

Implementacija poslovne etike u strateškom menadžmentu

Sabol, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:294960>

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

NIKOLINA SABOL

**IMPLEMENTACIJA POSLOVNE ETIKE U STRATEŠKOM
MENADŽMENTU**

Implementation of Business Ethics in Strategic Management

ZAVRŠNI RAD

OPATIJA, 2024.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA

NIKOLINA SABOL

IMPLEMENTACIJA POSLOVNE ETIKE U STRATEŠKOM
MENADŽMENTU

Implementation of Business Ethics in Strategic Management

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

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

Student: Nikolina Sabol

Matični broj: PS23691/16

Smjer: Menadžment u turizmu

OPATIJA, srpanj 2024.



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

Nikolina Sabol
(ime i prezime studenta)

PS23691/16
(Matični broj studenta)

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

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

Opatija, srpanj 2024.

Student - autor:

(potpis)

SAŽETAK

U današnje vrijeme susret s pojmom etike i strategije je čest, a na koje se nadovezuju pojmovi poslovna etika i strateški menadžment. Od samih početaka poznato je kako se čovjek u životu mora pridržavati određenih pravila ili morala, a upravo jednim djelom o tome i govori sama poslovna etika koja je zajedno sa strateškim menadžmentom usmjerena ka uspjehu svake organizacije.

Cilj istraživanja ovog završnog rada je ukazati na značaj i način implementacije poslovne etike u proces strateškog menadžmenta. Svrha istraživanja je jasnije definirati i prikazati pojmove poslovne etike, kao i strateškog menadžmenta unutar poduzeća, te njihova sinergija i značaj same implementacije.

Implementacija poslovne etike u proces strateškog menadžmenta predstavlja suvremeni izazov poslovanja čime se povećava stupanj društvene odgovornosti ali i povećava različitim stilovima vodstva povjerenje i zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: Poslovna etika, strateški menadžment, vođenje, implementacija poslovne etike

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
1. UVOD.....	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja.....	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja.....	2
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....	4
1.5. Struktura rada	4
2. OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....	6
2.1. Definiranje i podjela poslovne etike.....	7
2.2. Etički pristupi	8
2.3. Definiranje i specifičnosti strateškog menadžmenta	15
2.4. Povezanost teorija poslovne etike i strateškog menadžmenta.....	19
3. LIDERSTVO U POSLOVNOJ ETICI.....	23
3.1. Teorije i stilovi liderstva.....	23
3.2. Razlike menadžera i lidera	26
3.3. Važnost strateškog vodstva pri odlukama i implementaciji postavljenih strategija..	27
4. IZAZOVI STRATEŠKOG MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI POSLOVNE ETIKE	29
4.1. Globalni izazovi pri etičkim standardima.....	29
4.2. Poslovna etika i digitalno doba.....	31
4.3. Glavni izvori resursa pri implementaciji poslovne etike.....	32
5. BUDUĆNOST I VEZA POSLOVNE ETIKE U STRATEŠKOM MENADŽMENTU	34
5.1. Trendovi poslovne etike	34

5.2.	Prilagodba etičkih postupaka u poslovnom pristupu strateškog menadžmenta	35
5.3.	Etički odgovoran strateški menadžment.....	36
5.4.	Prijedlozi unapređenja implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu	37
6.	ZAKLJUČAK.....	39
	LITERATURA.....	40
	POPIS SHEMA I TABLICA	42

1. UVOD

Uvod je jedan od bitnijih dijelova svakog završnog rada jer kroz njega autor upućuje čitatelje na način na koji je rad koncipiran. Stoga ovaj se dio sastoji od sljedećih cjelina:

1. **Problem, predmet i objekti istraživanja**
2. **Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja**
3. **Ocjena dosadašnjih istraživanja**
4. **Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**
5. **Struktura rada**

Kroz ovaj će se dio dati osvrt na motivaciju odabira teme, a sve to na jezgrovit, jasan i privlačan način.

1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

U današnje vrijeme susretanje s pojmovima poslovne etike i strategije je često. Svaki od navedenih pojmova ima svoju ulogu u poduzeću, stoga je važno poznavati njihove utjecaje unutar istoga. Upravo su menadžeri i vođe u poduzeću oni koji provode kako strategiju, tako i poslovnu etiku prema zaposlenicima a postavlja se pitanje da li se na ispravan način ista postavljaju i da li je u suštini ono društveno-odgovorno. Zašto se uopće sama važnost pridaje organizacijskoj strukturi i koja je uloga menadžmenta prilikom postavljanja iste ? Kakvu ulogu poslovna etika ima u procesu postavljanja strategije, i koje su uloge jednog menadžera kao lidera za poduzeće. Da bi poduzeće moglo biti uspješno na dugoročnoj razini, od velike je važnosti koristiti različita etička načela a koja se kasnije implementiraju u strateški menadžment. **PROBLEM ISTRAŽIVANJA** je nedostatnost spoznaja o stupnju primjenjivanja etički odgovornog ponašanja te razumijevanja o tome zašto pitanje nije dovoljno zastupljeno uzevši u obzir da je proces globalizacije sve utjecajnije, a bez pravilno postavljene strategije i samo poduzeće nema zagarantiranu uspješnost.

PREDMET ISTRAŽIVANJA ovog završnog rada je interpretiranje važnosti i uloge elemenata poslovne etike i strateškog menadžmenta, te važnost njihove implementacije u poslovnoj organizaciji.

OBJEKTI ISTRAŽIVANJA su poslovna etika, strateški menadžment, vođenje, te implementacija poslovne etike.

1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja

SVRHA ISTRAŽIVANJA je jasnije definirati i prikazati pojmove poslovne etike, kao i strateškog menadžmenta unutar poduzeća, te njihova sinergija i značaj same implementacije.

CILJ ISTRAŽIVANJA ovog završnog rada je ukazati na značaj i način implementacije poslovne etike u proces strateškog menadžmenta.

Pojedinačni ciljevi:

1. Pojmovno i teorijski razmotriti razvoj etike kao filozofske discipline, a sve to u kontekstu suvremenog pristupa poslovnoj etici kao specificiranog područja, te koncepta društveno odgovornog poslovanja.
2. Objasniti vezu između poslovne etike i strateškog menadžmenta
3. Formulirati prijedloge za implementaciju poslovne etike u procesu strateškog menadžmenta.

U ovom završnom radu su se za potrebe istraživanja koristile kvalitativne metode. Navedeni pojedinačni ciljevi zahtijevali su korištenje induktivnih i deduktivnih metoda istraživanja, metoda sustavne sinteze i analize, metode generalizacije i specijalizacije, te deskriptivnu i povijesnu metodu.

1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Zanimanje za područje poslovne etike i strateškog menadžmenta u porastu je u posljednjih dvadesetak godina. Brojni autori su kroz svoje znanstvene i stručne radove, i korištenjem različitih metoda istraživanja, upravo pokrili navedene pojmove. Uz to postoje i brojna empirijska istraživanja koja se bave problematikom implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu. Empirijska istraživanja ukazuju kako su strateški menadžeri sve više svjesni neetičkog ponašanja u poduzeću, i da se samo kontinuiranim poboljšanjem i adekvatnim korištenjem etičkih principa dolazi do poboljšanja, boljeg utvrđivanja ciljeva i provođenja same strategije u poslovnoj organizaciji.

Cummings & Daellenbach (2009.) su napravili sveobuhvatnu analizu u cilju istraživanja evolucije strateškog menadžmenta kroz posljednjih 40 godina te identificirali da je etika postala ključno pitanje oko 1972. godine.¹

¹ Cummings, S., Daellenbach, U., A Guide to the Future of Strategy ? : The History of Long Range Planning, str. 234.-263., dostupno na <https://www.sciencedirect.com/> (12.05.2024.)

Robertson (2008.) je također napravio analizu o važnosti etike u strateškom menadžmentu te pokazao da je 23 od 685 objavljenih znanstvenih članaka u razdoblju od 1996 i 2005 godine usmjereno na poslovnu etiku. Glavna etička pitanja tih članaka su bila pitanja zaštite okoliša, etičke politike, planiranja i ugled poduzeća.²

Carroll (1978.) nalazi da menadžeri smatraju da organizacije obično uzrokuju moralne kompromise.³

Očekivani rezultati istraživanja, očekivani doprinos zajednici i primjena rezultata istraživanja

Bez obzira koje će konačne rezultate pokazati ovaj završni rad, uz sva dosadašnja istraživanja činiti će jednu zajedničku cjelinu. Provedeno istraživanje je aktualno i svojom tematikom može imati svrhu i primjenu u budućnosti u vidu bolje implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu.

OČEKIVANI REZULTATI ISTRAŽIVANJA su sljedeći:

1. Spoznati će se važnost obilježja poslovne etike i strateškog menadžmenta
2. Utvrditi će se važnost liderstva u poslovnoj etici
3. Ukazati će se na potencijalne izazove s kojima se susreće strateški menadžment u implementaciji poslovne etike
4. Skrenuti će se pozornost na samu budućnost i vezu poslovne etike u strateškom menadžmentu, te će se ujedno i ukazati na prijedloge unapređenja same implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu

Provedenim istraživanjem kroz ovaj završni rad daje se sljedeći **ZNANSTVENI DOPRINOS u teorijskom smislu**, a to je: Utvrđivanje važnosti elemenata poslovne etike te upravljanje istom u procesu strateškog menadžmenta unaprijediti njenu buduću implementaciju u funkciji povećanja poslovne uspješnosti.

PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA: Prikazani rezultati ovog završnog rada koji nosi naslov „**Implementacija poslovne etike u strateškom menadžmentu**“, potvrditi će postavljenu temeljnu znanstvenu hipotezu rada. Prikupljeni rezultati će biti objašnjeni na interesantan način, jer će prikazati putem kojih se etičkih pristupa može implementirati i sama

² Robertson, C. J., An Analysis of 10 years of Business Ethics Research in Strategic Management Journal, str. 745.-753., dostupno na <https://link.springer.com/> (12.05.2024.)

³ Carroll, A., B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, str. 497-505., dostupno na <https://www.researchgate.net/publication/230745468> (12.05.2024.)

poslovna etika u poduzeću, a u bliskoj suradnji sa strateškim menadžmentom, koje su temeljne razlike između menadžera i vođa u poduzeću, te na koje se sve načine može unaprijediti sama implementacija ovih dvaju pojmova.

1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Obzirom na postavljene i prethodno navedene probleme istraživanja iz kojih proizlazi predmeti i objekti istraživanja, postavlja se sljedeća **ZNANSTVENA HIPOTEZA, koja glasi: Implementacija poslovne etike u proces strateškog menadžmenta predstavlja suvremeni izazov poslovanja čime se povećava stupanj društvene odgovornosti ali i povećava različitim stilovima vodstva povjerenje i zadovoljstvo zaposlenika.**

Znanstvena hipoteza postavljena je na temelju četiri pomoćne hipoteze:

P.H.1.: Poslovna etika predstavlja pretpostavku za moralno donošenje odluka strateškog menadžmenta

P.H.2.: Strateški stil vodstva predstavlja ključan čimbenik pri donošenju odluka i implementaciji postavljenih strategija.

P.H.3.: Etički kodeks ključan je resurs pri implementaciji poslovne etike u poduzeću.

P.H.4.: Etički odgovoran strateški menadžment predstavlja budućnost za poduzeće pri realizaciji postavljenih ciljeva.

1.5. Struktura rada

Završni rad sadrži pet tematski povezanih dijelova.

U **UVODU** završnog rada određuje se problem, predmet i objekti istraživanja. Uz to pojašnjavaju se svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja koje su korištene u radu. Na kraju se definira ocjena dosadašnjih istraživanja, kao i znanstvena hipoteza uz pomoćne hipoteze, te se opisuje struktura rada.

Drugi dio završnog rada naziva se **OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA**, a sastoji se od sljedećih cjelina: *1) Definiranje i podjela poslovne etike, 2) Etički pristupi, 3) Definiranje i specifičnosti strateškog menadžmenta, 4) Povezanost teorija poslovne etike i strateškog menadžmenta.* U prvoj cjelini definira se pojam poslovne etike i njezine vrste. Druga cjelina skreće pozornost na etičke pristupe i vrste etičkih pristupa, te na koji način se dolazi do ispravne odluke u poduzeću. Treća cjelina definira strateški

menadžment i pobliže se dotiče njegovih specifičnosti, dok se u posljednjoj cjelini dotičemo same povezanosti teorija poslovne etike i strateškog menadžmenta.

Treći dio završnog rada odnosi se na **LIDERSTVO U POSLOVNOJ ETICI**, a sastoji se od sljedećih cjelina: *1) Teorije i stilovi liderstva, 2) Razlike menadžera i lidera, i 3) Važnost strateškog vodstva pri odlukama i implementaciji postavljenih strategija*. U prvom poglavlju pobliže se objašnjavaju teorije i stilovi liderstva, te koje su temeljne zadaće jednog lidera kao pojedinca. Nadalje drugo poglavlje objašnjava jasnu razliku između menadžera i lidera. Posljednje poglavlje u ovoj cjelini dotiče se važnosti strateškog vodstva pri donošenju odluka, kao i samoj implementaciji postavljenih strategija.

