strpljiv i prijateljski nastrojen, zagovara demokratski pristup rješavanju problema i donošenju odluka. Takav je menadžer dosljedan i stoji iza svojih riječi, ne zaboravljajući dana obećanja. U slučaju

---

<sup>39</sup> Goleman, D., *Emocionalna inteligencija*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1997., str. 44.

<sup>40</sup> Ibidem, str. 111.

da ih nije u mogućnosti održati, preuzima odgovornost i vodi računa o tome da to na adekvatan način kompenzira. Jedna od najvažnijih osobina etički odgovornog menadžmenta jest odanost poduzeću.

Svaki je menadžer dužan postupati u skladu sa prirodom posla, a pritom poštovati temeljne moralne obaveze koje glase:<sup>41</sup>

1. Ne nanosi zlo .
2. Ne potkopavaj slobodu i vrijednosti poslovnoga sustava.
3. Budi pošten u odnosu na sebe i pred drugima.
4. Ponašaj se u skladu sa slobodnim i svojevrijedno zaključenim ugovorima i sporazumima.

Bit etički odgovornog rukovođenja jest proizvesti snažnu etičku klimu kolektiva čime se postiže osjećaj zajedništva i vjere u budućnost. U takvom ozračju svaki pojedinac crpi osjećaj ispunjenosti i vlastite vrijednosti, što dalje otvara put stvaranju inovativnih ideja i jakom poslovnom angažmanu, kao i zadovoljstvu poslovnih suradnika. Jedan je to lanac međusobnih utjecaja u kojem svaka karika ima poseban značaj i ne može se isključiti ili zanemariti. Etički odgovoran menadžment predstavlja most do ostvarenja željenog cilja.

---

<sup>41</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 215.

## 4. ZNAČAJKE OSOBNOSTI I KLASIFIKACIJA OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI

Još početkom 20. stoljeća pojavila se težnja za kategorizacijom osobnosti i stvaranjem jedinstvenog mjernog sustava. S tim su ciljem provedena brojna istraživanja, korištene razne metode, no do današnjeg dana nije uspješno postavljen jedan takav sustav kojim bi se svi vodili, Stoga danas na raspolaganju stoji veliki broj različitih klasifikacija tipova ličnosti, a kojima se moguće voditi i u profesionalnom okruženju.

### 4.1. Osobnost – definicije i pojmovna razmatranja

Osobnost, kao vrlo kompleksan pojam, vrlo je teško univerzalno definirati o čemu svjedoče raznolike definicije unutar psihologijske literature. Dakako, nezahvalan je i kompleksan zadatak stvoriti definiciju koja objedinjuje sve potrebne aspekte, poput unutarnjih karakteristika pojedinca, socijalnih učinaka, kvalitete uma, tjelesnih osobina, odnosa sa drugima i osobnih ciljeva. Navedeno potvrđuje i činjenica da struka još uvijek nije usklađena po pitanju istoznačnosti pojmova osobnost i ličnost. Ipak, većina izvora navedene pojmove smatra sinonimima, pa tako osobnost ili ličnost možemo definirati i kao „specifičan i karakterističan obrazac misli, emocija i ponašanja koji čini osobni stil interakcije pojedinca s fizičkom i društvenom okolinom.“<sup>42</sup> Osobnost se često određuje i kao više ili manje stabilna i trajna organizacija karaktera, temperamenta, intelekta i fizičke građe osobe temeljem koje se vrši prilagodba okolini, a ogleda se u životnom stilu pojedinca, njegovom načinu osjećanja, razmišljanja i ponašanja.

Drugi izvor pruža sljedeću definiciju ličnosti: „Ličnost je skup psihičkih osobina i mehanizama unutar pojedinca koji su organizirani i relativno trajni, te utječu na interakcije i adaptacije pojedinca na intrapsihičku, fizičku i socijalnu okolinu.“<sup>43</sup> Jedna od definicija osobnosti navodi da je osobnost ono što ljude čini međusobno različitim i pretežno se koristi u formi pridjeva prilikom opisivanja neke osobe. Ti se pridjevi nazivaju pridjevima deskriptorima crta ličnosti, a uobičajeno se odnose na nekoliko značajnih segmenata čovjeka poput kvalitete uma, dojma koji osoba ostavlja, položaja u društvu i sl.<sup>44</sup>

Psihičke osobine podrazumijevaju karakteristike temeljem kojih se pojedinci razlikuju ili si, pak, nalikuju. Neki od mogućih primjera su:

---

<sup>42</sup> Smith, E. E. et al., Atkinson/Hilgard Uvod u psihologiju, Naklada Slap, 2007., str. 454.

<sup>43</sup> Larsen, R. J., Buss, D. M., Psihologija ličnosti, Naklada Slap, 2008., str. 4.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 3. – 4.

- razlike - sramežljivost naspram društvenosti, pričljivost u suprotnosti sa šutljivošću
- sličnosti – socijalna anksioznost kao zajednička karakteristika šutljivih, povučenih ljudi

Psihički mehanizmi označavaju određenu vrstu procesa, odnosno obrade informacija unutar ličnosti, a sastoje se od tri osnovna dijela: ulaz (osjetljivost na podražaje iz okoline), pravila odlučivanja (analiza ponuđenih opcija), izlaz (odabir opcije/reakcija). Analizu osobnosti moguće je provesti na tri razine koje su 1948. definirali Kluchohn i Murray, ovisno o međusobnim sličnostima i razlikama pojedinaca:

- ljudske prirode
- razina individualnih i grupnih razlika
- individualne jedinstvenosti

**Tablica 1** Tri razine osobnosti

<b>RAZINA</b>	<b>OBILJEŽJE</b>
LJUDSKE PRIRODE	jednako svima drugima
INDIVIDUALNIH I GRUPNIH RAZLIKA	jednako nekima drugima
INDIVIDUALNE JEDINSTVENOSTI	različito od svih drugih

Izvor: Izrada autorice prema Kluchohn i Murray (1948.)

