

# Osobne vrijednosti i razvoj poslovnog čovjeka u suvremenom svijetu

---

**Gerguri, Ana Marija**

**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:191:557514>

*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**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**ANA MARIJA GERGURI**

**Osobne vrijednosti i razvoj poslovnog čovjeka u suvremenom  
svijetu**

**Personal values and development of a businessman in the  
modern world**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni prijediplomski studij**

Menadžment održivog razvoja

Studijski smjer: Menadžment održivog razvoja

**Osobne vrijednosti i razvoj poslovnog čovjeka u suvremenom  
svijetu**

**Personal values and development of a businessman in the  
modern world**

Završni rad

Kolegij: **Etika i društvena odgovornost**

Student: **Ana Marija Gerguri**

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

Matični broj: **23785/16**

Opatija, srpanj 2024.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I

## O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Ana Marija Gerguri**

**23785/16**

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

**Osobne vrijednosti i razvoj poslovnog čovjeka u suvremenom svijetu**  
**Personal values and development of a businessman in the modern world**

(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, srpanj 2024.

Potpis studenta:

## **Sažetak**

Čovjek je kompleksno biće koje svoje ponašanje i odluke donosi iz svojih usađenih osobnih vrijednosti i emocija. Dolazi se do vremena u kojem, unatoč obilju literature i savjeta o osobnom razvoju, suvremeni svijet napada egzistenciju i agresivno zauzima ljudski prostor, zbog čega čovjek gubi osjećaj povezanosti sa samim sobom i gubi osjećaj sigurnosti. Ključno je uspostaviti ravnotežu u čovjeku kroz etiku i duhovne vrijednosti. Na taj način čuva individualnost i egzistenciju. Čovjek je etičko biće i posjeduje unutarnju potrebu za duhovnošću. Važnost etike i duhovnosti je u tome što djeluju u zajedničkom cilju fokusiranja na mudrost, dobrobit i vrline. Dok se etika bavi moralnim principima i ponašanjem, duhovnost se brine o unutarnjem razvoju pojedinca i njegovom duhovnom rastu. Ulazeći u svijet poslovanja s osobnim i profesionalnim ciljevima, etičko ponašanje je ključni faktor koji stvara temelj za uspješnost poslovanja i dobrobit menadžera i svih ostalih uključenih u radni proces. Odluke i postupke koje poslovni čovjek donosi kroz poslovnu etiku utječu na rezultat poduzeća. Poslovna etika pridonosi korporativnoj organizaciji i odgovornosti, promiče integritet, pravednost i poštovanje te omogućuje dobar odnos unutar i izvan poslovanja, pružajući osjećaj sigurnosti i povjerenja.

**Ključne riječi:** etika i duhovnost; poslovna etika; dobrobit menadžera

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Struktura rada.....</b>	<b>3</b>
<b>2. OSNOVE RAZUMIJEVNJA ETIKE I MORALA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Etika - pojmovna i teoretska razmatranja.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Etičke podjele i pristupi.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Moralni standardi .....</b>	<b>10</b>
<b>3. RAZVOJ OSOBNIH VRIJEDNOSTI.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Definiranje osobnih vrijednosti .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Osobni sustav vrijednosti .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja vrijednosti.....</b>	<b>14</b>
<b>3.4. Terminalne vrijednosti .....</b>	<b>15</b>
<b>3.5. Instrumentalne vrijednosti.....</b>	<b>17</b>
<b>4. VAŽNOST POSLOVNE ETIKE .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Definiranje poslovne etike .....</b>	<b>22</b>

4.2. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja.....	23
4.3. Suvremeni pristup poslovnoj etici .....	25
<b>5. RAZVOJ POSLOVNOG ČOVJEKA U SUVREMENOM SVIJETU .....</b>	<b>28</b>
5.1. Osobne vrijednosti kao preduvjet razvoja poslovnog čovjeka .....	29
5.2 Utjecaj osobnih sustava vrijednosti na poslovanje .....	30
5.3 Uloge i izazovi poslovnog čovjeka .....	32
5.4. Profesionalni razvoj .....	34
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFIJA .....</b>	<b>39</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA.....</b>	<b>41</b>

# **1. UVOD**

Uvod je temeljni dio rada. Pruža čitatelju prvi dojam o temi koja će biti obrađena te postavlja kontekst i svrhu istraživanja. Uvod ovog rada sastoji se 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.