IZAZOVI STRATEŠKOG MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI POSLOVNE ETIKE četvrti je dio završnog rada, a sastoji se od sljedećih cjelina: *1) Globalni izazovi pri etičkim standardima, 2) Poslovna etika i digitalno doba, 3) Glavni izvori resursa pri implementaciji poslovne etike*. U prvoj cjelini dotičemo se pojma globalizacije kao i samih izazova pri etičkim standardima. Nadalje u drugoj cjelini objašnjava se uloga tehnologije pri implementaciji poslovne etike u poduzeću, dok se u posljednjoj cjelini navode glavni izvori resursa pri implementaciji poslovne etike.

Peti dio završnog rada glasi **BUDUĆNOST I VEZA POSLOVNE ETIKE U STRATEŠKOM MENADŽMENTU**. Sastoji se od: *1) Trendovi poslovne etike, 2) Prilagodba etičkih postupaka u poslovnom pristupu strateškog menadžmenta, 3) Etički odgovoran strateški menadžment te 4) Prijedlozi unapređenja implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu*. U prvoj cjelini spominju se trendovi poslovne etike kao i način na koji se jedno poduzeće može progurati na tržištu i zadržati svoju konkurentnost. Nadalje u drugoj cjelini skreće se pozornost na koje se sve načine sami etički pristupi mogu prilagoditi u strateškom menadžmentu i što se time dobiva. Treća cjelina opisuje etički odgovoran menadžment te što to predstavlja za poduzeće i njegove zaposlenike. Posljednja cjelina predstavlja prijedloge unapređenja implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu.

Posljednji dio završnog rada je **ZAKLJUČAK** u kojem se iznosi konačni zaključak između teorijskih i praktičnih spoznaja, a kojima je dokazana postavljena znanstvena hipoteza.

2. OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA

U poslovnom svijetu česti su pojmovi poslovne etike i strateškog menadžmenta, odnosno njihova obilježja. Može se reći da se navedena obilježja definiraju na način da ista istražuju ključne koncepte i prakse, a koji su bitni za uspješno vođenje organizacija u suvremenom poslovnom okruženju. Poslovna etika predstavlja mnogo više: obvezu poduzeća prema samom društvu i okolini pa tako prerasta u moralnu obvezu suvremenog poslovanja.⁴ Kada se govori o strateškom menadžmentu isti se može definirati kao proces planiranja, implementacije i realizacije dugoročnih ciljeva organizacije, a sve u svrhu postizanja konkurentske prednosti. U današnje vrijeme većina poduzeća teži upravo tome – kako u isto vrijeme osigurati „poslovnu harmoniju“ te osigurati ostvarenje svojih misija, vizija i ciljeva. Da bi samo poduzeće moglo funkcionirati, moraju postojati neka „pravila“ odnosno kodeks ponašanja unutar istog, ali jednako tako važno je i odrediti u kojem smjeru ono samo želi i ići. Bez pravilno postavljenih ciljeva i etičkih vrijednosti koje mogu igrati ključnu ulogu u donošenju odluka, poduzeće ne može razmišljati dugoročno i kvalitetno. Etika ima mnoge dodirne točke sa strateškim menadžmentom. Najviše posloводство određuje moralni ton poduzeća, postavlja visoke moralne standarde, demonstrira ih svojim vlastitim ponašanjem te potiče i nagrađuje integritet drugima.⁵

Temeljni cilj ove teme je detaljnije objasniti definiciju te podjelu poslovne etike, njezine pristupe, i na kraju uvesti i pojam strateškog menadžmenta te koja je svrha poslovne etike unutar istoga, odnosno koja je sama poveznica etike kao takve i samog strateškog menadžmenta. Kao što je već i navedeno poslovna etika igra veliku ulogu u strateškom menadžmentu, s obzirom na to da se u današnjem poslovnom svijetu naglasak stavlja na održivost, društveno odgovorno ponašanje, ali i sam integritet poslovanja. Razumijevanjem i primjenom poslovne etike u okviru strateškog menadžmenta vodi se računa o tome da se osigura dugoročni uspjeh organizacije, stvara povjerenje unutar iste, ali i kreira pozitivan društveni utjecaj.

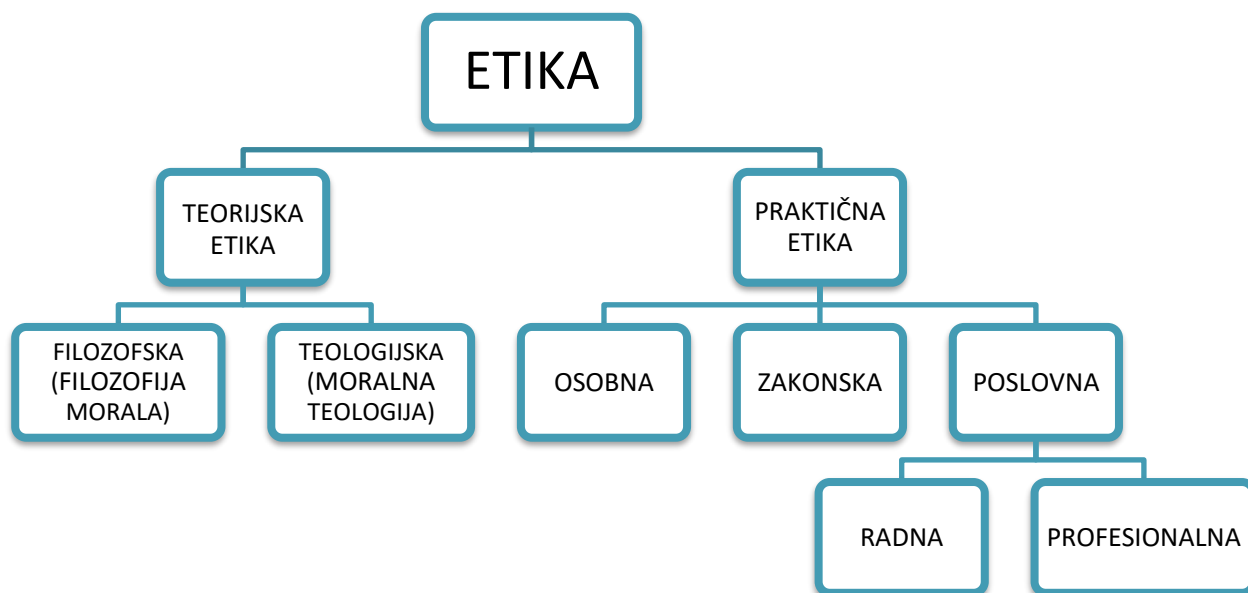
⁴ Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015. str. 68.

⁵ Ibidem, str. 212.

2.1. Definiranje i podjela poslovne etike

Da bi se bolje razumjela uloga poslovne etike u strateškom menadžmentu, potrebno je definirati sam pojam iste koji se već i napominje u prethodnom poglavlju. Ukratko može se reći kako se poslovna etika definira kao vrsta etike koja se najvećim udjelom dotiče društveno odgovornog ponašanja kroz definiranje jasnih moralnih pristupa u samoj organizaciji. Dakle pojam poslovne etike je taj da je to primjena općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju.⁶ No ona se sama po sebi dotiče i drugih smjernica poduzeća kako bi time osigurala pozitivno okruženje te lakše ostvarenje ciljeva koji su određeni samom strategijom. Bez jasno postavljenih moralnih standarda i pravila, organizacija kao takva ne može funkcionirati niti jasno odrediti u kojem smjeru želi ići u budućnosti. U sljedećem prikazu detaljnije će se razmotriti osnovna podjela etike, ali u konačnici i podjela poslovne etike. Kao što je i vidljivo sama podjela kreće od etike koja se dijeli na teorijsku i praktičnu etiku. Teorijska etika dijeli se zatim na filozofsku i teologijsku etiku, dok se praktična etika dijeli na osobnu, zakonsku i poslovnu etiku. Osnovna podjela poslovne etike gleda se kroz radnu i profesionalnu etiku.

Shema 1. Osnovna podjela etike



Izvor: Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 34.

⁶ Thompson, A.A., Jr., Strickland III, A.,J., Gamble, J. E., Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, MATE d.o.o., Zagreb, 2008., str. 283.

2.2. Etički pristupi

Kada se govori o etičkim pristupima može se reći da isti zapravo čine temeljnu osnovu za moralno donošenje odluka. U pravilu to bi značilo da smo mi kao pojedinci odgovorni za način i stil donošenja odluka prilikom nekog važnog događaja, neovisno o tome radi li se o događaju koji je povezan s poslovnom organizacijom ili našim privatnim životom. Samo donošenje odluka jedan je od glavnih čimbenika koji kasnije i utječu na sam postupak, a koji je usko povezan s moralnošću i ravnotežom. Moralnost i ravnoteža ključni su čimbenici stvaranja ravnoteže unutar poslovanja poduzeća, a najčešće se vežu za različite vrijednosti, interese i obveze koji se pri lošem odabiru etičkih pristupa, mogu sukobljavati u kompleksnim situacijama poduzeća.

Etički pristupi kao takvi otvaraju pojedincu različite perspektive za promišljanje o samoj moralnosti, a koja je usko povezana s donošenjem odluka kao što se već i navelo u prethodnim tvrdnjama. Važno je znati kako niti jedan etički pristup sam po sebi nije potpun, i da svaki od njih uvijek ima dodatnog prostora za pokušaj dodatnog razumijevanja te analizu određenih moralnih dilema s kojima se pojedinci susreću u svakodnevnom životu, ali i u poslovnom svijetu. Korištenjem, odnosno integracijom etičkih pristupa, pridonosi se sveobuhvatnom i uravnoteženom razumijevanju moralnih pitanja i njegovih prava.

Sada kada se pobliže objasnio pojam i utjecaj etičkih pristupa, može se prikazati i sama podjela istih. Etički se dakle pristupi mogu podijeliti na: ⁷

1. Individualni pristup
2. Utilitarni pristup
3. Pristup ljudskih prava
4. Pristup pravde

Individualni etički pristup najbolje se može definirati kao pristup koji zagovara etički odgovorno ponašanje, a koje samim time štiti interese pojedinca na dugoročnoj razini. Ovaj pristup najčešće se može sagledati kroz situacije donošenja odluka unutar poslovne organizacije, gdje svaka odluka koju pojedinac donese bude etična. Etička odluka unutar ovog pristupa je takva s obzirom na to da proizlazi iz različitih osobina koju pojedinac posjeduje, neovisno o tome radi li se o dobroti ili nekoj vrlini. Naglasak je na tome kako osobni uspjeh nije uvijek rezultat nečijeg upornog rada ili dugoročnog pokušaja probijanja unutar poduzeća

⁷ Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op. cit. str. 200.-202.

na razno razne načine, već se isti može i dogoditi kroz iskorištavanje strukture društva i drugih čimbenika koji mogu biti ključan faktor individualnog uspjeha.

U današnje vrijeme postoje različite situacije unutar kojih se pojedinci nekog poduzeća osjećaju zanemareno, odnosno manje vrijedno jer možda u nekom kraćem vremenskom roku nisu uspjeli ostvariti određene ciljeve poduzeća, pa čak i vlastite ciljeve, misije i vizije koje su sami sebi postavili. Stoga je važno poznavati ovu vrstu etičkog pristupa, s obzirom na to da se već prethodno i napomenulo kako svaka poslovna odluka proizlazi iz različitih načina putem kojih pojedinac kao takav osigurava vlastiti uspjeh ali i uspjeh same organizacije unutar koje se nalazi.

Drugi etički pristup je utilitarni pristup. Ovaj pristup veže se za donošenje etičkih odluka koje će osigurati maksimalno dobro za najveći broj ljudi. U odnosu na individualni pristup, utilitarni pristup zagovara veći broj ljudi, ali i samog pojedinca, dok individualni pristup štiti interes pojedinaca unutar poslovne organizacije. Kod utilitarnog etičkog pristupa nije toliko bitan motiv donošenja neke odluke, već se ista donosi na temelju stavova i prosudbi. Ključno u ovoj vrsti pristupa je to da svaka odluka ne mora nužno biti i pravedna. Idealan primjer bila bi situacija unutar poslovne organizacije gdje ista više gleda kako ostvariti maksimalan profit i kako što efikasnije realizirati određeni plan, a da uz to ne uzima obzir da li će svaki pojedinac biti suglasan s navedenom odlukom i da li će na kraju i istu uspjati realizirati. Ovo se može gledati i kao zanemarivanje stavova zaposlenika, a samim zanemarivanjem dolazi i do sukoba interesa koji se kasnije može negativno odraziti na uspješnost poslovanja same organizacije. Prilikom donošenja važnijih poslovnih odluka bitno je uvažiti svačije mišljenje, te na taj način pokušati implementirati ista u postojeću postavu, čime se i sam profit organizacije može povećati ali i sama efikasnost ljudskog rada.

S obzirom na to da se definirao ovaj etički pristup, isti se može potkrijepiti tabličnim prikazom utilitarnog pristupa etičnog odlučivanja.

Tablica 1. Utilitarni pristup etičnog odlučivanja

Organizacijski ciljevi	Poduzeća postižu najveće koristi maksimizacijom profita, visoki profit predstavlja visoku kvalitetu.
Efikasnost	Menadžeri i zaposlenici trebaju minimizirati inpute i eksterne troškove, a povećati outpute.
Sukob interesa	Osobni interesi menadžera ne smiju se sukobljavati s ciljevima organizacije.

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment -Vještine sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska Knjiga, 2008., str. 541.

Dakle može se zaključiti kako su gornja tri čimbenika jedni od ključnih na koje se obraća pažnja prilikom korištenja utilitarnog etičkog pristupa. Adekvatnom organizacijom ciljeva te ispravnim načinom korištenja etičkog pristupa, može se osigurati željeni profit ali i kvaliteta istog. Također isto uzrokuje i veću efikasnost zaposlenika ali i njihovo zadovoljstvo unutar poduzeća, što kasnije smanjuje rizik od nastanka sukoba interesa između pojedinaca i samog menadžera.