Razina ljudske prirode bavi se osobinama koje su karakteristične za ljudsku vrstu, zajedničke (gotovo) svakom čovjeku, poput govornog jezika i želje za pripadanjem zajednici. Razumijevajući navedene karakteristike, moguće je razumjeti i osnove ljudske prirode u cjelini. Druga razina pretpostavlja postojanje različitih grupa sastavljenih od pojedinaca povezanih određenim individualnim karakteristikama. Ovu razinu moguće je sagledati u dimenzijama individualnih razlika i razlika među grupama, gdje individualne karakteristike svrstavaju ljude u grupe temeljem sličnosti, a te grupe se, pak, međusobno razlikuju (primjerice grupa tzv. adrenalinskih ovisnika u kontrastu sa grupom čitatelja knjiga). Na posljednjoj, individualnoj razini, naglasak je na jedinstvenosti svakog pojedinca i dubljem razumijevanju iste, budući da ne postoje dvije ljudske jedinice identične osobnosti. S obzirom na kompleksnost slučaja, unutar psihologije nije definiran jedinstven način ispitivanja pojedinaca, već postoje dvije kategorije istraživanja. Nomotetska istraživanja usmjerena su ka identifikaciji karakteristika

prve i druge razine, te podrazumijevaju statističke komparacije pojedinaca/grupa kao i traženje uzorka, dok su idiografska usredotočena na individuu i određene pojave tijekom njegova života. Pojam osobnosti, kao zbroj mnogih različitih dijelova, zahtijeva individualan pristup svakom od njih, i to putem šest domena znanja o ljudskoj naravi. Dijele se na: dispozicijsku, biološku, intrapsihičku, kognitivno – doživljajnu, socijalnu i kulturalnu te domenu prilagodbe.<sup>45</sup> Svaka od njih usmjerena je ka ispitivanju jednog aspekta prirode čovjeka, koji zajedno sačinjavaju ličnost pojedinca. U nastavku rada detaljnije se navode metode ispitivanja te, posljedično, tipovi osobnosti.

## 4.2. Tipovi osobnosti i stilovi ponašanja

U svrhu definiranja određenog tipa osobnosti, potrebno je provesti određena testiranja kojima se prikupljaju ključni podaci o ličnosti. Takve izvore podataka moguće je podijeliti u četiri kategorije. Prva kategorija podrazumijeva podatke samoiskaza (S-podaci), odnosno podatke koje ispitanik otkriva o samome sebi, a moguće ih je prikupiti putem intervjua ili metodom upitnika. Sljedeći izvor podataka su pojedinci iz okoline ispitanika, stoga se tako prikupljeni podaci nazivaju O-podacima ili podacima iskaza opažaća. Treća mogućnost prikupljanja podataka su standardizirani testovi kojima se ispituju reakcije ispitanika, a rezultat su testovni ili T-podaci. L-podaci (podaci o životnim ishodima), kao posljednja kategorija, obuhvaćaju javno dostupne podatke iz osobne povijesti ispitanika. Najbogatiji i najčešći izvor podataka o ličnosti jest samoiskaz u obliku strukturiranih upitnika sa ponuđenim odgovorima.<sup>46</sup>

Najpoznatiji primjer takvog testiranja je The Big Five Personality test, odnosno određivanje tipa osobnosti prema petofaktorskom modelu. Petofaktorski model (model Big Five), utemeljen na crtama ličnosti, posljednjih je desetljeća najuspješnije repliciran, sa najmanje odstupanja u odnosu na druge modele. Kao takav, među brojnim modelima ličnosti jedan je od najpoznatijih, te prema njemu razlikujemo sljedeće faktore ličnosti<sup>47</sup>:

- Ekstraverzija
- Ugodnost
- Savjesnost
- Emocionalna stabilnost/neuroticizam
- Otvorenost

---

<sup>45</sup> Ibidem, str. 14.

<sup>46</sup> Ibidem, str. 26. – 39.

<sup>47</sup> Vidi detaljnije: Smith, E. E. et al., Atkinson/Hilgard Uvod u psihologiju, op.cit.

Shema 1 *The Big Five* model ličnosti



Izvor: Autor prema modelu Costa i McCrae

Shvaćajući crte ličnosti kao „inertna (ili skrivena) svojstva pojedinaca koja uzrokuju njihovo ponašanje“<sup>48</sup>, ovisno kombinaciji izraženih crta ličnosti moguće je govoriti i o određenom tipu osobnosti, sukladno kojoj nastupa i odgovarajuće ponašanje.

Prema izloženoj petofaktorskom modelu, izraženi neuroticizam obuhvaća tjeskobne, zabrinute pojedince, emocionalno nestabilne i vrlo neodlučne, naročito prilikom odabira karijere. Teže jednostavnim poslovima sa minimalnom razinom odgovornosti, a kao radnici su slabo motivirani i inertni, te se loše snalaze u konceptu timskog rada i teško se nose sa stresom. Nasuprot njima, osobe sa slabo izraženom crtom neuroticizma, emocionalno su stabilne, sigurne u vlastite sposobnosti, smirene i čvrste. Također, nisku razinu neuroticizma obilježavaju jaka otpornost na stres i naglašena produktivnost.<sup>49</sup>

Pojedinac koji je visoko na ljestvici ekstraverzije posjeduje biološku predispoziciju za socijalno aktivno ponašanje. Takav pojedinac traži socijalne situacije, povezuje se sa drugima, komunikativan je i dominantan, te teži ulozi vođe. Na drugom kraju spektra nalaze se introverti, koji izbjegavaju socijalne situacije te preferiraju samoću i samostalnost. Kreativni i produktivni, no skloni negativnom načinu razmišljanja, što ih prirodno udaljava od vodećih pozicija.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Larsen, R. J., Buss, D. M., Psihologija ličnosti, op.cit., str. 64.