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

U suvremenom poslovnom okruženju, osobne vrijednosti i razvoj poslovnog čovjeka ključni su faktori koji utječu na uspjeh organizacija. Unatoč mnogobrojnim istraživanjima i literaturi o tematici rada, još uvijek se nedovoljno aktualizira i približava važnost razumijevanja interferentnosti osobnih sustava vrijednosti i razvoja menadžera što u ovom kontekstu i predstavlja problem istraživanja.

Predmet istraživanja obuhvaća razumijevanje osobnih vrijednosti menadžera te njihove uloge u suvremenom poslovanju.

Objekti istraživanja obuhvaćaju etiku i duhovnost, poslovnu etiku i dobrobit menadžera.

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

Svrha ovog rada je ukazati na ulogu i važnost osobnih vrijednosti u razvoju poslovnog čovjeka u suvremenom poslovnom kontekstu.

Temeljni cilj istraživanja u radu je identificirati ključne osobne vrijednosti koje utječu na profesionalni razvoj poslovnih ljudi.

Pojedinačni ciljevi su sljedeći:

Analizirati kako se osobne vrijednosti manifestiraju u poslovnom okruženju te kako utječu na donošenje odluka i ponašanje u poslovnom kontekstu; istražiti strategije i prakse koje potiču integraciju osobnih vrijednosti u poslovno okruženje radi poticanja uspješnog razvoja poslovnih ljudi; ispitati izazove s kojima se poslovni ljudi suočavaju u očuvanju svojih osobnih vrijednosti u dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju.



Metode korištene u radu su: deskriptivna, povijesna, analize i sinteze te generalizacije i specifikacije. Ove metode omogućit će sveobuhvatno istraživanje teme i pružiti relevantne spoznaje koje će doprinijeti razumijevanju i unaprjeđenju razvoja poslovnog čovjeka u suvremenom svijetu.

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

Ocjena dosadašnjih istraživanja o elementima etike, morala, poslovne etike i društveno-odgovornog poslovanja pokazuje njihovu ključnu ulogu u suvremenom poslovnom svijetu. Etika i moral postavljaju temelje za odgovorno ponašanje, dok poslovna etika primjenjuje te principe u poslovnom okruženju radi očuvanja transparentnosti i poštovanja prema svim dionicima. Društveno-odgovorno poslovanje sve više dobiva na važnosti jer organizacije prepoznaju potrebu za doprinosom zajednici i zaštiti okoliša kao integralnom dijelu njihove strategije i dugoročnog uspjeha.

Autorica Silvija Vig koja je provela istraživanje o motivaciji i politici nagrađivanja etičkog ponašanja i reagiranje na neetično ponašanje, te implementaciji i integraciji etičkih kriterija u stvaranju organizacijske kulture, kao čimbenici poslovne etike, te utvrdila da imaju značajan utjecaj na proizvodnost i vjernost zaposlenika.

Pupovac (2006, prema Meić-Sidić 2016) definira poslovnu etiku kao skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim i vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.

Smith (1990.) je naglasio vrijednost uključenja etike u cjelokupnoj analizi donošenje odluka u organizacijama.

Freedman (1990.) i Stevens (2001.) u svojim se studijama fokusiraju na stavove koji oblikuju etičke scenarije radje no što analiziraju utjecaj etičkih stavova na strateško vodstvo.

Haywood (1992.) navodi da je etika poduzeća povezana s moralom menadžera odnosno s osobnim vrijednostima najvišega poslovodstva koje oblikuje vrijednosti poduzeća.