Treći po redu je pristup ljudskih prava. Pristup ljudskih prava zagovara stajalište da sva ljudska bića i njihove zajednice imaju osnovna prava koja im nitko ne može i ne smije otuđiti nikakvim odlukama, pri čemu se neetičkim smatra sve ono čime se ona namjerno ili zbog neznanja krše.⁸ Kada se govori o ljudskim pravima, ona se najbolje mogu definirati kao „urođena“ prava koju svaki pojedinac ima, bilo da se radi o privatnom ili poslovnom svijetu. Ovu vrstu prava niti jedan pojedinac ne može niti smije oduzeti, a najbolji primjer istoga je pravo na mišljenje odnosno pravo na slobodu govora. Svaki pojedinac ima pravo na ideju ili odluku koju može implementirati i unutar same poslovne organizacije. Ljudsko pravo može se još i nazvati građanskim pravom, a jedno od građanskih prava je primjerice samo glasanje na izborima, pa se jednako tako isto može i povezati kao pravo sudjelovanja u projektima poduzeća, pravo na vlastito mišljenje ukoliko pojedinac smatra da se određene odluke mogu negativno odraziti na ugled poduzeća kao i same ciljeve koje je isto postavilo prilikom stvaranja plana (strategija). Opće je poznata izjava kako je „više nekad i bolje“ a to bi se u ovom slučaju moglo povezati s činjenicom da se različita mišljenja i prijedlozi trebaju i moraju uvažiti od strane menadžera. Na taj način pojedinac se osjeća sigurnije u svoje odluke, a kasnije

⁸ Bebek, B., Kolumbić, A.: *Poslovna etika, Sinergija*, Zagreb, 2003., str. 181.

može isto projicirati i kroz efektivniji rad koji ujedno ostvaruje i bolji profit organizacije. Niže su prikazana i neka od osnovnih međunarodno priznatih ljudskih prava, a koja su definirana od strane europskog pravosuđa:⁹

1. Građanska i politička prava
2. Gospodarska i kulturna prava
3. Jednakost i nediskriminacija
4. Prava djeteta
5. Sloboda izražavanja
6. Zaštita podataka
7. Pravo na pošteno suđenje
8. Pravo povezano s okolišem i održivosti
9. Radnička prava
10. Pravo na zdravstvenu zaštitu
11. Pravo zaštite potrošača

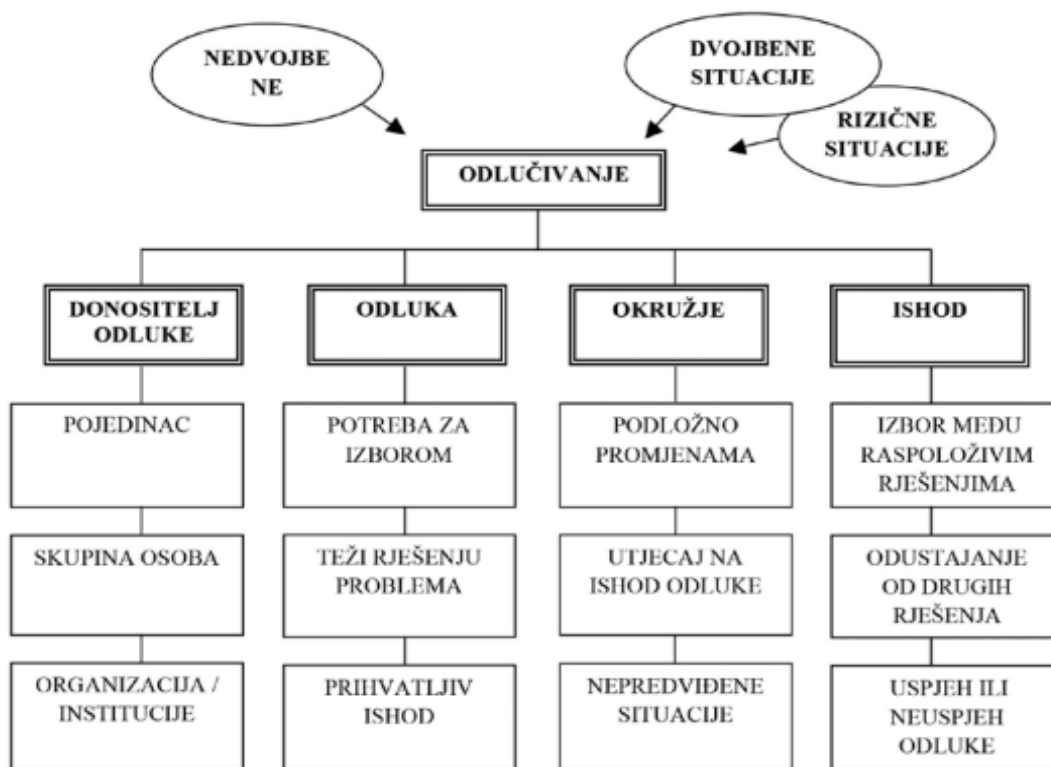
Svako od navedenih prava je ono koje je prirodno pojedincu i koje je isključivo određeno visokim državnim tijelima, poput Ujedinjenih naroda (UN), Međunarodne organizacije rada (MOR) te Organizacijom za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD). No osim gore navedenih prava, postoje ona koja se striktno vežu za moral te društveno-odgovorno ponašanje pojedinaca. Ta moralna pravila mogu se podijeliti na pravo slobodnog pristanka, pravo na privatnost što zapravo predstavlja pravo na privatnost informacija svakog pojedinca i da se isti u svom privatnom i poslovnom životu može baviti onime što mu se najviše sviđa, pravo na slobodu savjesti koje se veže za moralne i religijske norme pojedinca, pravo na slobodu govora što jasno daje do znanja da svaki pojedinac ima pravo izraziti vlastito mišljenje u vidu određenih odluka koje se donose, ili općenito mišljenja drugih osoba s kojima je u radnom odnosu, ali i prema obiteljskim članovima, prijateljima i sl. Pravo na adekvatan tretman od strane drugih pojedinaca što jasno definira kako nijedna osoba ne smije dopuštati ponižavanje već ista ima pravo biti saslušana, uvažena i prihvaćena od strane poduzeća u kojemu se nalazi, ali i od strane drugih osoba s kojima je u bliskom privatnom odnosu. Posljednje pravo je pravo na život i sigurnost a koje objašnjava kako svaki pojedinac ima pravo na zaštitu od nepoželjnih događaja ili općenito situacija koje potencijalno mogu narušiti njegovo zdravlje i opće dobro. Svako poduzeće mora voditi računa o tome da su njegovi zaposlenici sigurni i da ono samo po sebi ne kreira nepoželjne situacije gdje se zaposlenici mogu osjećati odbačeno ili napadnuto.

⁹ Poslovanje i ljudska prava, dostupno na <https://e-justice.europa.eu> (12.04.2024.)

Etički je odgovorno ponašanje da se svaka osoba poštuje i uvažava, kao i njezino mišljenje u ključnim situacijama a u ovom slučaju pri donošenju strateških odluka, a koje kasnije imaju velikog utjecaja pri realizaciji misije, ciljeva i vizija samog poduzeća.

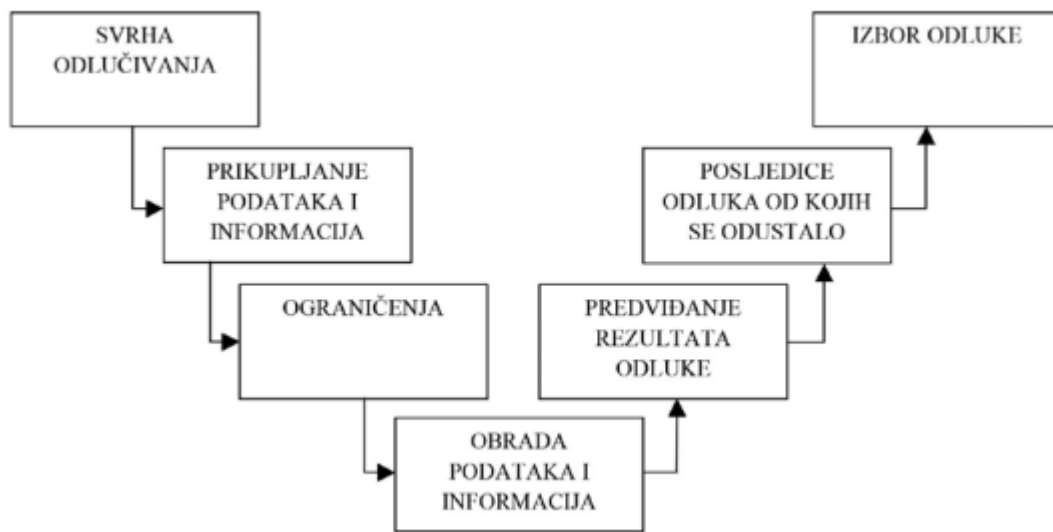
Sada kada su se definirali i podijelili etički pristupi, isti se mogu povezati i sa samim procesom donošenja odluka. Svaka odluka koju menadžer ili pojedinac donosi proizlazi iz njegovih ideja koje je prethodno dobio. Važno je napomenuti da ukoliko se želi da ta odluka bude pozitivna, i kasnije djeluje dobro na samo poduzeće, ista mora proći određene faze koje će na kraju i osigurati stabilnost iste. U nastavku slijede shematski prikazi modela odlučivanja te sastavnice procesa donošenja odluka.

Shema 2. Model odlučivanja



Izvor: Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 577, Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/116457> (12.04.2024.)

Shema 3. Sastavnice procesa donošenja odluke



Izvor: Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 578, Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/116457> (12.04.2024.)

Dakle iz navedenih prikaza može se zaključiti kako uz samu primjenu etičkih pristupa, ključnu ulogu unutar istih ima i sam proces donošenja etičkih poslovnih odluka. Prva slika pobliže prikazuje kako prilikom svakog donošenja odluke svaki pojedinac, organizacija ili više osoba odjednom moraju na umu imati eksterne ali i interne čimbenike koji na takvu mogu utjecati. Uvijek se mogu pojaviti rizične situacije koje bi se kasnije ujedno mogle i negativno odraziti na odluku koja je prethodno donesena, a ulogu u ovome imaju i dvojbene te nedvojbene situacije. Postavlja se pitanje da li je odluka ispravna, hoće li imati pozitivan ili negativan utjecaj na poslovanje, hoće li ista odgovarati drugim sudionicima i sl. Da bi odluka bila ispravna mora se pravilno raspolagati svim resursima kojima jedno poduzeće raspolaže, ali jednako tako i uključiti njegove zaposlenike kako bi ishod bio što bolji, i da problemi koji se potencijalno mogu pojaviti u budućnosti budu lako rješivi tj. eliminirani.

Druga slika dotiče se određenih faza koje se također pojavljuju kod donošenja odluka. Važno je znati koja je generalno svrha donošenja odluke kako bi se temeljem iste moglo krenuti s prikupljanjem podataka odnosno informacija vezanih za istu. Sami podaci koji se prikupljaju vežu se kako za interne, tako i za eksterne čimbenike koji mogu ali i ne moraju utjecati na sam proces realizacije odluke. Takvi čimbenici mogu se još i identificirati kao potencijalna ograničenja prilikom ove faze poduzeća (npr. poduzeće želi započeti projekt koji će imati pozitivan utjecaj na vanjskog korisnika, ali možda nema adekvatnu količinu novčanih sredstava kojima bi taj projekt osigurao). Osim samog prikupljanja informacija, uzima se u obzir i sama

analiza i procjena alternativnih rješenja. Ključnu ulogu u samoj analizi igraju etički kriteriji i pristupi koji pojedincu mogu olakšati ovu fazu. Što je točno idealno za poslovno okruženje i zajednicu kao takvu? Koje su druge mogućnosti odnosno alternative kojima poduzeće može osigurati svoje planove i krenuti u realizaciju odluke? Koja je alternativna opcija najidealnija u ovoj fazi odnosno koja opcija će osigurati najveće dobro? Ovo su samo neka od pitanja koja se moraju imati na umu, a sa svrhom uspješnog prelaska na ostale faze koje imaju jednaku važnost. Ukoliko je poduzeće uspješno odabralo alternativno rješenje, prelazi na fazu donošenja etično ispravne odluke. Unutar ove faze bitno je uzeti u obzir mišljenja zaposlenika i da li će se postojeći koraci pozitivno odraziti na iste, ili još uvijek postoji prostor za napredak. Posljednje dvije faze vežu se za primjenu donesene odluke ali i za kontrolu i poboljšanje ukoliko isto bude potrebno. Kontrola i poboljšanje ključan su dio faze s obzirom na to da se usko vežu za etičke pristupe, a gdje se postavlja pitanje postoje li kakva odstupanja prilikom odabira etičkog pristupa u procesu donošenja odluke. Ona sama po sebi osigurava korekcije te nastavak realizacije ciljeva i planova koje je poduzeće postavilo, u suradnji sa svojim zaposlenicima.