<sup>49</sup> *Ličnost i radno ponašanje*, dostupno na: <http://www.istrazine.com/> (15.04.2023.)

<sup>50</sup> *Velikih pet dimenzija ličnosti – gdje ih prepoznamo u svakodnevnom životu*, dostupno na: <http://www.istrazine.com/> (15.04.2023.)

Otvorenost podrazumijeva želju za stjecanjem novih iskustava, kreativnost, sklonost istraživanju, zahvaljujući čemu osoba neprestano traži i isprobava različite aktivnosti, stječe nova iskustva i smatra se da općenito više uživa u životu. Osobe na nižoj razini otvorenosti preferiraju stabilnost, ustaljene i poznate obrasce te izbjegavaju nove situacije i iskustva. Mogu se nazvati i tradicionalnim tipovima.

Faktor ugodnosti usmjeren je na međuljudske odnose, a povezuje se sa ponašanjima poput suradnje, iskrenosti, altruizma. Na jednom kraju spektra nalazimo nesebične pojedince, uvijek spremne pomoći, naglašene empatije, usmjerene na viši cilj i dobrobit kolektiva, te svoje aktivnosti oblikuju sukladno tome. Na drugom kraju smješteni su cinici, egoisti, natjecateljski nastrojeni i sumnjičavi pojedinci. Oni ne zaziru od sukoba već, naprotiv, često ulaze u njih, a sve u cilju zadovoljenja osobnih želja i potreba. Samim time, nisu skloni zajedničkom radu i suradnji sa ostalim članovima radnog kolektiva, te su iznimno neproduktivni.<sup>51</sup>

Peti faktor, savjesnost, bitna je stavka u planiranju i organizaciji, što je ogledno u ponašanju savjesnih pripadnika kolektiva. Pouzdani, odgovorni, disciplinirani, donose smislene i racionalne odluke, visoko postavljaju ciljeve i marljivo rade na ostvarenju istih. Slabo savjesni pojedinci, naprotiv, obilježeni su neodlučnošću, pretjerano izbirljivi, ne dovršavaju započete radne zadatke. Impulzivni i nepouzdani, donose nepromišljene odluke i loši su suradnici.

Posljednjih je godina iznimno aktualna i Myers-Briggs klasifikacija osobnosti u 16 tipova, nastala proširenjem Jungova modela, a unutar koje postoje INTJ, ENTJ, INTP, ENTP, ISTJ, ESTJ, ISTP, ESTP, INFJ, ENFJ, INFP, ENFP, ISFJ, ESFJ, ISFP, ESFP tipovi osobnosti. Svaki tip definiran je kombinacijom četiri slova od mogućih osam, prema redoslijedu preferencija. Slovne oznake obuhvaćaju ekstravertirani (E) ili introvertirani (I) stav, osjetilnu (S) ili intuitivnu (N) percepciju, preferenciju za mišljenje (T) ili osjećanje (F) i sklonost prosudbi (J) ili percepciji (P) okruženja. U svakom tipu jedna je karakteristika dominantna, dok ostale služe kao pomoćne oznake u definiranju tipa osobnosti.<sup>52</sup>

U poslovnom kontekstu, često se koristi klasifikacija tipova osobnosti prema DISC modelu, koji je zbog svoje jednostavnosti lako primjenjiv u svim radnim kolektivima. Engleski akronim DISC označava četiri stila ličnosti, točnije Dominaciju (eng. *Dominance*), Utjecaj (eng. *Influence*), Postojanost (eng. *Steadiness*) i Savjesnost (eng. *Conscientiousness*).<sup>53</sup> Kao i kod drugih klasifikacija osobnosti, rezultat je uvijek kombinacija različitih karakteristika ličnosti, no moguće je primijetiti određeni dominantni stil koji može poslužiti kao osnova u daljnjem

---

<sup>51</sup> Ibidem

<sup>52</sup> Myers-Briggs Type Indicator: The 16 Personality Types, dostupno na: <https://www.verywellmind.com/> (16.04.2023.)

<sup>53</sup> Tipovi osobnosti i stilovi ponašanja (1. dio), dostupno na: <https://act-grupa.hr/> (17.04.2023.)



ophođenju s pojedincem. Slijedom navedenog, može se zaključiti da svaki stil ličnosti podrazumijeva i karakterističan stil ponašanja i komunikacije.<sup>54</sup>

Izražena Dominacija proizvodi asertivne, odlučne, izravne pojedince, sklone riziku. Funkcionalni su pod pritiskom, brzo donose odluke, te kao takvi, iznimno su kompetentni za rješavanje problema. S jedne strane, kao inovatori i inicijatori promjene fokusirani na velika postignuća, vrijedan su doprinos poduzeću u kreiranju novih vrijednosti. Komuniciraju otvoreno, jednosmjerno i izravno, smatrajući vlastite stavove činjenicama. S druge strane, slaba koncentracija i okrenutost prema samome sebi dovodi do nerazumijevanja drugih, stoga često prekidaju komunikaciju i prihvaćaju isključivo vlastite preferencije i odabire.