Nekoliko studija, Fritzsche i Becker (1984.) te Premeaux i Mondy (1993.), dokazuju vezu između menadžmenta i etičke filozofije. Whitney (1989., 1990. i 1992.), Premeaux (1993.),

Damitio i Schmidgall (1993.) su među rijetkim autorima koji ispituju odnos percipirane uloge etike od strane menadžera i njihovoga utjecaja na donošenje poslovnih odluka.

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

Na temelju identificiranog problema istraživanja, iz kojeg proizlazi predmet i cilj istraživanja, postavljena je sljedeća znanstvena hipoteza:

Razumijevanje sadržaja i elemenata poslovne etike i duhovnosti temeljna je pretpostavka njezine konzistentne primjene u procesu strateškog menadžmenta, što doprinosi poslovnoj uspješnosti i društveno-odgovornom ponašanju,

Znanstvena hipoteza podrazumijeva četiri pomoćne hipoteze:

H1 Razumijevanje sadržaja elemenata etike i poslovne etike ključna je pretpostavka za dosljednu primjenu etičkih principa u procesu strateškog menadžmenta.

H2 Osobne vrijednosti kao dio kulturološkog sklopa, usklađuju se razvojem etičkih vrijednosti unutar poduzeća. Poduzeća u kojima je najviše rukovodstvo usmjereno prema etičkom ponašanju pokazuju bolje poslovne rezultate u usporedbi s onima gdje najviše rukovodstvo ne slijedi etičke norme.

H3 Primjena elemenata poslovne etike u strateški menadžment potiče najviše rukovodstvo da djeluje na etičan i društveno odgovoran način.

H4 Univerzalne vrijednosti osobnih sustava vrijednosti igraju ključnu ulogu u prepoznavanju važnih vrijednosti od manje važnih i njihovom utjecaju na razvoj poslovnog čovjeka, poslovanje, uloge i izazove s kojima se poslovni ljudi suočavaju te doprinose njihovom profesionalnom razvoju.

## **1.5. Struktura rada**

Završni rad sastavljen je od šest tematskih cjelina.

U uvodu definiraju se problemi, predmet i objekti istraživanja, postavlja se svrha i cilj istraživanja, a definiraju se i temeljne znanstvene metode koje su primijenjene u radu.

U drugoj cjelini rada, definiraju se pojmovna i teoretska razmatranja etike, njihovo

objašnjenje etike i morala, razmatranja etičkih podjela, njenih pristupa i moralnih standarda. U trećoj cjelini rada istražuje se značenje osobnih vrijednosti i proces njihova razvoja, analizira se hijerarhija vrijednosti i proces oblikovanja osobnog sustava vrijednosti. Također se navode terminalne i instrumentalne vrijednosti, U četvrtoj cjelini predstavlja se važnost poslovne etike, uz definiranje i utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja te suvremen pristup poslovnoj etici. U petoj cjelini prelazimo u razvoj poslovnog čovjeka u suvremenom svijetu gdje su osobne vrijednosti preduvjet razvoja poslovnog čovjeka, proces oblikovanja vrijednosti u osobni sustav kao utjecaj na poslovanje te uloge i izazove poslovnog čovjeka u suvremenom svijetu kao i važnost profesionalnog razvoja i kontinuirano učenje te prilagodbu poslovnim okolnostima.

Rad završava zaključkom u kojem su sažete najvažnije spoznaje dobivene u radu.

## **2. OSNOVE RAZUMIJEVNJA ETIKE I MORALA**

Kako bismo mogli govoriti o etici i moralu, potrebno je razlikovati i razumjeti razliku ta dva pojma. Nakon što se jasno razgraniči etika i moral te njihovo značenje, povezanost i primjena, razumjet ćemo važnost etike i morala u različitim aspektima života.