Zadnji dio etičkih pristupa i same kategorije menadžerskog morala govori o vrsti menadžerskog morala. Postoje tri kategorije menadžera s obzirom na etička i moralna načela u poslovanju.¹⁰

1. **Moralni menadžer** – Drže se visokih standarda etičkoga ponašanja, kako u vlastitome ponašanju, tako i u svojim očekivanjima prema načinu vođenja poslova.
2. **Nemoralni menadžer** – Aktivno se opiru etičkome ponašanju u poslovanju i uporno ignoriraju etička načela prilikom donošenja odluka.
3. **Amoralni menadžer** – Dije se još na svjesno amoralne menadžere i nesvjesno amoralne menadžere. Svjesno amoralni menadžeri svjesno vjeruje da posao i etika ne idu zajedno jer u poslu vrijede drukčija pravila nego u ostalim područjima života, dok nesvjesno amoralni menadžeri također ne pridaju previše pažnje konceptu poslovne etike, ali iz nekih drugih razloga.

¹⁰ Thompson, A.A., Jr., Strickland III, A.,J., Gamble, J. E., Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, op. cit. str. 284.

2.3. Definiranje i specifičnosti strateškog menadžmenta

Da bi se moglo razumjeti ovo poglavlje, prvo je potrebno definirati sam pojam strategije. Razlikuje se strategija od taktike, s obzirom na to da se sam pojam strategije veže za dugoročno razdoblje odnosno planove poslovne organizacije. Strategija se izvodi iz ciljeva poduzeća: ona predstavlja krhki okvir ili niz smjernica koje će turističko poduzeće slijediti kako bi postiglo svoje ciljeve.¹¹ Ona sama po sebi obuhvaća planiranje koje se odnosi na dugoročno planiranje, pa tako se za primjer može dati neki specifični proizvod za koji nije dovoljno planirati godinu dana, već su potrebne minimalno do tri godine da bi se isti usavršio i bio idealan za ciljano tržište. Taktika se, s druge strane, sastoji od specifičnih detalja vezanih uz način izvršenja strategije.¹² U nastavku slijedi i detaljan prikaz razlika između strateškog i taktičkog planiranja.

Tablica 2. Usporedba strateškog i taktičkog planiranja

	Strateško planiranje	Taktičko planiranje
Trajanje	Dugoročno (>3 godine)	Kratkoročno (<1 godine)
Tko ga izrađuje	Viši menadžeri; najviši marketinški menadžeri	Marketinški menadžeri i menadžeri proizvoda; srednji menadžeri
Potrebne informacije	Vanjske informacije	Informacije iz poduzeća
Stupanj detaljnosti	Po prirodi nije detaljno; zasnovano na subjektivnoj procjeni	Detaljne informacije i analiza

Izvor: Luiz, Moutinho, *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA, Zagreb, 2005. str. 376.

Sam pojam strategije dolazi od starogrčke riječi „strategos“ i doslovno znači „vođenje vojske“, koja u doslovnom prijevodu znači „umijeće generala“. To znači da umijeće pretpostavlja sve radnje koje su generali morali učiniti prije nego što je bitka počela. Jer nakon što bitka započne – na scenu stupa taktika.¹³ Strategija odnosno strateško planiranje samo po sebi je u današnje vrijeme jedna od zastupljenijih disciplina, i s time se predstavlja kao ključan dio svake organizacije koja za plan ima dugoročno poslovanje s pozitivnim ugledom. Strateški menadžment kao takav spomenut je i davnih 40.-tih godina, a neki od poznatijih pisaca i teoretičara su bili Alfred Marshall, Joseph Schumpeter, Henry Mintzbergu, Micahel E. Portera i dr. Da bi strategija sama po sebi mogla funkcionirati, prolazi kroz niz procesa a od kojih su

¹¹ Luiz, Moutinho., *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA, Zagreb, 2005., str. 376.

¹² Ibidem str. 373.

¹³ Voloder I., Sučević, D., *Korporativno upravljanje*, Lider Media, d.o.o., Zagreb, 2020., str. 58.

najvažniji oblikovanje, odlučivanje i implementacija. Samom implementacijom strategije odnosno strateškog menadžmenta, koriste se razne analize da bi ista mogla biti uspješna. Jedan od najpoznatijih alata pri strateškom planiranju je tzv. BSC tj. Balanced Scorecard. To je sustav uravnoteženih ciljeva koji je 1992. prezentiran od strane Roberta D. Kaplana i Davida P. Nortona, u časopisu Harvard Business Review. „The Balanced Scorecard“ knjiga navedenih autora postala je svjetski poznata i dan danas se koristi od strane najuspješnijih kompanija. Ona je sama po sebi sustav uravnoteženih i povezanih ciljeva, mjera, pokazatelja i strateških projekata na svim razinama poduzeća, od vrha do pojedinaca u organizaciji, koji pomaže realizaciji vizije i strategije poduzeća.¹⁴

Shema 4. Od misije, vizije, strategije, BSC



Izvor: Voloder I., Sučević, D., Korporativno upravljanje, Lider Media, d.o.o., Zagreb, 2020., str. 62.

Definirao se pojam strategije i taktike, pa se iz tih pojmova može definirati i sam pojam strateškog menadžmenta. Ukratko strateški menadžment predstavlja ideju da su strateško planiranje i implementacija strateških planova poseban menadžment proces, koji se danas naziva strateški menadžment.¹⁵

Iz prethodno navedenog pojma može se zaključiti kako je strateški menadžment sam po sebi pojam unutar poduzeća, koji je velikim udjelom zaslužan za ostvarenje dugoročno

¹⁴ Ibidem str. 60.

¹⁵ Macura, R., Strateški menadžment, BLC, Banja Luka, 2011., str. 14.

postavljenih ciljeva istog. Sam po sebi osigurava usmjeravanje resursa i aktivnosti koji su ključni čimbenici za donošenje odluka ali i samo planiranje. Da bi organizacija sama po sebi bila uspješna, putem strateškog menadžmenta potrebno je odrediti ciljeve, misije i vizije kojim se ista želi voditi. Dobro postavljeni ciljevi, misije i vizije automatski povećavaju izgled organizacije kao takve, te joj omogućuju da s lakoćom realizira poslovne odluke. Da bi postavljeni plan bio realiziran, poduzeće mora kontinuirano pratiti tržišne trendove tj. promjene na istome, tehnološke inovacije, političke i ekonomske faktore a koje su glavni faktori pri otkrivanju potencijalnih prijetnji ili prilika u ovim situacijama. No nije dovoljno samo pratiti vanjske čimbenike, nego i one unutarnje a isti se vežu za dostupne resurse organizacije te samu sposobnost korištenja istih. Ovim načinom organizacija lakše identificira svoje snage i slabosti. Najpoznatiji model otkrivanja i usporedbe snaga i slabosti je SWOT analiza, a koja se u današnje vrijeme koristi u brojnim poduzećima kao i sam BSC alat o kojem se prethodno i govorilo.

Samom analizom postojećeg tržišta, koje se iz dana u dan mijenja kao i same potrebe potrošača, poduzeće postavlja svoje ciljeve i u konačnici razvija strategiju za njihovo ostvarenje. Neki od najpoznatijih načina uključuju diversifikaciju proizvoda, širenje na ostala tržišta, pridavanje pažnje operativnoj učinkovitosti poduzeća i sl. Da bi sama strategija bila uspješna, važno je uskladiti istu s misijom i vizijom što drugim riječima znači da organizacija mora voditi računa o tome da su isti ostvarivi i realni. Činjenica je kako se poslovno okruženje brzo mijenja stoga je glavna zadaća strateškog menadžmenta da unutar njega pojedinci kontinuirano uče i prilagođavaju se istima. Uz sam pristup poslovne etike velika pažnja skreće se i na samu fleksibilnost te prilagodbu poduzeća na navedene promjene, a što uvelike utječe na sposobnost brze reakcije. Pravilnim definiranjem ciljeva, misija i vizija, te pravilnim odabirom etičkih pristupa, poduzeće otvara vrata novim mogućnostima i pozitivnom ishodu pri donošenju odluke.

Uz samu definiciju strateškog menadžmenta mogu se nadodati i njegove specifičnosti. Specifičnosti se mogu prikazati kroz pet etapa:

Shema 5. Etape procesa strateškog menadžmenta



Izvor: Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015. str. 148.

Prvi korak u etapama je analiza okruženja. Uz navedenu etapu najčešće se može povezati tzv. SWOT analiza koja je glavni alat pri otkrivanju potencijalnih prijetnji i prilika, ali i snaga i slabosti samog poduzeća i njegovog okruženja. Nakon analize okruženja slijedi postavljanje usmjerenja poduzeća a koje samo po sebi govori da je ono okrenuto prema postavljanju vizija, misija i ciljeva poduzeća. Što jedno poduzeće želi ostvariti ? Na koji način poslovnu ideju uopće i može ostvariti ? Na koji vremenski period želi osigurati da se isti provode ? Ovo su samo neka od pitanja koje si poslovni subjekti postavljaju prilikom ove etape. Nadalje slijedi formuliranje strategije. O strategiji se već prethodno navelo kako je ista za razliku od taktike, usmjerena ka dugoročnom postavljanju planova poduzeća. Ona je sama po sebi usmjerena prema efektivnom upravljanju svih mogućih prijetnji i prilika koje su prisutne u snagama i slabostima jednog poduzeća. Slijedi zatim i sama implementacija strategije, a koja je usmjerena prema samoj akciji korištenja prethodno postavljenih strategija. Unutar ove etape menadžeri implementiraju formuliranu strategiju, do koje su došli kroz adekvatno postavljanje planova (ovdje ulazi plan budžeta, razne procedure i pravila i sl.). Proces strateškog menadžmenta završava etapom „Kontrola i evaluacija strategije“. Ova etapa okrenuta je prema monitoringu i samoj evaluaciji menadžmenta, a sve sa svrhom osiguranja funkcionalnosti i unapređenja postojećeg procesa.

2.4. Povezanost teorija poslovne etike i strateškog menadžmenta

U prethodnim poglavljima dotaklo se pojma poslovne etike i strateškog menadžmenta. Objasnio se kako se unutar poslovne etike koriste različiti etički pristupi, odnosno sam pojam morala. Što to zapravo znači za strateški menadžment i zašto jedno poduzeće mora uz svoje postavljene strategije, biti i etično? Strategija poduzeća treba biti etična iz dva razloga – strategija koja je u cijelosti ili djelomice moralno neispravna loše utječe na karakter osoblja poduzeća i etička strategija je dobar biznis i u vlastitome je interesu dioničara.¹⁶ Menadžer kao osoba koja donosi ključne odluke u svom poduzeću, ujedno predstavlja i društveno odgovornu osobu s moralom. Drugim riječima to bi značilo da je takva osoba iskrena, sigurna u svoje odluke i da će iste pozitivno utjecati i na ostale pojedince, te da kao takva i zna kako voditi samo poslovanje. Ovim načinom osigurava se integritet i kontinuitet poduzeća, ali jednako tako i povjerenje zaposlenika. Ukoliko je menadžer etičan i zna se voditi pravilima strateškog menadžmenta, automatski i same poslovne odluke koje donosi na dugoročan period imaju garanciju uspjeha.

No nisu svi menadžeri isti i nemaju svi snažan moralni karakter, koji je usko povezan i sa samim etičkim standardima. Ukoliko se sama implementacija poslovne etike u strateškom menadžmentu provodi na jedan neetičan način, sama budućnost prethodno postavljenih ciljeva, misija i vizija „stavlja se na kocku“. Od velike je važnosti na ispravan način pristupiti različitim situacijama u kojima se pojedinci ali i samo poduzeće nalaze, s obzirom na to da svaka poslovna odluka sa sobom nosi nekakav ishod, bio on pozitivan ili negativan. Neetični pristupi u poduzeću mogu biti razarajući, ne samo za pojedince već i samu strategiju kao takvu, neovisno o kojem odjeljenju je riječ. Treba uzeti u obzir kako je sam povratak na staro kompleksan i dugoročan, a postavlja se i pitanje kakvu će sliku samo poduzeće stvoriti na odabranom tržištu potrošača.