Kategorija u kojoj prevladava karakteristika Utjecaja podrazumijeva karizmatične osobe sa izraženim komunikacijskim sposobnostima, kod kojih prevladava optimizam i entuzijizam. Takvi pojedinci generiraju osjećaj povjerenja u okolini, rođeni su motivatori, posjeduju jaku moć utjecaja i inspiracije. Skloni otvorenoj komunikaciji, često govore o sebi pritom promatrajući druge, a za njih ne postoje zabranjene teme. Ipak, oprezni su prilikom iznošenja stavova i izbjegavaju kreiranje konflikata, već su skloni rješavanju istih. Iznimno razvijena emocionalna inteligencija čini ih idealnim medijatorima. Za produktivnost ovog tipa temelj je mirna i prijateljska sredina, a dodatni motivator su pohvale i priznanja za dobro odrađene zadatke.

Ponašanje karakteristično za pripadnike skupine Postojanosti jest predanost kolektivu (tzv. timski igrači), pouzdanost, odanost i prijateljski nastup. Pripadnici ove skupine u velikoj su mjeri predvidljivi, izražene empatije te razumljivo i nedvosmisleno komuniciraju sa okolinom. Zadovoljstvo crpe iz svjesnosti o vlastitim radnim i osobnim kvalitetama, kao i u predanom izvršavanju zadataka. Opušteni, staloženi i aktivni slušatelji, angažirani u svakoj komunikaciji, formiraju čvrste i jasne stavove koje neće nužno iskomunicirati sa okolinom. Potonje često podrazumijeva prividno slaganje sa sugovornikom, što možda u stvarnosti i nije slučaj. Suočeni sa nužnošću izbora, često uzimaju potrebno vrijeme kako bi razmislili o svim opcijama te donose odluku tek nakon pomnog razmatanja.

Posljednja skupina, Savjesnost, objedinjuje samostalne osobe analitičkog tipa, kojima odgovaraju složeni zadaci čijem izvršenju pristupaju odgovorno, vodeći se konkretnim podacima i stvarnim stanjem. Realno sagledavaju činjenice, precizno ih obrađujući. Savjesni tipovi osobnosti obično nastupaju rezervirano i smireno, u tišini posvećeni činjenicama, detaljima i donošenju ispravne odluke, čime često odaju dojam hladnih diplomata. Prakticiraju

---

<sup>54</sup> *Komunikacija s različitim tipovima osobnosti (DISC model, 2. dio)*, dostupno na: <https://act-grupa.hr/> (17.04.2023.)

prvenstveno pisani stil komunikacije, no unatoč prividnoj povučeni, aktivno postavljaju brojna pitanja i kritički promišljaju o prikupljenim informacijama.<sup>55</sup>

Budući da je u fokusu ovog rada menadžer, temeljem izloženog pregleda osobnosti i ponašanja, prirodno se nameće i pitanje upravljanja poduzećem. U tom smislu govorimo o nekoliko stilova vodstva, koji su logična posljedica karakteristika ličnosti. Detaljna razrada utjecaja osobnosti i sustava vrijednosti na upravljanje i poslovanje poduzeća slijedi u nastavku rada.

### **4.3. Osobni sustavi vrijednosti kao individualne karakteristike koje utječu na etičko ponašanje i odlučivanje**

Etičko ponašanje i donošenje odluka podložno je utjecaju više čimbenika. Kao osnovna smjernica ponašanja postavljaju se pravni propisi, kojima je jasno i nedvosmisleno definirano dopušteno ponašanje pojedinaca, kao i sankcije za odstupanje od dozvoljenog. No pravni propisi ne obuhvaćaju apsolutno svaki aspekt ljudskog života do najniže razine, pa tako nisu jedini motivator određenog ponašanja. Svaki pojedinac posjeduje osobni sustav vrijednosti temeljem kojih kroči kroz život, te svojom slobodnom voljom odlučivanja bira u kojem će pravcu krenuti. Upravo iz tog razloga, vrijednosti imaju važnu ulogu unutar etike, koja procjenjuje postupke pojedinaca utemeljene na osobnim vrijednostima.<sup>56</sup>

Sam pojam vrijednosti podrazumijeva osobni cilj kojemu pojedinac teži, bit njegova postojanja. Vrijednosti označavaju temeljne stavove i uvjerenja pojedinca, usmjeravaju njegovo ponašanje i određuju osobni cilj koji se želi ostvariti, u svrhu zadovoljenja vlastitih potreba. Predstavljaju ogledalo karaktera svakog čovjeka, odražavaju njegov pogled na svijet, čemu on teži, kako se odnosi prema samome sebi i okolini. U užem smislu, moguće ih je definirati kao ono što je poželjno, dobro, ispravno.

Osobne vrijednosti su temeljna čovjekova uvjerenja o pojmu dobrog i lošeg, pravednog i nepravednog, a nastaju na nesvjesnoj razini posredstvom okoline, te su kao takve podložne promjenama kroz život. Granaju se u dvije kategorije: osnovne ili općenite (poput mira, ljubavi, karijere) i specifične vrijednosti, čiji je fokus na onome što pojedinac smatra bitnim unutar neke općenite vrijednosti. Kao što već spomenuto, osobne vrijednosti zauzimaju stvaralačku ulogu u ponašanju i odlučivanju nekog pojedinca, na način da uvjetuju zauzimanje pozicija u odnosu na društvene probleme, determiniraju izbor ideologije, pridonose našem predstavljanju okolini,

---

<sup>55</sup> Tipovi osobnosti i stilovi ponašanja (1. dio), op.cit., dostupno na: <https://act-grupa.hr/> (17.04.2023.)

<sup>56</sup> Vidi detaljnije: Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit.

omogućuju donošenje odluka, potiču pojedinca u vrednovanju, omogućuju utjecaj pojedinca na druge i oblikovanje racionalnih stavova i mišljenja.<sup>57</sup> U osnovi, riječ je o dvama temeljnim funkcijama – prilagodbe i samoaktualizacije, čije je djelovanje simultano. Zadaća funkcije prilagodbe jest omogućiti pojedincu što lakšu adaptaciju i snalaženje u okruženju, pružajući mu određene norme ponašanja, dok se uloga samoaktualizacije usmjerava ka unutarnjem svijetu pojedinca i osjećaj vlastitog identiteta.