Etika postoji od početka čovjekova postojanja, tj. od vremena kad je čovjek započeo svoj tok misli. Etika je nužna moralna potreba koja obuhvaća ljudski život od samih početaka razmišljanja. Etika se bavi teoretskim proučavanjem, razmatra moralna pitanja, moralne teorije i perspektive.

S druge strane, moral se bavi konkretnom primjenom moralnih načela u stvarnom životu i donošenju dobrih odluka u situacijama. Iz tog razloga, etika je filozofska disciplina i znanost o moralu.

### **2.1. Etika - pojmovna i teoretska razmatranja**

Etika je jedna od glavnih filozofskih disciplina i predstavlja temeljnu disciplinu praktične filozofije. Glavna dijela filozofije etike su: logika, metafizika i psihologija.

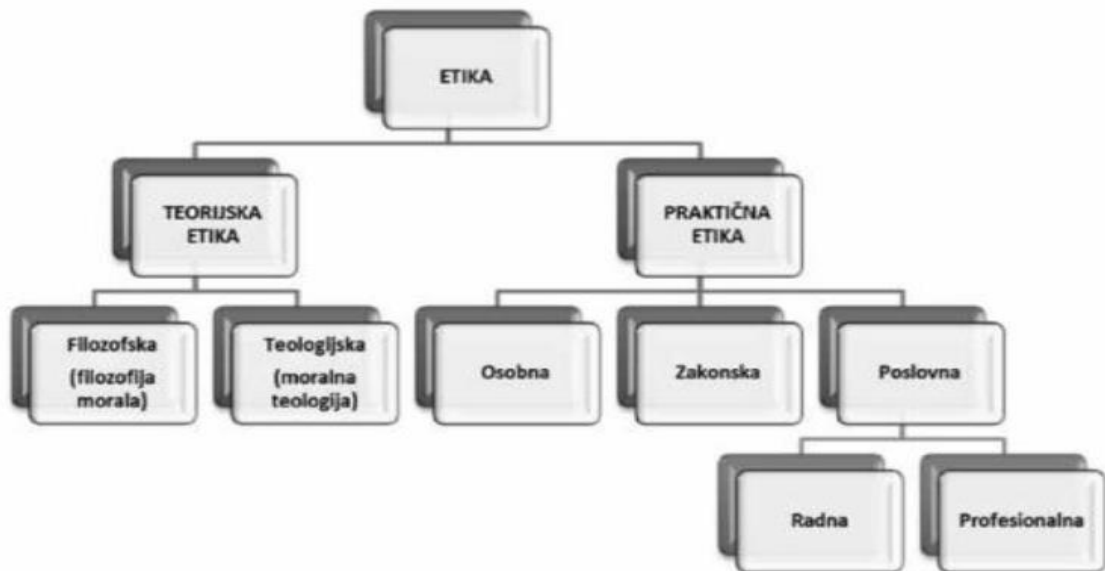
Etika kao znanost uspostavlja red u ljudskim djelovanjima. Ona je temeljna za razmišljanje o dobrom životu i sposobnosti djelovanja, što omogućava čovjeku kvalitetnije življenje i zadovoljstvo. Na taj način čovjek ostvaruje svoj puni potencijal. Cilj etike je spoznaja savjesnog i odgovornog djelovanja, no ne može odmah dati odgovor na pitanje što čovjek treba učiniti ovdje i sada u određenim situacijama, jer čovjek ima svoju osobnu slobodu koja se razvija kroz odgoj, obrazovanje i najvažnije, osobno iskustvo. Etika spoznaje moralno djelovanje i oblikuje moralnu svijest, pomaže nam da pronađemo odgovor na pitanje „Kako trebamo živjeti?“. Moralna obilježja daju primjenu načela etike u životnim situacijama u kojima dolaze pitanja: „Što trebam učiniti?“, „Za što vrijedi živjeti?“, „Kakav bih čovjek bio u svojim postupcima?“.<sup>1</sup>

Teorijska etika dijeli se na dvije skupine: filozofsku i teologijsku. Filozofska etika promišlja njezine moralne korijene i sagledava moguće etičke varijante