Iz navedenog može se opisati povezanost poslovne etike i strateškog menadžmenta kao etičku strategiju. Etička strategija se definira kao strategija čiji je cilj unaprijediti i poboljšati sposobnost tvrtke da se nosi s etičkim problemima i pitanjima u poduzećima koja izdvajaju financijska sredstva kako bi se postigli dugoročni društveni ciljevi i stvorila konkurentska prednost.¹⁷ To bi značilo da ako poduzeće samo po sebi želi osigurati vlastiti uspjeh na tržištu, ono se mora koristiti različitim etičkim pristupima i etičkim strategijama koje će osim samog

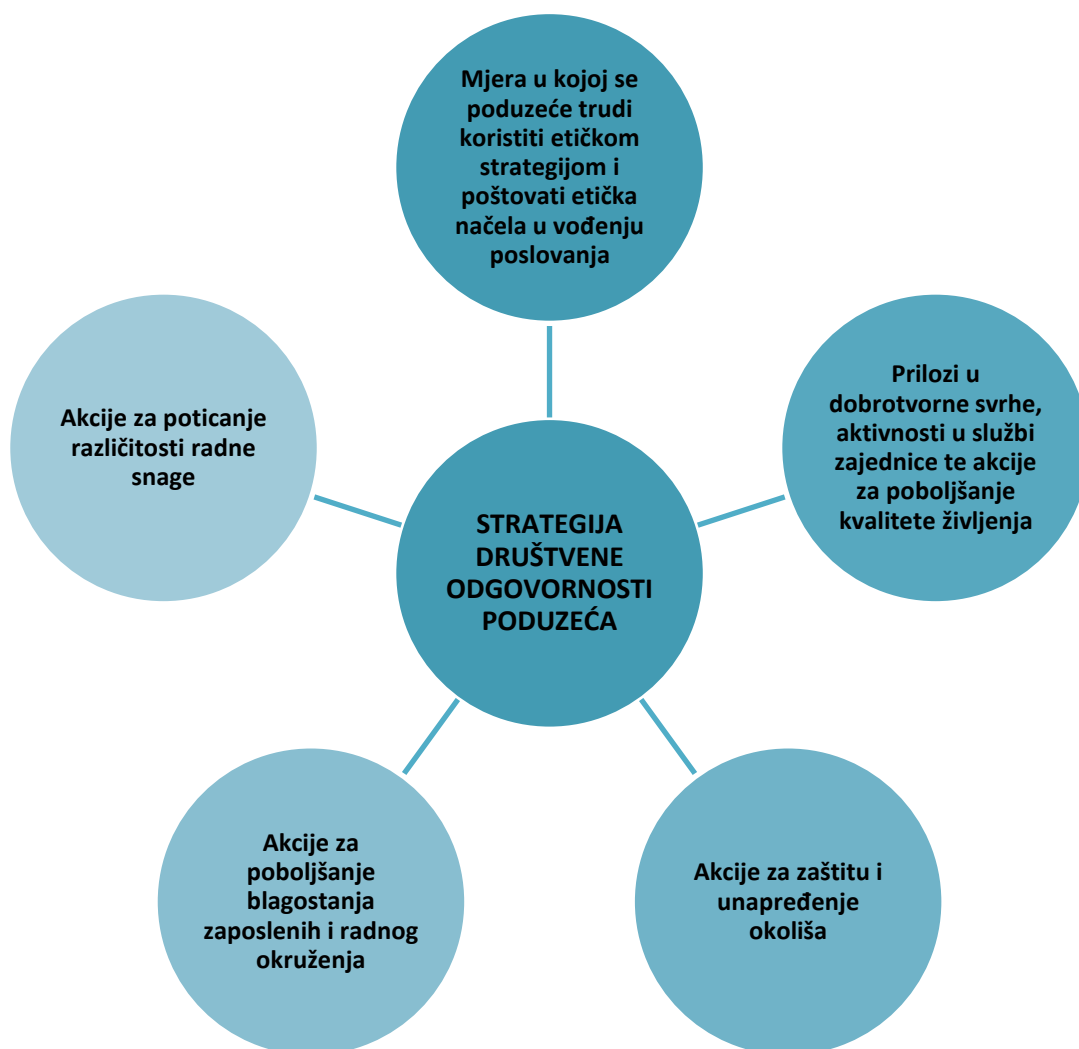
¹⁶ Thompson, A.A., Jr., Strickland III, A.,J., Gamble, J. E., Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, op. cit. str. 298.

¹⁷ Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op. cit. str. 215.

profita i postavljanja ciljeva, jednako tako i gledati korist za pojedince koji se nalaze u istome. Osim toga poslovna etika je jedan od ključnih faktora za zadovoljstvo zaposlenika jer se na takav način osigurava i efikasnost rada ali i čvršća podloga za ostvarenje postavljenih misija i vizija. Poduzeće mora voditi računa da su zaposlenici sretni i da odluke koje se donose strateškim menadžmentom, pozitivno utječu na tuđe karaktere ali i osobni stav. U interesu je kako poduzeća, tako i njegovih pojedinaca da samo poslovanje bude dugoročno i da sama slika poduzeća na tržištu bude što bolja jer se na taj način osigurava kontinuitet proizvoda i usluga.

U sljedećoj shemi prikazano je što poduzeće čini društveno odgovornim, a kroz implementaciju strategije.

Shema 6. Kategorije društveno odgovornog poslovnog ponašanja



Izvor: Arthur, A., Thompson, Jr., A., J., Strickland III., John, E., Gamble, Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, MATE d.o.o., Zagreb, 2008., str. 302.

Uz pojam poslovne etike i strateškog menadžmenta, može se još i navesti pojam poslovne komunikacije. Što zapravo predstavlja strategija komuniciranja ? U privatnom ali i poslovnom životu česta je komunikacija s drugim pojedincima, a sam pristup prilikom razgovora je jedan od ključnih faktora koji se može pozitivno ili negativno odraziti na osobu kojoj je ista i usmjerena. S gledišta poslovne organizacije, važno je voditi računa o tome na koji način ista želi prezentirati svoju ideju ili sam proizvod koji zahtijeva dugoročno planiranje. Postavlja se pitanje na koji način se poduzeće želi prezentirati, kako prema vanjskom svijetu tako i prema samim zaposlenicima koji se nalaze unutar istoga.

Strategija komuniciranja dijeli se na četiri temeljna elementa:¹⁸

1. Strategija komunikatora
2. Strategija publike
3. Strategija kanala
4. Strategija poruke

Kada se govori o samoj strategiji komunikatora, upravo je on kao pojedinac taj koji u ovom koraku odlučuje na koji način želi prenijeti informaciju krajnjem primatelju. Koju poruku on kao takav želi uputiti drugima i na koji način će ju uputiti. U ovom koraku važno je napomenuti da i sam moral igra važan čimbenik kojim se oblikuje informacija. I ono najbitnije, na koji način pojedinac želi viđen od strane drugih. Primjer ovoga bi bio na koji način menadžer želi ispasti pred svojim zaposlenicima, gdje se prilikom strateškog planiranja i implementacije poslovne etike on kao takav i dokazuje. Donosi li putem ove strategije ispravne odluke, komunicira li ih dovoljno jasno, da li sama informacija odgovara i krajnjem slušatelju ili postoje neke nedoumice ?

Nadalje postoji i strategija publike. Sama strategija već opisuje o čemu je riječ, a to je krajnja publika kojoj se prenose informacije unutar poduzeća. Poznaje li menadžer dovoljno svoje zaposlenike, tko su uopće zaposlenici i kakve su po prirodi osobe (uzevši u obzir da svatko od nas ima različita stajališta i mišljenja), slažu li se s idejama koje isti prenosi, imaju li dovoljno informacija da shvate koja se poruka šalje i sl. Kod ove vrste strategije također se može uvrstiti i sama motivaciju zaposlenika. Dokazano je kako ispravan način komunikacije odnosno motivacije kao takve, dodatno motivira postojeće zaposlenike unutar poduzeća a što je opet važno za krajnji rezultat i ostvarenje ciljeva.

¹⁸ Rouse, J. M., Rouse, S., Poslovne komunikacije, MASMEDIA, Zagreb, 2005., str. 89.

Uz strategiju publike veže se još i strategija kanala. Ova vrsta strategije usko je povezana s načinom na koji se sama poruka šalje, odnosno komunikacijski kanal putem kojeg ista ide. Nije dovoljno samo analizirati publiku i odrediti tip komunikacije kojim će se informacije i ideje prenositi, već je potrebno razraditi plan i ciljeve putem kojih će se one širiti. Najčešći oblici su telefonski razgovori i email kanali. Da li je ton glasa prilagođen pojedincu prema kojem poruka treba biti poslana, da li je ta informacija adekvatna, da li je zaposlenik poduzeća dobio sve potrebne informacije kako bi mogao realizirati krajnji cilj, i sl. No osim unutarnjeg slanja informacije, postoji dakako i slanje informacija izvan poduzeća. Na koji način se jedno poduzeće želi prezentirati, i kojim će komunikacijskim kanalima odrediti širenje informacije o vlastitom proizvodu i usluzi ?

Posljednja vrsta strategije je strategija poruke. Kada se postavljaju određeni ciljevi poduzeća, važno je da se prije istih definira analiza. U ovom slučaju analiza se odnosi na prikupljanje i sastavljanje sadržaja postavljenog plana. Bez sadržaja i dugoročnog planiranja, ideja ne može biti realizirana, a sve i da za istim postoji šansa vrlo vjerojatno će se ta ideja u kratkom roku i raspustiti. Koja je svrha strateškog plana, na što se zaposlenici trebaju fokusirati, na koji način poduzeće može postati konkurentno i sl.

3. LIDERSTVO U POSLOVNOJ ETICI

U poslovnom svijetu česti su pojmovi lidera i menadžera. Naizgled slični pojmovi, a opet svaki za sebe ima drugačiju priču. Što zapravo znači biti lider, odnosno koji je pojam liderstva ? Koje su temeljne razlike između lidera i menadžera ? U ovom se poglavlju stoga razmatraju sljedeće tematske jedinice: 1) Teorije i stilovi liderstva, 2) Razlike menadžera i lidera, 3) Važnost strateškog vodstva pri odlukama i implementaciji postavljenih strategija.

3.1. Teorije i stilovi liderstva

Prema Warrenu Bennisu liderstvo predstavlja sposobnost da se vizija pretvori u realnost, dok John Erskine govori o liderima kao osobama koje utvrđuju kamo žele stići a da pritom odmah ustanu i kreću u akciju. Dakle liderstvo je proces u kojem pojedinac utječe na ponašanje i djelovanje ljudi da se ostvari planirani cilj.¹⁹ Prethodno se objasnilo kako je poslovna etika sama po sebi usmjerena prema osiguranju društveno odgovornog ponašanja unutar poduzeća, a upravo su lideri osobe koje vole voditi druge i u isto vrijeme pružati različite vrste motivacija zaposlenicima. Iz navedenog mogu se navesti osnovne zadaće lidera, kao što su:²⁰

1. Postavljanje ciljeva
2. Afirmacija grupnih i društvenih vrijednosti
3. Motivacija suradnika da se ostvare ciljevi
4. Upravljanje procesima putem kojih se ostvaruju kolektivni ciljevi
5. Ostvarivanje jedinstva napora u okviru konteksta pluralizma i različitosti
6. Kreiranje ozračja zajedničkog povjerenja
7. Inoviranje osobnog znanja i znanja suradnika
8. Prezentiranje rezultata i planova poslovnog sustava
9. Prilagođavanje poslovanja lokalnim i globalnim promjenama

Kao i sama strategija, odnosno strateški menadžment, i lideri su osobe koje su usmjerene prema postavljanju i realizaciji vizija i misija poduzeća ali i zaposlenicima pomoću kojih sve od navedenog dolazi u opticaj. Smatraju kako pozitivnim utjecajem mogu na isti način utjecati i na same zaposlenike, te ih dodatno motivirati putem različitih kanala. Ono što lideri sami po sebi žele je da su njihovi zaposlenici zadovoljni, ali ne samo i oni već i potrošači usluga kojima se njihovo poduzeće bavi. Zadovoljstvo zaposlenika i potrošača samo je još jedan od ključnih faktora za uspješno provođenje ideja i planova poduzeća, a samim time osigurava se i

¹⁹ Vujić, V., Menadžment promjena, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, 2008., str. 83.

²⁰ Ibidem

dugoročno poslovanje te pozitivan utjecaj na svakog od pojedinaca. S ciljem ispravnog vođenja i generalnog upućivanja u zadatke, lideri su osobe o kojima velik broj ljudi danas ovisi i preko kojeg i oni sami sebe motiviraju da posao obave u što kraćem roku, i bez velikih napora.

U teoriji i praksi prepoznaje se pet liderskih stilova upravljanja.²¹

Tablica 3. Teorija i praksa liderskih stilova upravljanja

STRATEGIJSKI/DRŽAVNIČKI	Kreiranje dugoročne vizije i strategije.
FANATICI/ZANESENJACI	Karakterizira ga uži interes i razni motivi. Fanatici mogu postati loši lideri ako njihov fanatizam gurne u destruktivno ponašanje.
PODUZETNICI KARIJERISTI	Opterećeni posjedovanjem moći i prestiža. Nastoje ostvariti osobni i širi interes, ne prihvaćaju status quo i žele prihvatiti rizik promjena.
MENTORI	Lojalni širim društvenim ciljevima, imaju širok interes i razne motive. Lideri u koje se može imati povjerenje.
TRADICIONALISTI	Nastoje ostvariti ugodnost i sigurnost. Karakterizira ih visok interes i osobni motiv.

Izvor: Vujić, V., Menadžment promjena, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, 2008., str. 84

Prethodno se uveo pojam lidera i objasnilo kako isti nisu usmjereni samo na vlastiti uspjeh, već i uspjeh ljudi koje on u jednom poduzeću vodi. Samom teorijom i praksom koja je detaljno bila prikazana u tablici iznad, može se govoriti o stilovima liderstva koji se najčešće pojavljuju. Kada se govori o stilu liderstva onda se u pravilu govori o tome na koji način će jedan pojedinac na takvoj poziciji navoditi druge i što će samim time i postići, da li će rezultati biti zadovoljavajući ili ne. Cilj takvog vođenja je postizanje željenog ponašanja, a za koje se naravno želi da budu pozitivni. Stil liderstva može se podijeliti na klasični i suvremeni stil. U nastavku će se pobliže objasniti razlika između navedene podjele.