Kao i u drugim znanstvenim granama, i u etici je izraženo nastojanje da se određene pojave objedine i sistematiziraju, što je dovelo do identifikacije osobnih sustava vrijednosti, kao skupina osobnih vrijednosti hijerarhijski postavljenih unutar nekog vrijednosnog sustava. Etička je težnja smjestiti materijalne vrijednosti na dno, a duhovne pri vrhu ljestvice, no poredak ovisi isključivo o profilu osobe. Stoga je osobne sustave vrijednosti moguće opisati kao svojevrsni motivacijski cilj, individualnu hijerarhijsku strukturu u kojoj su poželjne vrijednosti organizirane temeljem kriterija važnosti koju im pojedinac pridaje, a koje određuju ponašanja i iskustva pojedinca.<sup>58</sup>

Jedna od najznačajnijih sistematizacija ove tematike jest Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti, koja počiva na pretpostavci o tri univerzalne ljudske potrebe: biološke, potrebe za socijalnom interakcijom te djelotvornošću skupine i opstankom. Definira deset motivacijskih tipova vrijednosti koji objedinjuju 56 univerzalnih vrijednosti, unutar kojih se dalje razlikuju terminalne i instrumentalne vrijednosti. Univerzalnim vrijednostima smatra se „određeni tip vrijednosti onda kada ponašanje koje se kreće prema njihovu ispunjavanju podupire motivacijski cilj tog tipa odnosno osobnog sustava vrijednosti.“<sup>59</sup> Raščlamba motivacijskih tipova vrijednosti provedena je kroz moć, postignuće, hedonizam, poticaj, nezavisnost, univerzalizam, dobrohotnost, tradiciju, konformizam i sigurnost.

Moć kao prvi tip, cilja na postizanje društvenog statusa i prestiža, dominacije te uspostave kontrole nad ljudima i resursima. Postignućem je moguće definirati osobni uspjeh pokazivanjem kompetencije, pritom poštujući društvene standarde. Hedonizam kao vrijednost odnosi se na zadovoljenje vlastitih tjelesnih potreba i podrazumijeva uživanje u životu. Poticaj objedinjuje uzbuđenje, raznolikost, životne izazove. Nezavisnost obuhvaća slobodan odabir misli, djelovanja, istraživanja i stvaralaštva u potpunoj neovisnosti o drugima, nastala kao posljedica urođene potrebe za kontrolom i vladanjem, kao i autonomijom i nezavisnošću. U sklopu univerzalizma, ukorijenjenog u potrebi za preživljavanjem, naglasak je stavljen na razumijevanje, uvažavanje, poštivanje i zaštitu ljudi i prirode. Dobrohotnost je vrijednost koja

---

<sup>57</sup> Ibidem

<sup>58</sup> Ibidem

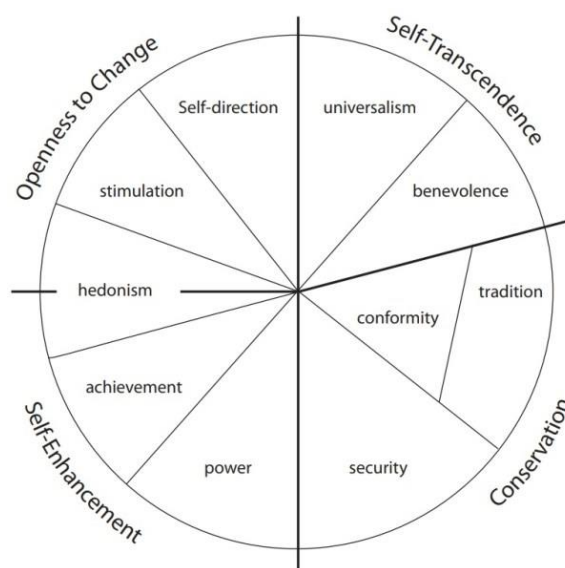
<sup>59</sup> Ibidem, str. 85.

u vidu drži dobrobit osoba s kojim je pojedinac u redovitom kontaktu, utemeljena na potrebi za pripadnošću. Tradicija govori o prihvaćanju i poštivanju tradicionalnih običaja zajednice, kao i rad na njihovom očuvanju. Konformizmom se označava suzdržavanje od aktivnosti, sklonosti i nauma koji bi mogli naštetiti drugima, kršeći ujedno društvena očekivanja i norme. Sigurnost kao vrijednost u sebi okuplja težnju ka održavanju sigurnosti, sklada i stabilnosti društva, međuljudskih odnosa i samoga sebe.<sup>60</sup>

Nabrojene sustave vrijednosti karakterizira međuovisnost, te se kao takvi prikazuju u obliku kružne strukture gdje su slične vrijednosti smještene susjedno jedna drugoj, što upućuje na kompatibilne ili čak zajedničke motivacijske ciljeve. Suprotno tome, što su vrijednosti udaljenije jedna od druge, prisutne su veće razlike u motivacijskim ciljevima. Spomenute vrijednosti grupirane su unutar četiri faktora (eng.):<sup>61</sup>

1. *Self-Enhancement*- vlastiti probitak (moć i postignuće)
2. *Self-Transcendence* - vlastito odricanje (dobrohotnost i univerzalizam)
3. *Conservation* - zadržavanje tradicionalnih odnosa (tradicija, konformizam, sigurnost)
4. *Openness to Change* - otvorenost za promjene (nezavisnost, poticaj i hedonizam).

**Shema 2** Kružna struktura vrijednosnog sustava



Izvor: Schwartz, S. H., An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, Online Readings in Psychology and Culture, 2012., str. 9., dostupno na: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (21.04.2023.)