---

<sup>1</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 29

prisutne u svakodnevnom prosuđivanju. Teologijsko etičko razumijevanje dovelo je do učenja o čovjekovu životu i njegovom djelovanju prema Bogu<sup>2</sup>



Slika 1. Osnovna podjela etike

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

Praktična etika, koja obuhvaća osobnu, zakonsku i poslovnu etiku, stavlja pojedinca i njegovo ponašanje u središte analize. Osobna etika je neobvezujući izbor pojedinca koji je oblikovan njegovim obrazovanjem, obiteljskim okruženjem i odgojem. Zakonska etika obuhvaća pravne norme propisane zakonom koje bi trebale biti u skladu s moralnim načelima, no što je zakonski propisano nije uvijek nužno i etički ispravno. Poslovna etika integrira osobnu i zakonsku etiku te se primjenjuje u poslovnom kontekstu, obuhvaćajući sve zaposlenike unutar određene organizacije ili poslovanja.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ibidem, str. 34

<sup>3</sup> Ibidem

## 2.2. Etičke podjele i pristupi

Još od ranijih razdoblja ljudske povijesti, različite kulture i civilizacije pružaju dokaze o moralnim pitanjima te su razvile svoje stavove o moralnim vrijednostima. Etika kao disciplina počela je razvijati temelje još u drevnim filozofskim tradicijama. Počela se razvijati u antičkoj Grčkoj kroz razmišljanja velikih filozofa Sokrata, Platona i Aristotela.

Sreća je bila ključni pojam grčke etike. Sokrat (469. - 399 pr. Kr.) se smatra utemeljiteljem moralne filozofije. Smatrao je da je važno kako čovjek živi i kako se ponaša, što je dobro, ispravno i pravedno za njega. Njegov učenik Platon (427. pr. Kr. - 347. pr. Kr.) pridonio je temelju etike kao znanstvene discipline na teorijsko i praktično područje. Platonu je etički ideal postići vrlinu koja se zasniva na znanju <sup>4</sup>. Prema njegovom gledištu isticao je da je vrhunska vrijednost ta da se moralne vrijednosti istinski obrazuju što znači da što slijedi istinu vodi dobru. Njegov učenik Aristotel (384. pr. Kr. - 322. pr. Kr.) je znanosti podijelio na teoretske i motriteljske. Aristotel dijeli ljudsku povezanost na razumski, ne-razumski i etički dio. Razumski, logički dio, obuhvaća znanje i shvaćanje. Ne-razumski, alogični dio, odnosi se na htijenje i požude. Etički moralni dio usmjeren je na hrabrost, pravednost i usmjerenost.<sup>5</sup>

Aristotel objašnjava kako svaki pojedinac teži sretnom životu u najpotpunijem smislu te riječi. On tvrdi da je cilj čovjekova djelovanja sreća i da se to može postići samo potpunim razvojem vlastitih sposobnosti koje su kompatibilne sa životom u društvu.

Etika je jedna od glavnih filozofskih disciplina i predstavlja temeljnu disciplinu praktične filozofije. Glavni dijelovi filozofije etike su: logika, metafizika i psihologija.

Etika ima četiri dijela:

- Deskriptivna etika
- Metaetika
- Normativna etika
- Primijenjena etika.

---

<sup>4</sup> Ibidem, str. 27

<sup>5</sup> Ibidem, str. 28

Deskriptivna ili opisna etika zasniva se na antropologiji, sociologiji, psihologiji i moralu pristupa, postavljajući različita pitanja iz perspektive i okvira društvenih znanosti.<sup>6</sup> Deskriptivna etika proučava kako pojedinci percipiraju i rješavaju moralne dileme. Fokusira se na razumijevanje faktora koji utječu na pojedinačno moralno ponašanje i motivaciju, te na vrijednosne sustave koji oblikuju njihove odluke.