Pod klasične stilove liderstva mogu se navesti autokratski, demokratski i liberalni stil vođenja. Prvi stil vođenja govori o tome kako je lider osoba koja sama donosi svoje odluke, što bi drugim riječima značilo da isti nema povjerenja u svoje radne kolege. Takav stil se odlikuje čistim autoritetom. Autokratski stil vođenja najčešće se može vidjeti u manjim poduzećima, a da bi situacija bila pozitivna svakako je potrebno ovakav stil vođenja prilagoditi

²¹ Vujić, V., Menadžment promjena, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, op. cit. str. 84.

nekom drugom stilu kako bi i sami pojedinci uz svog lidera bili i ostali zadovoljni. Nadalje postoji i demokratski stil vođenja. Za ovaj stil vođenja može se reći da je donekle bolji u odnosu na autokratski, uzevši u obzir da su u njemu uključeni ne samo lideri, već i njegove kolege (uključenost u donošenje odluka i provođenje određenih ciljeva). Takav stil vođenja prisutan je u srednjim i velikim poduzećima. Posljednji stil je liberalni stil vođenja, a unutar kojeg su pri planiranju i ostvarenju ciljeva, misija i vizija poduzeća uključeni svi pojedinci. Lider u ovoj situaciji ima potpuno povjerenje što samim time i čini situaciju pozitivnijom za ostale zaposlenike koji imaju i veću slobodu pri određenim aktivnostima.

Uz klasične stilove liderstva, postoje i suvremeni stilovi liderstva. Ovdje se mogu spomenuti četiri modela liderstva, a to su Fidlerov model, Hersi – Blanšarov model, Hausov model i Vrum – Jetonov model. Fidlerov model izgrađen je na bazi odnosa između stila vodstva i povoljnosti situacije, odnosno razine u kojoj lider može da kontrolira i predviđa posljedice određenog ponašanja.²² Model je u kojem se jedan stil karakterizira naklonošću i popustljivom odnosu prema pojedincima, dok se drugi karakterizira nepovoljnim odnosno nalogodavnim odnosom prema ostalim pojedincima unutar poduzeća. Drugi se stil vođenja gleda kroz par čimbenika, i to kroz zadatak, odnos vođe i pojedinaca, te samu zrelost pojedinaca. U ovoj situaciji zrelost zapravo predstavlja spremnost na preuzimanje odgovornosti. Svaki put kada vođa odluči nekome prenijeti zadatak, a koji je možda kompleksniji od nekih s kojima su se pojedinci prije susretali, važno je biti spreman na odgovornost i samostalnost u jednoj mjeri s obzirom na to da se takvim karakteristikama dokazuju pozitivne strane. Unutar ovog modela navode se različiti stilovi vođenja, a neki od njih su pričajući, prodajni, participativni i delegirajući stil vođenja.

Treći po redu je Hausov model vođenja, a koji sam po sebi u fokus stavlja motivaciju i očekivanja zaposlenika. Ukoliko je lider osoba koja u poduzeću širi pozitivnu energiju odnosno motivaciju, očekivano je da će i pojedincima u planu biti da ostvare što bolje rezultate. Da bi sami rezultati bili dobri i da bi se putem istih ostvarivale nagrade, upravo je zadaća lidera da bude podrška svojim zaposlenicima i da ih na svoje načine potiče na izvrsnost. Ključan je čimbenik primjećivanje zaposlenikovih jačih strana i volje za radom u određenim situacijama koje su možda zahtjevnije od prethodnih. Zadnji stil vođenja je Vrum – Jetonov model. Ovaj model razlikuje pet stilova vodstva, od kojih prva dva uključuju autokratski stil odlučivanja, druga dva vežu se za konzultativno odlučivanje, dok je posljednji stil okrenut prema grupnom odlučivanju. Već se prethodno govorilo o tome kako je autokratski stil nepovoljan za situacije

²² Menadžment – Liderski stilovi, dostupno na <https://www.biznis-akademija.com> (09.04.2024.)

gdje se planiraju dugoročni ciljevi poduzeća, a u ovoj situaciji lideri su osobe koje u prvoj situaciji ne dijele nikakve informacije sa svojim zaposlenicima već samostalno pokušavaju riješiti sve probleme koji su se pojavili, dok u drugoj vrsti autokratskog odlučivanja lideri prenose informacije samo svojim nadređenima ali i dalje ne rješavaju zadatke sa ostalim zaposlenicima već samo vlastitim naporom. Konzultativni stil donekle je blaži oblik vođenja s obzirom da se u ovoj situaciji lider do jedne mjere konzultira sa zaposlenicima no i dalje odluke donosi sam, no nije poznato da li će se iste pozitivno ili negativno odraziti na pojedince. Lideri i u ovoj situaciji samostalno donose krajnje odluke. Grupni stil vođenja najidealniji i za lidere, ali i za ostale zaposlenike s obzirom na to da su u ovoj situaciji uključene sve strane pri donošenju i provođenju odluka.

3.2. Razlike menadžera i lidera

Definirao se pojam vodstva i lidera kao osobe, te se i u prethodnim temama dotaklo vrsta menadžera koji se mogu pojaviti unutar poduzeća (moralni, nemoralni i amoralni menadžer). Da bi se pobliže mogla objasniti razlika između lidera i menadžera, potrebno je definirati tko su menadžeri. Menadžer je osoba koja se bavi menadžerskim, odnosno upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji, obrazovnoj, zdravstvenoj ili drugoj instituciji. Osoba je koja upravlja poslovima preko drugih ljudi.²³ Ključni zadaci jednog menadžera su organizacija, planiranje, odlučivanje, rukovođenje, koordinacija i motivacija zaposlenika i sl.

U sljedećem tabličnom prikazu definirati će se jasne razlike između lidera i menadžera.

Tablica 4. Razlike između menadžera i vođe

MENADŽER	VOĐA
Izvor moći: kontrola resursa (hijerarhijska pozicija)	Izvor moći: interpretacija realnosti
Sprovodi viziju	Kreira viziju
Stabilni uvjeti	Turbulentni uslovi
Planira, organizira, upravlja ljudskim potencijalima, vodi i kontrolira	Kreira i vodi promjene
Cilj: efikasnost	Cilj: efektivnost

Izvor: Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 193.

²³ Definicija menadžera – Tko je menadžer?, dostupno na <https://pmc.edu.rs> (09.04.2024.)

Dakle može se donijeti zaključak kako su temeljne razlike menadžera i vođe u tome da se vođa bavi inovacijama, dok se menadžer oslanja na administraciju. Osim toga vođa je osoba koja inspirira, a menadžer kontrolira, a uz sve to temeljna pitanja koja postavljaju vođe su „zašto“ i „što“ dok menadžeri postavljaju „kako“ i „kada“.²⁴ U prethodnoj tablici može se i vidjeti kako su menadžeri osobe kojima najviše odgovaraju stabilni uvjeti, dok se s druge strane vođe prilagođavaju i turbulentnim situacijama a koje su prisutne u svakom poslovanju. Da bi ono kao takvo bilo uspješno, menadžeri bi uz svoja zaduženja trebala ista prilagoditi i stilu vodstva. Uspješan menadžer trebao bi biti osoba koja je i uspješan vođa poduzeća, s obzirom na to da takvim načinom dobiva veću naklonost svojih zaposlenika nad kojima i generalno ima kontrolu. On mora raditi na tome da kreira uspješnu i pozitivnu radnu okolinu poduzeća, mora osigurati ostvarenje ciljeva na što boljoj razini, mora se pobrinuti da se i sami rezultati ostvare u što kraćem roku i na adekvatan način, i na kraju kako se već i navelo – mora biti aktivan vođa. Osim navedenog, menadžer je osoba koja mora imati jasnu komunikaciju prema zaposlenicima, on je osoba koja je usmjerena i na postizanje SMART ciljeva koji se definiraju kao ciljevi koji omogućavaju tvrtki da što prije dođe do realno postavljenog cilja, mora imati empatije, dobru radnu etiku, mora biti pozitivan i mora biti podrška unutar poduzeća.²⁵

3.3. Važnost strateškog vodstva pri odlukama i implementaciji postavljenih strategija

Uz pojam vodstva i strategije dolazi se do pojma strateškog vodstva. Može se usko povezati sa strateškim menadžmentom. On definira kako bi trebala izgledati budućnost poduzeća, strateški menadžeri upoznaju ljude s tom vizijom i inspiriraju ih da rade na njenom ostvarenju bez obzira na prepreke.²⁶ Postavlja se pitanje zašto su strateško vodstvo i menadžment važni za jedno poduzeće. Odgovor leži u tome kako je strateško vodstvo ključan faktor za uspješno dovođenje, ali i provođenje strateških odluka i strategija putem kojih se odluke realiziraju. U prethodnim poglavljima govorilo se o tome kako su odabir i sama implementacija adekvatne strategije jedan od ključnih razloga uspješnog provođenja postavljenih ciljeva, misija i vizija poslovne organizacije. Uz samu strategiju veliku ulogu igra i implementacija poslovne etike koja svojim načelima određuje kako na ispravan i društveno odgovoran način usmjeravati pojedince koji će u konačnici zajedno s liderima i menadžerima, izvršiti zadane aktivnosti. Strateško vodstvo zahtijeva od pojedinaca da budu odgovorni, a

²⁴ Ključne razlike između lidera i menadžera, dostupno na <https://manager.ba/> (09.04.2024.)

²⁵ Deset osobina uspješnog menadžera, dostupno na <https://www.lq.hr/> (09.04.2024.)

²⁶ Šehić, Dž., Rahimić, Z., Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2009., str. 247.

odgovornost prema određenom cilju koji je baziran na dugoročnoj putanji garantira i njegov uspjeh te bolju efektivnost i efikasnost u jednom.

Strateško vodstvo igra ključnu ulogu kao potpora menadžerima za lakše ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije, a pravilnim se odabirom strategije osigurava i njezin uspjeh te kontinuirano provođenje ciljeva. Da bi ona sama mogla funkcionirati, potrebno je koristiti se različitim programima, pravilima i procedurama kojima će se strateška odluka i plan detaljnije razraditi i implementirati u poslovni plan. Ovo se još definira kao i postavljanje adekvatne organizacije strukture. Već se prethodno napomenulo kako se u ovom procesu menadžeri i vođe moraju voditi određenim politikama, a samim propisivanjem politika i postupaka olakšava se i realizacija strategije. Politike i postupci određuju kompletnu listu uputa glede načina izvršavanja aktivnosti, omogućuju dosljednost glede načina izvršavanja strateški kritičnih aktivnosti na geografski udaljenim organizacijskim jedinicama, i potiču nastajanje radne klime koja olakšava uspješnu provedbu strategije.²⁷

²⁷ Thompson, A., A., Jr., Strickland III, A., J., Gamble, J., E., Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, op. cit. str. 347.

4. IZAZOVI STRATEŠKOG MENADŽMENTA U IMPLEMENTACIJI POSLOVNE ETIKE

Svako se poslovno okruženje često susreće s izazovima, bili oni interne ili eksterne prirode. Poznato je kako se kroz SWOT analizu poduzeće ograđuje od negativnih utjecaja na način da kroz svoje slabosti i prijetnje jasno definira na koji način može kreirati snage i prednosti. Kao i samo poduzeće, jednako tako se i samom implementacijom poslovne etike strateški menadžment susreće s izazovima i prijetnjama. Menadžeri i vođe unutar poduzeća kao osobe imaju veliku važnost za svoje zaposlenike, s obzirom na to da preko njih i dolaze različite odluke i planovi koji se putem strategija realiziraju. U poglavlju etičkih pristupa navodi se kako se pravilnim odabirom istih može utjecati pozitivno ili negativno na svakog od pojedinaca. Poslovnim etikom nadređeni se svojim pristupom i vrstom odabrane komunikacije prikazuju ili u lošoj ili dobroj slici pred zaposlenicima. Ključan pojam ovdje je etička dilema. Etička dilema predstavlja situaciju gdje se pojedinac nalazi u moralno problematičnoj situaciji, i gdje se preispituje što je zapravo ispravno učiniti u istoj. Temelj je donošenja ispravne odluke, bilo u privatnom ili poslovnom okruženju, s obzirom na to da se u današnje vrijeme pojedinci boje hoće li ispasti nemoralni ili moralni spram takvih situacija, da li je odluka koju su donijeli društveno prihvatljiva i odgovorna ili će zbog iste imati posljedice u vidu svog poslovanja i sl.

Nastavno tome u sljedećih par tematskih cjelina definiraju se globalni izazovi pri etičkim standardima ali i ostali ključni čimbenici koji utječu na samu implementaciju poslovne etike. Poslovno okruženje kao i samo tržište svakim danom se mijenjaju, a potrošači koji zahtijevaju različite usluge od poslovnih organizacija postaju sve zahtjevniji i iziskuju od istih maksimalno dobru uslugu i proizvod, te samim time i pozitivno predstavljaju poduzeća kao takvog. Ključnu ulogu igra i digitalno doba koje se zahvaljujući internetu toliko razvilo da se postavlja pitanje na koji način će se jedno poduzeće putem svojih strategija i etičkih pristupa, prikazati pred drugima i na koji način se osigurati svoju konkurentnost.