Iz priloženog razvidno je da nezavisnost i poticaj dijele zanimanje za novost i ovladavanje zadacima, poticaj i hedonizam povezuje težnja ka emocionalno i osjetilno ugodnoj pobuđenosti, dok hedonizam i postignuće dijele zajednički interes u ostvarenju zadovoljstva utemeljenog na

<sup>60</sup> Vidi detaljnije: Schwartz, S. H., An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, Online Readings in Psychology and Culture, 2012., str. 9., dostupno na: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (21.04.2023.)

<sup>61</sup> Ibidem

vlastitim potrebama. Pojedinci usmjereni na vrijednosti postignuća i moći kao krajnji cilj imaju socijalnu nadmoć i poštovanje, dok osobe usredotočene na moć i sigurnost teže upravljanju društvenim odnosima ili resursima, u cilju izbjegavanja ili nadilaženja prijetnji. Temeljem položaja tradicije i konformizma zaključuje se da dijele više vrijednosti od ostalih sastavnica. Izražena sigurnost i konformizam upućuju na sklonost zaštiti društvenog poretka, dok tradicija i sigurnost otkrivaju težnju ka očuvanju postojećih društvenih odnosa koji život čine sigurnim i predvidljivim. Daljnjom analizom prikaza, primjetno je da spoj konformizma i tradicije oslikava voljnost vlastitog podređivanja društveno nametnutim pravilima, a dobrohotnost i konformizam simptomi su promicanja bliskih odnosa. Nadalje, dobrohotnost i tradicija oslikavaju usmjerenost na dobrobit bliskih osoba, dok univerzalizam i dobrohotnost potiču pospješivanje dobrobiti drugih i prerastanje vlastitih sebičnih interesa. Naposljetku, oslanjanje na vlastitu prosudbu, uz uvažavanje raznolikosti ogleda se u kombinaciji univerzalizma i nezavisnosti.

Prikazana struktura dalje se razbija na još preciznije definirane sastavnice, u već spomenutom obliku 30 terminalnih i 26 instrumentalnih vrijednosti. Kako sama riječ govori, terminalne vrijednosti podrazumijevaju uvjerenja o nekim krajnjim ciljevima i željenim stanjima pojedinca, dok instrumentalne govore o načinu ponašanja koje pojedinac smatra adekvatnim kako bi postigao željeni cilj.<sup>62</sup>

#### **4.4. Utjecaj osobnih sustava vrijednosti na poslovanje poduzeća**

U uspješnom poslovanju poduzeća, krucijalan je čimbenik kvaliteta rukovodećeg tijela. Kako ličnost zajedno sa osobnim vrijednostima definira ponašanje pojedinca, logičan je zaključak da se to ponašanje odražava i na upravljanje poduzećem, odnosno vođenje podređenih u ostvarivanju ciljeva poduzeća. „Vodstvo je proces utjecaja na aktivnosti pojedinca ili grupe u njihovom nastojanju da postignu ciljeve u određenoj situaciji.“<sup>63</sup> Proces vodstva sačinjavaju četiri ključne komponente, ravnoteža kojih je temeljna zadaća vodstva. Te komponente su<sup>64</sup>:

- Vođa
- Sljedbenici
- Ciljevi

---

<sup>62</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 86. – 87.

<sup>63</sup> Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 513.

<sup>64</sup> Ibidem

- Okolina ili situacija

Bitno je naglasiti kako pojmovi vođa i menadžer nisu istovjetni, no svaki bi menadžer trebao težiti tome da postane dobar vođa svog kolektiva, primjenom odgovarajućeg stila vodstva. Kroz povijest su razvijane mnoge teorije i modeli vodstva, a u posljednje vrijeme prevladava shvaćanje o postojanju dva osnovna stila vodstva:<sup>65</sup>

1. moderni stil – poznat i pod nazivima „ženski“ i „emotivni“; karakterizira ga prijateljski i demokratski pristup karizmatičnog menadžera, u kojem važnu ulogu ima zadovoljstvo zaposlenika; potiče se timski rad, osjećaj zajedništva
2. tradicionalni stil – tzv. „muški“, „autokratski“; za njega je tipična samouvjerenost, odlučnost i agresivnost menadžera, kritičnost i nepovjerljivost; glavni je cilj izvršenje zadatka, a međuljudski su odnosi sporedna i manje bitna stavka; glavno sredstvo motiviranja zaposlenika je kazna

O osobnim sustavima vrijednosti ovisi motivacija menadžera za postizanje poslovnog cilja, a posljedično i izbor taktike koja će biti primijenjena. „U motivaciji je sadržan cjelokupan motivacijski proces, od javljanja potreba pa sve do postizanja određenog cilja. To je proces u kojem se iz potrebe razvija motiv koji ponašanje čovjeka potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja.“<sup>66</sup> „Osnova su joj ljudske potrebe, vrijednosti i interesi koji su različiti za različite ljude, različite situacije te različita razdoblja života i razvoja ljudi.“<sup>67</sup>

Sukladno tome, postoje dobri i loši primjeri poslovne prakse, koju je moguće secirati po segmentima. Ti su segmenti: odnos prema zaposlenicima, kupcima i dobavljačima, a u konačnici i odnos prema okruženju. Ujedinjeni, determinante su poslovnog (ne)uspjeha. Utjecaj rukovodstva vidljiv je iz zadovoljstva zaposlenika, količine i kvalitete odrađenog posla, spremnosti na dodatni angažman, generalne atmosfere koja vlada među zaposlenima, te fluktuacije kadrova. Odražava se i na suradnju sa kupcima i dobavljačima, a ukoliko se sagleda ukupnost svih ovih odnosa, iz njih proizlaze brojne posljedice za poduzeće. Stabilnost poslovanja ovisit će o stupnju fluktuacije kadrova, moguća je pojava dodatnih troškova za zapošljavanje i uvođenje novih djelatnika, izvjestan je financijski gubitak zbog nepoštivanja definiranih rokova, nezadovoljstvo i gubitak kupaca zbog loše kvalitete usluga ili proizvoda. Jednako tako, primjenom etičnog načina postupanja, jača se dobar imidž poduzeća koji se gradi u svakodnevnom kontaktu poduzeća sa okruženjem. Kao „rezultat interakcije svih iskustava, vjerovanja, osjećaja, znanja i dojmova javnosti koje javnost ima o određenoj organizaciji, mora

---

<sup>65</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit., str. 192.