Posebna vrsta deskriptivne etike je metaetika. Sama riječ govori da je „na“, „iznad“. Ona govori o etici. To su najopćenitija filozofska pitanja o vrijednostima, ono što su vrijednosti. U etici govorimo o vrijednostima, a u metaetici govorimo što su uopće vrijednosti i dobro, što znači da je nešto dobro, što znači da nešto treba učiniti. Pitanje jesu li vrijednosti nešto subjektivno ili objektivno. Realizam i antirealizam. To su velika metaetička pitanja. Možemo li spoznati jesu li vrijednosti nešto što se tiče spoznaje ili se vrijednosti tiču nečeg drugog, možda emocija ili afektivnog, a ne kognitivnog stanja. Imamo kognitivizam i nekognitivizam, nešto što nije spoznaja i nešto što nije moguće spoznati. Što znače moralni iskazi „treba čini dobro“, što to znači njima, to je semantika, značenjska analiza. Jesu li moralni iskazi deskripcije ili preskripcije, jesu li opisi ili upute. Kada kažemo nešto dobro, opisujemo li mi to ili zapravo preporučujemo da se to čini. To je metaetika.

Primijenjena, praktična etika ne nastoji dati jedan sveobuhvatni etički sustav, nego ide od problema do problema. To je rasprava o pojedinim konkretnim pitanjima pred kojima su etičke i duhovne dvojbe (smrtna kazna, abortus, eutanazija...). Ne nastoji se dati jedan sistematski odgovor na to kako živjeti, što činiti, nego se nastoji riješiti svako pojedino pitanje.

Normativna etika nam treba reći što učiniti i kako živjeti, što se smije, a što ne smije činiti. Treba nam dati jednu jedinstvenu, sveobuhvatnu teoriju o tome što se smije, a što ne smije činiti, što je dozvoljeno, a što nije. Daje nam etički sadržaj i opravdanje. Odgovora na pitanje - što činiti i zašto? Na taj način dolazimo do razloga zašto nešto činimo. Potrebno je u razmišljanju doći do jedinstvene i sveobuhvatne teorije, koja će nas upućivati u odgovor na koji način će čovjekov život biti najkvalitetniji. Normativna etika predstavlja srce etike.

Etika dolazi iz grčke riječi „ethos“ što znači običaji, navada, isto kao i moral „mos, mores“ – običaji. Naravno, etika nije samo običaj. Etika je više nego običaj jer se vrednuje i običaj i postupanje.

---

<sup>6</sup> Vig, S.: Poslovna etika, međunarodno veleučilište u Čakovcu, Codupo, Zagreb, 2019., str. 26

U normativnoj teoriji imamo tri velike skupine teorija i tri grane:

- Konzekvencijalizam – konzekvenca, posljedica
- Deontologizam - dužnost
- Aretička etika – etika vrlina.

Svrha ovog principa podjele je što vrednujemo, koji je temelj našeg vrednovanja.

Konzekvencijalisti smatraju kako je potrebno vrednovati posljedice naših postupaka. Princip proučavanje je po sistemu - nisu bitne namjere i principi, pravila, mane ili vrline već konačni cilj do čega dovodi određeni postupak.

Deontologija – „deon“ na grčkom znači dužnost. Znanost o dužnostima. Tu je ideja da su ono što tu vrednujemo pravila i principi u skladu s kojima djelujemo i namjere. Kad vrednujemo čini li netko dobro, trebamo vidjeti po kojim pravilima i principima je postupio. Bitno je etičko ponašanje, bez obzira na posljedice.

Aretička etika, etika vrlina. Od grčke riječi “arete” što znači vrlina. Ono što se vrednuje su karakterne osobine ljudi - mane i vrline.