4.1. Globalni izazovi pri etičkim standardima

Da bi se shvatilo koji su to globalni izazovi s kojima se susreću etički standardi, potrebno je definirati što sama globalizacija znači. Globalizacija je izvedena od riječi „global“ što predstavlja ukupnost, dok je globalizam način gledanja na zbivanja u globalu.²⁸ Etički standardi kao takvi susreću se s izazovima koji su usko povezani s međunarodnim odnosima,

²⁸ Lončar, J., Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, Geoadria, 10/1, str. 91-104., dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/14812> (11.04.2024.)

digitalizacijom sustava odnosno digitalno doba, te promjenama koje se vežu sa socio-ekonomiju. Kako se razvija društvo te poslovno okruženje, jednako tako se moraju razvijati i etički standardi da bi se zadovoljile različite norme i očekivanja. Neka od najpoznatijih globalnih izazova pri etičkim standardima su:

1. Kulturološke razlike
2. Digitalizacija odnosno tehnološki napredak
3. Globalne nejednakosti
4. Klimatske promjene
5. Izazovi u poslovnom okruženju
6. Ljudska prava i diskriminacija

Kada se govori o kulturološkoj razlici, važno je da se etički standardi nauče prilagođavati razlikama u kulturi. Unutar samog poduzeća pravilnim izborom etičkog pristupa te samim odabirom etičkih standarda, daje se do znanja pojedincu da se poštuju njegova razmišljanja te odluke koji donosi zajedno s menadžerima i vođama. Digitalizacija s druge strane stvara opasnosti od povrede privatnosti, a već se navelo kako svaki pojedinac ima pravo na istu i ukoliko se koristi neadekvatna tehnologija ili se ne pridaje važnost privatnosti osobe, može doći do težeg oblika oštećenja od strane iste a koja jednako tako može i narušiti sliku poduzeća. Globalne nejednakosti dotiču se problema između država na ekonomskoj razini, što neadekvatnim korištenjem etičkih standarda može dovesti do povrede pravde i solidarnosti. Zdravstvena zaštita, obrazovanje i ekonomski resursi čimbenici su koji zahtijevaju najveću razinu solidarnosti te pravilno korištenje resursa kojima jedno poduzeće ili pojedinac raspolaže. Klimatske promjene nalažu kako nije bitan samo odnos dvaju pojedinaca, već i njegov odnos prema okolišu i eko sistemu. Etičkim standardima u ovom segmentu, čovjek najviše brine o svojim životnim standardima koji mogu biti trajno narušeni ne koristi li se društveno odgovorno ponašanje u poslovnoj sredini. S druge strane doticaj samog poduzeća i njegove organizacijske strukture odnosi se isključivo na njegov menadžment i sam odnos prema zaposlenicima. Najviše se spominje pitanje korporativne odgovornosti i poštivanje ljudskih prava. Svaki pojedinac ima svoja prava koja mu nitko ne smije i ne može oduzeti, bilo da se radi o menadžeru ili vođi. Potrebno je na društveno odgovoran način pristupiti svakom pojedincu kako bi se dalo do znanja da se putem etičkih standarda, njegova prava neće povrijediti i da će isti biti uvaženi ukoliko dođe do negativnog utjecaja. Važno je graditi povjerenje u poslovnoj organizaciji, kako bi i sami ciljevi mogli biti realizirani a da se pritom poštuje pojedinac odnosno njegov život. Uz ovu vrstu izazova veže se i sama diskriminacija a koja se pojavljuje u obliku nepoštovanja na razini rase, spola, seksualne orijentacije i dr.

osobina. Niti jedna osoba se u poslovnom okruženju ne smije osjećati manje vrijednom ukoliko se razlikuje od drugih, a upravo ovdje se najčešće pojavljuje i sama etička dilema. Cjelokupna organizacija poduzeća mora raditi na tome da se suzbiju ovakve radnje kako bi na taj način osigurala osjećaj sigurnosti od strane zaposlenika, i kako bi generalno radila na tome da ne dolazi do takvih situacija.

Da bi se sam problem globalnih izazova pri etičkim standardima mogao riješiti, potrebno se pri tome koristiti s dva modela strategije – normativno politički model strategije i strategija konkurentnosti.²⁹ Ova dva modela najviše se vežu za socio-ekonomski pristup globalnih izazova. Prvi model odnosi se na samo suzbijanje različitih vrsta financijskih malverzacija, odnosno da one postanu neprofitabilne i moguće, dok se drugi model dotiče pitanja do koje mjere je zapravo samo poduzeće konkurentno i na koji način unutar izazova globalizacije i primjene etičkih standarda, to postiže. Da li se prilikom postizanja konkurentnosti narušavaju ljudska prava i ostali čimbenici koji se u budućnosti mogu negativno odraziti na sliku poduzeća.

4.2. Poslovna etika i digitalno doba

Uzevši u obzir da se uz samo tržište razvija i tehnologija, od velike je važnosti za poduzeće i njegove zaposlenike kako će se sama implementacija poslovne etike odraziti na iste. U više navrata spomenulo se kako se ljudska prava ne smiju povrijediti na bilo koji način, a jedna od tih prava su i sama privatnost i sigurnost podataka. Naglasak ide i na način komunikacije, način samog vođenja poslovanja od strane menadžera i lidera i generalno odnos prema vanjskim potrošačima usluga, a koju poduzeće kroz svoje ideje i ciljeve realizira.

Utjecaj poslovne etike u digitalno doba leži upravo u tome da se kontinuirano moraju osmišljavati načini na koje će se zaštititi tuđi ugled, ali i same ideje i proizvodi kojima se poduzeće bavi. Ključni čimbenici koji se vežu uz poslovnu etiku i digitalno doba su privatnost podataka i sigurnost istih, transparentnost i odgovornost poslovanja, etički odgovorno korištenje umjetne inteligencije i marketinških kanala putem kojih se organizacija kao takva želi prezentirati i promovirati, te implementacije poslovne etike u radnom okruženju. Poduzeće ima dužnost da se svaki pojedinac osjeća sigurno u zaštitu svojih osobnih podataka, i da na adekvatan način osigura isto. Svaki pojedinac ima pravo na privatnost i niti jedna osoba ne smije zadirati u istu jer se time narušava ljudsko pravo. Transparentnost i odgovornost poslovanja leži u tome da svako poduzeće mora voditi brige da ne dolazi do bilo kakve vrste

²⁹ Balj, B., Marić, R., Ethical challenges of the Globalization process, International Cross-industry Journal, str. 8., dostupno na www.researchgate.net (11.04.2024.)

diskriminacije, te da se u slučaju pojave istog dokaže kako će na odgovoran način spriječiti buduću pojavu. Potrebno je i ujedno pripaziti na koji način se poslovna etika koristi umjetnom inteligencijom, jer je upravo ona u današnje vrijeme velika prijetnja s obzirom na to da se putem iste mogu odraditi štetne radnje, a koje na kraju mogu imati i negativan utjecaj na zaposlenika (npr. manipulacija slike kojom se prikazuje nešto što zapravo nije tako). I na kraju važno je pripaziti na koji način se poslovna etika implementira u radnom okruženju, te da li je u bilo kojem trenutku povrijeđen balans između privatnog i poslovnog života.

Svaki od navedenih izazova igra ključnu ulogu prilikom odnosa poslovne organizacije prema pojedincu, odnosno zaposleniku. Važno je naglasiti kako se neadekvatnim korištenjem poslovne etike kroz današnju tehnologiju, može značajno narušiti povjerenje i osjećaj sigurnosti od strane pojedinaca, a jednako tako i ugled organizacije čime se narušava i realizacija postavljenih ciljeva i ideja.

4.3. Glavni izvori resursa pri implementaciji poslovne etike

Da bi se implementacija poslovne etike mogla uspješno provoditi u poslovnoj organizaciji, potrebno je odrediti na koji način će se ona uopće i provesti. Glavni izvor resursa u ovoj situaciji je etički kodeks. Etički kodeks dolazi od grčke riječi „ethos“ i latinske riječi „codex“, te se pod etičkim kodeksom razumije sustav pravila koja uređuju moralne (etičke) standarde ponašanja, i koja služe kao kriterij za razlikovanje dopuštenih i nedopuštenih postupanja.³⁰ Koje ponašanje je društveno odgovorno i da li će se isto odraziti pozitivno ili negativno na pojedince koji se nalaze u poduzeću. Važno je da samom implementacijom poslovne etike, pojedinac ima razumijevanje ne samo o principima i vrijednostima, već i o samom načinu i korištenju ključnih resursa za uspješnost organizacije.

Uz etički kodeks mogu se navesti i ostali čimbenici, odnosno resursi a koji igraju veliku ulogu pri uspješnom provođenju poslovne etike. Ključan resurs je ljudski resurs, jer je upravo pojedinac odgovoran za postavljene zadatke te ciljeve koje određuju menadžeri i vođe. Da bi se ideja mogla kreirati i kasnije implementirati pomoću strategije, potreban je čovjek i njegov napor, a adekvatnom primjenom poslovne etike dobiva se i samo povjerenje te efikasnost i efektivnost rada. Implementacijom poslovne etike u strateškom menadžmentu, osigurava se i smanjenje etičkih dilema. Već navedeni etički kodeks uz samu politiku određuje upravo profesionalno i etičko ponašanje pojedinaca, odnosno određuje što je prihvatljivo unutar

³⁰ Vojković, Ž., Etički kodeks državnih službenika, Hrvatska javna uprava, str. 1042-1043., dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/199593> (11.04.2024.)

poslovanja a što nije. Osim ljudskog resursa, etičkog kodeksa i politika, od velike važnosti su i sami menadžeri te vođe. Upravo od njih proizlaze ključne ideje a koje se kasnije pretvaraju u dugoročne ciljeve, misije i vizije samog poduzeća. Menadžeri i vođe moraju voditi računa o tome da se svaki pojedinac osjeća prihvaćeno i uvaženo, te da se na ispravan način vodi računa o tome da poduzeće kontinuirano ostvaruje svoje ciljeve i zadatke. Stalnom obukom i razvojem zaposlenika, poslovna etika vodi računa o tome da se zadaci provode na najvišoj razini, s naglaskom na visoki integritet. Obuka i razvoj provodi se kroz različite edukacije i radionice, a koje bi same po sebi trebale biti poučne i interesantne za pojedinca. Osim toga nadređene osobe su dužne svojim zaposlenicima pružiti relevantne informacije te voditi računa o tome da se iste dobivaju na vrijeme, jer se na takav način mogu spriječiti negativne posljedice a osigurati pravovremene akcije.

5. BUDUĆNOST I VEZA POSLOVNE ETIKE U STRATEŠKOM MENADŽMENTU

Veza poslovne etike i strateškog menadžmenta u budućnosti leži upravo u tome da poduzeće vodi računa o tome, kako je sam pojam poslovne etike jedan od ključnih faktora za garanciju dugoročnog uspjeha. U prethodnim poglavljima govorilo se o tome kako se svijet sam po sebi mijenja, bilo kroz digitalizaciju, klimatske promjene, socio-ekonomske čimbenike i sl. Upravo iz tog razloga važno je na ispravan način primjenjivati poslovnu etiku i njezina načela unutar strateškog menadžmenta. Implementacijom ova dvaju procesa poduzeće vodi računa ne samo o uspješnosti provođenja ideja, već i uspješnost svojih zaposlenika te njihovo zadovoljstvo. Potrebno je prilagoditi se sve većem utjecaju globalizacije, te na ispravne načine kombinirati i izvore resursa poslovne etike. Samim time može se reći kako poslovna etika utječe na strateški menadžment kroz razne čimbenike, a neki od njih su već spomenuti integritet, vođenje računa o zaštiti podataka tj. privatnosti zaposlenika, kreiranje inovacija, bolje angažiranje oko zaposlenih te stvaranje pozitivne radne okoline kroz korištenje ispravnih etičkih pristupa, i sl.

5.1. Trendovi poslovne etike

Ono što trendove poslovne etike čini važnima, je upravo to da su isti usmjereni prema kontinuiranom razvoju poduzeća i pojedinaca. Usmjereni su upravo prema kreiranju društveno odgovorne organizacije koja u isto vrijeme gleda kako kroz strateški menadžment ostvariti postavljene ciljeve, a u isto vrijeme i kako da pojedinci ostanu efektivni u svome radu. Bez ljudskog resursa nema niti realizacije plana. Ponavlja se i pitanje samog morala, a prema Immanuelu Kantu moralni zakon naziva se kategoričkim imperativom. Od velike je važnosti na koji način će poslovna etika svojim načelima utjecati na aktualne promjene tržišta i društva.

S obzirom na to da je prethodno već spomenut pojam odgovornosti, isti se može i detaljno podijeliti u četiri vrste. Svaka od njih igra ključnu ulogu za poduzeće koje želi biti i ostati društveno odgovorno, a ključni su faktori koji određuju same trendove poslovne etike u poslovanju. Pa tako se odgovornost može podijeliti na ekonomsku, zakonsku, etičku i filantropsku odgovornost.³¹ Da bi poduzeće samo po sebi moglo biti uspješno, potrebno je koristiti ispravne financijske resurse a upravo o tome i govori ekonomska odgovornost. Na ekonomsku odgovornost nadovezuje se i zakonska, a koja objašnjava kako je poduzeće

³¹ Voloder, I., Sučević, D., Korporativno upravljanje, op. cit. str.120

uspješno samo ukoliko posluje prema postavljenim Zakonima. Nadalje postoji i etička odgovornost. Etička odgovornost oslanja se na ispravno ponašanje pojedinaca, a neka pravila su utvrđena i samim etičkim kodeksom. Uvijek se postavlja pitanje da li je ono što radimo ispravno ili neispravno. Etički odgovorno poslovanje usmjereno je uvijek prema tome da se uvažavaju mišljenja unutar ali i van poduzeća. Interni i eksterni čimbenici igraju ključnu ulogu pri tome da li će poslovanje imati prijetnje i slabosti prilikom realizacije ciljeva. Filantropskom odgovornošću osigurava se društveno blagostanje.