<sup>66</sup> Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, op.cit., str. 206.

<sup>67</sup> Ibidem, str. 207.

prenijeti poruku kojom se ističe glavna vrлина organizacije.“<sup>68</sup> Dobar imidž poduzeća donosi nove poslovne prilike za proširenje obujma poslovanja.

Istraživanjima je razjašnjeno u kojoj mjeri osobnih sustava vrijednosti utječe na poslovanje poduzeća. Nedvojbeno je potvrđena podložnost strateškog etičkog odlučivanja i poslovanja sustavima vrijednosti. Ipak, naglašeno je da se poslovanje odvija pod utjecajem više faktora, ne samo osobnih sustava vrijednosti. Iz tog razloga, potrebna su detaljnija istraživanja preostalih faktora i njihovog udjela u životu jedne poslovne organizacije.<sup>69</sup> Autorica Ivaniš Marija u sklopu svog istraživanja, na konkretnom primjeru djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane ispitala je korelaciju između osobnih sustava vrijednosti i njihovog značaja za proces poslovanja dioničkih društava i društava sa ograničenom odgovornošću na području Republike Hrvatske. Utvrdila se povezanost osobnih vrijednosti i etičkog ponašanja vrhovnih menadžera, kao i međuzavisnost njihova etičkog ponašanja i poslovanja. Prema dobivenim rezultatima istraživanja, za vrhovni menadžment pokazale su se sljedeće pojave:<sup>70</sup>

- sigurnost kao najjači sustav osobnih vrijednosti, koji usmjerava djelovanje i upravljanje poduzećem
- najvažniji sustav vrijednosti je sigurnost, a najmanje bitna moć
- najvažnija terminalna vrijednost je smisao u životu
- najvažnija instrumentalna vrijednost je biti zdrav
- srednje jaka i negativna povezanost sustava vrijednosti „moć“, „postignuće“, „hedonizam“ i „poticaj“ s etičkim ponašanjem menadžera
- slaba i pozitivna veza između sustava vrijednosti „nezavisnost“ i „konformizam“ s etičkim ponašanjem
- srednje jaka do jaka i pozitivna korelacija sustava vrijednosti „univerzalizam“, „dobrohotnost“, „tradicija“ i „sigurnost“ i etičkog ponašanja

Temeljem izloženog, izveden je zaključak: vrhovni menadžer mora biti svjestan utjecaja osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja na poslovanje poduzeća. Nužno je kontinuirano raditi na poboljšanju vlastitog pristupa upravljanju i jačanju etičnosti u svrhu generiranja novih poslovnih prilika i poboljšanja poslovanja. U tom smislu, na etički visokorizičnim pozicijama trebali bi se nalaziti pojedinci sa adekvatnim sustavima vrijednosti, što će reći, skloni etičnom postupanju.

---

<sup>68</sup> Pende, H., Moć neetičkog poslovanja : organizacijska kultura u Hrvatskoj, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2008., str. 137.

<sup>69</sup> Vidi detaljnije: Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op.cit.

<sup>70</sup> Ibidem

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovanje ne stvara samo materijalne vrijednosti, već i one „ljudske“, stoga etičnost poslovanja prikladno opisuje izreka „dobro se dobrim vraća“. Ono što određuje razinu uspješnosti nekog subjekta nije isključivo financijski rezultat i ostvarenje osnovnih ciljeva postavljenih od strane vlasnika. U novije vrijeme, društvo se sve više okreće valorizaciji šireg utjecaja poslovnih organizacija. Suvremeno je to doba u kojem se naglašava važnost etičkog postupanja i poštivanja moralnih principa. Stoga zastarjeli mehanizmi nekih prošlih vremena jednostavno nisu primjenjivi i konkurentni. Karakter posljedica koje će poslovna akcija proizvesti na okruženje proizlazi iz izbora menadžera, koji nastaje posredstvom više isprepletenih faktora. Kako sve polazi od nas samih, potrebno je kao temelj odlučivanja promatrati osobnost i vrijednosne sustave menadžera.

Na početku ovog rada postavljena je temeljna znanstvena hipoteza koja glasi: „Osobni sustavi vrijednosti utječu na etičnost ponašanja menadžera i poslovni uspjeh poduzeća.“ Nakon završene analize, izveden je zaključak kojim se potvrđuje istinitost hipoteze, što je potkrijepljeno i prikupljenim dostupnim rezultatima već provedenih istraživanja. Svaki pojedinac posjeduje jedinstven skup vrijednosti, čija kombinacija zauzima ulogu motivatora životnog djelovanja. Vođeni najvišim moralnim principima, menadžeri će donositi one odluke koje možda i usporavaju ostvarenje planirane realizacije, ako bi provedba plana značila povredu drugih u bilo kojem smislu. Gledano iz financijskog ugla, posljedica ovakvog pristupa prividno je loša, no riječ je o zanemarivom privremenom izazovu. U prilog navedenom govore i potvrđene pomoćne hipoteze:

H1: Razumijevanje i implementacija etike i poslovne etike u proces odlučivanja, preduvjet je financijskog uspjeha poslovne organizacije.