Jasna razlika na ove tri podjele vidi se u radu poduzeća. Prema konzekvencijalizmu u poduzeću u krajnjoj liniji gledamo posljedice tj. rezultat tog rada i ponašanje unutar kolektiva. Deontologija proučava ne do kakvih će posljedica dovesti, nego je li djelovanje u skladu s pravilima ili nije. Aretika treba doći do toga kakvi su ljudi koji rade, jesu li poštenu, korumpirani, lijeni. To je ono što daje vrijednost poduzeću. Pusti posljedice, pusti pravila, gledaj karakterne osobine onih koji su dio poduzeća. Ishodište je Aristotelova etika. To je ideja što vrednujemo i tu su odgovor posljedica, pravila i karakterne osobine. To su tri smjera u suvremenoj etici. „Put do pakla je popločan dobrim namjerama.“ Pusti namjere, principe i pravila, gledaj gdje ćeš završiti, do čega dovodi tvoje ponašanje, posljedice postupka.

Najveća, najrazvijenija teorija konzekvencijalizma je utilitarizam. Utilitarizam je osnovna ideja. Jedino što je po sebi dobro je sreća. Sve ostalo je sekundarno ili derivirano dobro. Da su ljudi sretni i zadovoljni to je samo po sebi dobro. Možemo uz to vrednovati pravila, društvena uređenja, firme, institucije, kapitalizam, socijalizam, načine života, ali na kraju svako vrednovanje završava s time koliko sve to proizvodi sreće. Ishodište svakog vrednovanja je ljudska sreća. Pozitivni utilitarizam treba povećavati ukupnu količinu sreće. Negativni utilitarizam je da treba smanjiti količinu nesreće. Važnije je smanjiti bol i patnju nego povećati sreću.



Ideja je jedna sreća i jedna nesreća. Nesreća (bol i patnja) je puno gora nego jedna sreća koja je dobra. Najveća ukupna količina sreće je bit. Sreća je ono dobro i ispravno i ono što dovodi do tog stanja. Pretpostavka utilitarizma je da je sreća mjerljiva. U principu je moguće izmjeriti sreću. Jedan od problema na koji nailazi utilitarizam je problem tzv. pojave sretne svinje. Nije sva sreća jednako vrijedna i nisu sva zadovoljstva jednako vrijedna. Je li bolje biti sretna svinja ili nesretan Sokrat?

### **2.3. Moralni standardi**

Moralni standardi su temeljne smjernice morala koje su bitne za održavanje moralnih vrijednosti. Oni odražavaju zahtjeve prikladne ljudskoj prirodi i uvjerenja koja potiču ljude da se ponašaju u skladu s njima.<sup>7</sup>

Moralni standardi se razlikuju od drugih praktičnih standarda, kao što su opće prihvaćene društvene norme ili propisi, jer su autonomni i obvezuju samo osobe koje ih samostalno prihvaćaju. Ovi standardi se temelje na osobnim uvjerenjima i osjećajima pojedinca, ali istovremeno pretendiraju na univerzalnost, što znači da ih osobe koje ih prihvaćaju smatraju važećima i za druge. Iako se razlikuju od osobnih želja, pretpostavki i društvenih očekivanja, nisu uvijek potpuno odvojeni od pravnih normi. Moralni standardi imaju posebnu težinu i smatraju se važnijima od drugih pravila ljudskog ponašanja.<sup>8</sup>

Moralni standardi se dijele na tri kategorije:<sup>9</sup>

Standardi u okviru zakonskih propisa – odražavaju etičke principe i vrijednosti koje informiraju izradu zakona i propisa - kakvi bi trebali biti standardi i kako ih poštivati.

Standardi u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona – odnose se na „osobne vrijednosti“, odnosno kako pojedinac treba postupati prema drugima te uključuju širok spektar moralnih načela poput iskrenosti, poštenja, pravednosti. Osim toga, ovi standardi uključuju i izbjegavanje nanošenja štete drugima i rješavanje posljedica. Ove vrijednosti često su temelj za društvene norme i očekivanja te igraju ključnu ulogu u oblikovanju međuljudskih odnosa i funkcioniranju društva. Standardi u okviru religije – Svaka religija na svoj jedinstveni način izražava moralne standarde u odnosima između ljudi te ljudi i Stvoritelja – Boga.