Dakle da bi se trendovi u poslovnoj etici mogli uspješno implementirati unutar poduzeća, osim navedenih odgovornosti važno je koristiti se različitim čimbenicima:³²

1. Postavljanje jasnih pravila – kodeksa djelovanja
2. Sustavna implementacija postavljenog kodeksa
3. Redovan nadzor u provedbi postavljenih pravila
4. Definiranje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja

5.2. Prilagodba etičkih postupaka u poslovnom pristupu strateškog menadžmenta

Prilagodba etičkih postupaka u pristupu strateškog menadžmenta predstavlja strateški imperativ. Naglasak se stavlja na tome kako nije dovoljno biti društveno odgovoran, već se korištenjem ispravnih resursa i kontinuiranom obukom dolazi do uspješnog vođenja poslovanja. Sinergijom poslovne etike i strateškog menadžmenta poduzeće može imati veće izgleda za uspješnost i implementaciju samog proizvoda, ali i sigurnost dugoročnog poslovanja. Različitim definiranjem etičkih vrijednosti, konstantnom obukom i nadogradnjom znanja, implementacijom etičkih smjernica, stvaranjem kulturom integriteta i dr., samo okruženje postaje pozitivnije i motiviranije. Korištenjem etičkih načela u strateškom menadžmentu, organizacije stvaraju i prostor za bolju konkurentnost te povjerenje samih zaposlenika koji su ključan faktor za realizaciju ciljeva, misija i vizija. Potrebno je kontinuirano pratiti tržišne trendove s obzirom na to da se prethodno i navelo kako se samom pojavom globalizacije, ono svakim danom mijenja a time se pojavljuju i različiti globalni izazovi koji mogu trajno narušiti integritet organizacije i potencijalno onemogućiti ili otežati plan koji se postavio od strane menadžera i vođa.

³² Poslovna etika u poslovanju kao imperativ, dostupno na <https://ekonomskiportal.com/> (11.04.2024.)

5.3. Etički odgovoran strateški menadžment

Etički odgovoran strateški menadžment može se definirati kao menadžment koji za cilj ima dugoročne i održive ciljeve poduzeća. Svaka organizacija sama po sebi pokušava opstati na tržištu te u isto vrijeme voditi računa o tome da su njezini zaposlenici zadovoljni i sigurni da je ono što rade zapravo ispravno, i korisno za krajnje društvo. Upravo samom implementacijom etike u strateški menadžment osigurava se realizacija postavljenih ciljeva te zadovoljstvo pojedinaca koji rade na ostvarenju istih, pod nadzorom menadžera i vođe. Ono što je važno etički odgovornom strateškom menadžmentu su transparentnost, poštovanje na svim razinama, društvena odgovornost i etički tip menadžera lidera. Samom primjenom navedenih čimbenika, poduzeće izgrađuje povjerenje ciljanoj skupini pojedinaca, smanjuje rizik loše reputacije, privlači i motivira zaposlenike s ciljem zadržavanja unutar istog i sl.

U uvjetima kada su najsuvremenija znanstvena i tehnička dostignuća svima dostupna, i kada je „tajnu formulu“ sve teže naći, konkurentsku prednost određuje etičko ponašanje kompanija.³³ Također važno je spomenuti i ključne smjernice za etički odgovoran strateški menadžment, a ona nalažu kako je svrha posla stvaranje profita na duži vremenski period, potrebno je na vrijeme podmiriti sve troškove kako bi i sam profit mogao biti konzistentan i opravdano stvoren, potrebno je definirati različite društvene standarde a kojima se ohrabljaju pojedinci, te da svaki negativan utjecaj i odgovor konkurencije i ekonomske prisile na društveno odgovoran strateški menadžment treba usmjeriti na priznanje da se takvim načinom crpi i sam društveni kapital, što ujedno predstavlja i gubitak.

Iz svega navedenoga može se zaključiti kako implementacijom etike u strateški menadžment, poslovne organizacije moraju voditi računa o nizu čimbenika i kako će putem istih osigurati onaj najvažniji – integritet i odgovorno ponašanje. Potrebno je voditi računa o tome da se i sagledaju izazovi koji se pojavljuju i kod poslovne etike, ali i samog strateškog menadžmenta jer su upravo oni ti koji određuju budućnost poslovanja te razinu mogućnosti realizacije postavljenih ciljeva.

³³ Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja – Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, op. cit. str. 214.

5.4. Prijedlozi unapređenja implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu

Kada se govori o samim prijedlozima unapređenja implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu, onda se mora uzeti niz svih čimbenika koji su se prethodno i naveli. Ključ uspjeha jedne organizacije leži upravo u tome da kontinuirano prati trendove tržišta i sam utjecaj globalizacije, s obzirom na to da se putem istih stvari lakše razumijevanje i prilagodba istima. Korištenjem različitim etičkih pristupa, praćenjem trendova koji vode ključne faktore u poslovnoj etici, održavanjem integriteta i povjerenja preko strateškog menadžmenta, poduzeće vodi računa ne samo o uspješnom poslovanju već i zadovoljstvu pojedinaca. Važno je sagledati implementaciju na razini cijele organizacije, a ne samo dio iste jer svaki propust može odvesti prema rizičnim situacijama.

Tablica 5. Prijedlozi unapređenja implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu

Kontinuirana implementacija poslovne etike	Uključenost etike gdje se jasno prikazuje njezina važnost i uloga u strateškom menadžmentu, a u svrhu unapređenja poslovanja i zadovoljstva pojedinaca.
Obrazovanje i održavanje edukacija zaposlenika	Skrenuti pažnju na važnost konstantnog unapređenja znanja i vještina zaposlenih.
Osiguranje suglasnosti poslovne etike i postavljene strategije poduzeća	Voditi računa o tome da postavljena etička načela pozitivno utječu i imaju koristi za strategiju.
Kreiranje mehanizma za prijavu neetičkog ponašanja	Kreiranje sigurnog radnog okruženja i mogućnost prijave neetičkog ponašanja kroz različite kanale komunikacije.
Snažnija implementacija poslovne etike kroz vodstvo	Menadžeri moraju ujedno biti i vođe, pa samim time naglasak staviti na pojam vodstva putem kojeg se osigurava transparentnost, integritet i odgovornost.
Redovno praćenje i težnja poboljšanju poduzeća	Osvrnuti se na proces kontrole i nadzora kako bi se u ranijim fazama provođenja odluke/ideje, mogle ukloniti potencijalne prijetnje za poduzeće.

Izvor: Samostalna obrada autora

Iz prethodne tablice vidljivi su neki prijedlozi koji bi mogli biti od ključne važnosti za poslovnu etiku i njezinu implementaciju u strateški menadžment. Važno je napomenuti da uz iste postoji i niz drugih prijedloga koji jednako tako mogu pridonijeti boljem poslovanju, ali i samom ostvarenju ideja. Naglasak se ponovno stavlja na to kako je bitno pratiti trendove na tržištu koje se svakim danom mijenja, ali jednako tako i uzeti u obzir koji čimbenici negativno utječu na samu efikasnost i efektivnost pojedinaca. Poduzeće osim samog ostvarenja profita, za cilj mora imati i zadovoljstvo svojih zaposlenika a to će najlakše postići na način da s adekvatnim etičkim pristupima i pravilno odabranom strategijom, iste kontinuirano motivira i daje razlog povjerenja. Menadžment i vodstvo naizgled su slični pojmovi, a oba dvije grane igraju veliku ulogu za pojedince unutar poduzeća. Važno je biti pozitivan, prilagodljiv, uporan i proaktivan jer samim time se stvaraju temelji koji poslovnom okruženju osiguravaju lakši probitak na tržište, te lakše ostvarenje ciljeva na duži period.

6. ZAKLJUČAK

Iz svega navedenog donosi se zaključak kako poslovna etika u današnje vrijeme igra važnu ulogu pri implementaciji u strateškom menadžmentu. Ona je sama po sebi ključan čimbenik koji zajedno sa strategijom određuje u kojem će smjeru poduzeće ići, i na koji način se kao takva prikazuje na promjenjivom tržištu. Sam pojam poslovne etike za sobom vuče i važnost adekvatne implementacije etičkih načela, a koja igraju ključnu ulogu pri borbi protiv neetičkog ponašanja. Zajedno sa strateškim menadžmentom, poslovna etika osigurava dugoročno ostvarenje ciljeva poduzeća, a samim time i bolju poziciju na tržištu odnosno konkurentnost. Nije samo potrebno odrediti ciljeve, misiju i viziju već se uz to treba zapitati da li isti pozitivno ili negativno utječu kako na zaposlenike, tako i samo društvo. Da bi jedno poduzeće moglo biti uspješno, ono mora koristiti pravila etičkog kodeksa, kontinuirano raditi na poboljšanju poslovanja, uzimati u obzir osjećaje svojih zaposlenika, pratiti tržišne i etičke trendove, prilagođavati se globalnim izazovima i sl.

Ključnu ulogu u samom poduzeću igraju i menadžeri i lideri. Neovisno o tome što postoje razlike između ova dva autoriteta, menadžer mora biti proaktivni vođa koji će svojim utjecajem ostaviti pozitivan imidž na svoje zaposlenike. Pravilnim odabirom strateškog pristupa, ujedno se osigurava i kontinuitet i integritet poduzeća, a samim time i ostanak zaposlenika unutar istoga. Da bi zaposlenici bili zadovoljni, potrebno ih je motivirati i nagrađivati od strane nadređenih a upravo time se bavi i poslovna etika u sinergiji sa strateškim menadžmentom. Bez ljudskog resursa i napora nije moguće realizirati prethodno postavljene ideje, ciljeve, misije i vizije poduzeća. Jedna osoba nije dovoljno sposobna odraditi sve zadatke u poslovanju, stoga je od velike važnosti dati do znanja da se na društveno-odgovoran način pristupa svakom pojedincu. Svako poduzeće ima vlastita pravila i odredbe kojih se drži, no svakako treba obratiti pažnju i na moral koji je dio društveno-odgovornog ponašanja. Postavljaju se pitanja da li menadžeri donose odluke koje će pozitivno utjecati ne samo na poduzeće, već i pojedince koji svojim naporima osiguravaju uspjeh.

Zaključno tome dolazi se do spoznaje kako je sama implementacija poslovne etike ključna za uspješno provođenje strateškog menadžmenta i njegovih postavljenih strategija. Organizaciji ne može u cilju biti samo kako ostvariti profit, već na koji način motivirati svoje zaposlenike da bi do istoga i došlo. Pravilnim korištenjem etičkih pristupa i načela, te implementacijom istih u strateški menadžment dolazimo do bolje pozicije na tržištu ali i do bolje motivacije samih zaposlenika.

LITERATURA

KNJIGE

1. Vujić, V., *Menadžment promjena*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Rijeka, 2008.
2. Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
3. Rouse, M., J., Rouse, S., *Business Communications – A cultural and Strategic Approach*, Thompson Learning, London, 2002.
4. Voloder, I., Sučević, D., *Korporativno upravljanje*, Lider media d.o.o., Zagreb, 2020.
5. Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2005.
6. Thompson, A., A., Jr., Strickland III, A., J., Gamble, J., E., *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću*, MATE d.o.o., Zagreb, 2008.
7. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment -Vještine sustavi i izazovi*, Školska Knjiga, Zagreb, 2008.
8. Macura, R., *Strateški menadžment*, BLC, Banja Luka, 2011.
9. Bebek, B., Kolumbić, A.: *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2003.
10. Šehić, Dž., Rahimić, Z., *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2009.

ČLANCI

1. Vojković, Ž., *Etički kodeks državnih službenika*, Hrvatska javna uprava, str. 1042-1043., dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/199593> (11.04.2024.)
2. Balj, B., Marić, R., Ethical challenges of the Globalization process, *International Cross-industry Journal*, str. 8., dostupno na www.researchgate.net (11.04.2024.)
3. Lončar, J., Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja, *Geoadria*, 10/1, str. 91-104., dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/14812> (11.04.2024.)
4. Caroll, A., B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, str. 497-505., dostupno na <https://www.researchgate.net/publication/230745468> (12.05.2024.)
5. Robertson, C. J., An Analysis of 10 years of Business Ethics Research in Strategic Management Journal, str. 745.-753., dostupno na <https://link.springer.com/> (12.05.2024.)

6. Cummings, S., Daellenbach, U., A Guide to the Future of Strategy ? : The History of Long Range Planning, str. 234.-263., dostupno na <https://www.sciencedirect.com/> (12.05.2024.)

INTERNET IZVORI

1. Fakultet za projektni i inovacijski menadžment, *Definicija menadžera – tko je menadžer* ?, www.pmc.edu.rs (09.04.2024.)
2. Manager.ba, *Ključne razlike između lidera i menadžera*, www.manager.ba (09.04.2024.)
3. LQ d.o.o., *Deset osobina uspješnog menadžera*, www.lq.hr (09.04.2024.)
4. Business Academy, *Liderski stilovi*, www.biznis-akademija.com, (09.04.2024.)
5. Ekonomski portal, *Poslovna etika u poslovanju kao imperativ*, dostupno na <https://ekonomskiportal.com/> (11.04.2024.)

POPIS SHEMA I TABLICA

Shema 1. Osnovna podjela etike	7
Shema 2. Model odlučivanja.....	12
Shema 3. Sastavnice procesa donošenja odluke	13
Shema 4. Od misije, vizije, strategije, BSC	16
Shema 5. Etape procesa strateškog menadžmenta	18
Shema 6. Kategorije društveno odgovornog poslovnog ponašanja	20
Tablica 1. Utilitarni pristup etičnog odlučivanja.....	10
Tablica 2. Usporedba strateškog i taktičkog planiranja	15
Tablica 3. Teorija i praksa leaderskih stilova upravljanja	24
Tablica 4. Razlike između menadžera i vođe.....	26
Tablica 5. Prijedlozi unapređenja implementacije poslovne etike u strateškom menadžmentu	37