Odluke menadžera usmjerene su na više strana. Gledano na radni kolektiv, jasno definirani principi rada usklađeni sa strukturnom organizacijom poduzeća jedan su način manifestacije primijenjene poslovne etike. Okruženje u kojem vlada jaka etička klima djeluje na sve zaposlenike, stvarajući ugodno radno okruženje. Zaposlenici stoga postaju motiviraniji i posvećeniji poslu, zadovoljniji i produktivniji, što biva nagrađeno dobrim poslovnim rezultatima.

H2: Kvalitetni menadžeri moralnom poslovnom praksom osiguravaju dugoročnu korist za poduzeće.

Način postupanja prema poslovnim partnerima izravno određuje budućnost poduzeća. Delikatan je to odnos u kojem menadžer pažljivo treba odabrati kako će se postaviti jer posljedice mogu biti kobne. Poduzeće kao cjelinu predstavlja vrhovni menadžment. O



njegovom nastupu ovisi percepcija koju će društvo razviti o poduzeću. Iz tog razloga, moralno ispravna praksa vrlo je bitna. Povjerenje se gradi teško i polako, a ruši se u djeliću sekunde. Varanje kupaca i neisplata dobavljačima, neslužbeno dogovaranje poslova postupci su koji se vrlo lako otkrivaju i ne opraštaju. Najbolji su primjer lošeg marketinga i ne čudi pad poslovanja, jer ugled je ono što privlači suradnike i donosi profit.

H3: Osobne karakteristike menadžera pozitivno su povezane sa njegovim poslovnim postupanjem.

Svakodnevna interakcija ljudi obojana je raznim karakternim specifičnostima. Kakav god bio utjecaj okoline, u svakom se čovjeku nalazi skup nekih urođenih obilježja. Crte ličnosti mogle bi se nazvati i kosturom profila ponašanja pojedinca. Veza ličnosti i poslovanja vrlo je logična. Velika je vjerojatnost da će nestrpljiv, impulzivan, pomalo neurotičan menadžer posegnuti za onim alatima koji će omogućiti što brže postizanje cilja. Ovaj pristup često podrazumijeva pritisak na zaposlenike u vidu prekovremenog rada, zanemarivanje tuđeg mišljenja, obećanja partnerima koja se ne mogu ispuniti, svjesno upuštanje u veliki rizik i ostalo. Suvišno je reći da ovaj pristup apsolutno krši sve moralne i etičke principe i dovodi do naglog kraha.

Sumiraju li se sve pojave izložene u ovom završnom radu, moguće je izvući univerzalni zaključak: osobni sustavi vrijednosti menadžera, zajedno sa drugim faktorima, utječu na etičnost njegovih odluka, čime determiniraju uspjeh ili propast poslovne organizacije.

# LITERATURA

## KNJIGE

1. Buble, M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
2. Buble, M., Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005.
3. Goleman, D., Emocionalna inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 1997.
4. Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
5. Krkač, K.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate, Zagreb 2017.
6. Larsen, R. J., Buss, D. M.,: Psihologija ličnosti, Jastrebarsko, Naklada Slap, 2008
7. Matulović, M.: Uvod u teoriju ljudskih prava, Hrvatsko filozofsko društvo, Zagreb, 1996.
8. Pende, H., Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2008.
9. Semprini, A.: Multikulturalizam, Clio, Beograd, 2004.
10. Smith, E. E., Nolen - Hoeksema, S., Frederickson, B. L., Loftus, G. R., Bem, D. J., Maren, S.: Atkinson/Hilgard Uvod u psihologiju, Naklada Slap, 2007.
11. Vujić, V., Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2004.
12. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.

## ČLANCI

1. Berčić, B.: Etika vrlina, Filozofska istraživanja, Vol.28., No.1., Zagreb, 2008.
2. Cullen, J. B., Victor., B., Stephens, C.: An Ethical Weather Report: Assessing the Organizational Dynamics, 1989.
3. Galičić, V.: Poštenje, pravda i povjerenje, Stručna revija Ugostiteljstvo i turizam, 1./2006., Zagreb, 2006.
4. Schwartz, S. H., An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, Online Readings in Psychology and Culture, 2012., dostupno na: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (21.04.2023.)

5. Wheelen, L. T. i Hunger, J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Sixth Edition, Addison – Wesley, Massachusetts, 1998.
6. Wimbush, J. C., Shepard, J. M., Markham, E. S.: An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behaviour from Multiple Levels of Analysis, *Journal of Business Ethics* 16, 1997.

#### **INTERNET IZVORI:**

1. ACT GRUPA, *Komunikacija s različitim tipovima osobnosti (DISC model, 2. dio)*, dostupno na: <https://act-grupa.hr/> (17.04.2023.)
2. ACT GRUPA, *Tipovi osobnosti i stilovi ponašanja (1. dio)*, dostupno na: <https://act-grupa.hr/> (17.04.2023.)
3. Istraži Me, *Ličnost i radno ponašanje*, dostupno na: <http://www.istrazime.com/> (15.04.2023.)
4. Istraži Me, *Velikih pet dimenzija ličnosti – gdje ih prepoznajemo u svakodnevnom životu*, dostupno na: <http://www.istrazime.com/> (15.04.2023.)
5. Verywell Mind, *Myers-Briggs Type Indicator: The 16 Personality Types*, dostupno na: <https://www.verywellmind.com/> (16.04.2023.)

# POPIS TABLICA I SHEMA

<b>Tablica 1</b> Tri razine osobnosti .....	23
<b>Shema 1</b> <i>The Big Five</i> model ličnosti .....	25
<b>Shema 2</b> Kružna struktura vrijednosnog sustava .....	30