---

<sup>7</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, op. cit., str. 74

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Ibidem

### **3. RAZVOJ OSOBNIH VRIJEDNOSTI**

Razvoj osobnih vrijednosti predstavlja proces u kojem pojedinac postupno oblikuje svoja uvjerenja, stavove, i prioritete. Ona su definirana zakonski propisanim ponašanjem i područjem osobne slobode izbora. Kako bismo istražili ključne faktore koji oblikuju etičko ponašanje i odlučivanje, važno je prepoznati individualne karakteristike pojedinca i njihov osobni sustav vrijednosti.

#### **3.1. Definiranje osobnih vrijednosti**

Osobne vrijednosti su temeljni identitet svakog pojedinca, pružajući smjernice i temelje za njihov životni put. Njihova važnost ne prestaje u privatnom životu; one su jednako bitne i u poslovnom svijetu, oblikujući način na koji se ponašamo i odluke koje donosimo u radnom okruženju.

Osobne vrijednosti imaju važnu ulogu u oblikovanju ponašanja poslovnog čovjeka te utjecaj na etičke aspekte njihovih odluka. Naš život oblikuju vrijednosti kojima dajemo važnost. Sve što doživljavamo i osjećamo ima svoju duboku vrijednost, postavljajući kriterije prema kojima procjenjujemo smisao našeg postojanja i sve što nas okružuje.

Vrijednosti mogu biti materijalne i duhovne:<sup>10</sup> Materijalne vrijednosti obuhvaćaju sve fizičke stvari koje pojedinac ili društvo smatra važnima ili korisnima. Duhovne vrijednosti odnose se na sve ono što nadilazi materijalno i dotiče se duhovnom rastu i razvoju ljudskog bića. One su rezultat sreće, ljubavi, empatije, poštovanja i pravednosti.

Naše osobne vrijednosti oblikuju se pod utjecajem različitih faktora kao što su kultura u kojoj smo odrasli, obiteljske norme, prijatelji, društveno okruženje te drugih vanjskih čimbenika poput religije, medija i obrazovnih institucija. Predstavljaju temeljna uvjerenja pojedinca o tome što je pravo, a što krivo, kako za sebe same, tako i za svoj put prema životnom rezultatu.

---

<sup>10</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, op. cit., str. 80

Osnovne vrijednosti su nominalne ili općenite i specifične vrijednosti:

Nominalne ili općenite su naše osnovne psihološke potrebe, snažne sile koje nas pokreću na ponašanje:<sup>11</sup>

1. Pripadanje – ljubav, prijateljstvo, naklonost, vjernost, dijeljenje, suradnja
2. Moć – važnost, priznanje, vještina, životni rezultati
3. Sloboda – izbor, neovisnost, vlastito mišljenje
4. Zabava – ugodna, radost, smijeh, uživanje, učenje.

Specifične vrijednosti se odnose na konkretna uvjerenja ili prioritete koje su važni za pojedinca. One su temeljne smjernice i ciljevi kojima se određuju postupci odluke, ponašanja i djelovanja:

1. Sposobnost - vještine, talent i kapacitet za postizanje ciljeva.
2. Odgovornost - preuzimanje obveza i posljedica za svoje postupke, birati odluke koje daju pozitivan rezultat.
3. Usklađenost - usklađenost s važnim ljudima u zajedničkom interesu.
4. Svjesnost - informiranost i razumijevanje okoline, drugih ljudi i vlastitih emocija.
5. Predanost - posvećenost i upornost u ostvarivanju ciljeva.
6. Iskrenost - poštenje i autentičnost u izražavanju mišljenja i djelovanju.
7. Unutarnja istina - vođenje unutarnjim iskustvima, moralnim uvjerenjima, i vrijednostima.
8. Integritet - postupanje u skladu s moralnim principima i dosljednost u djelovanju.
9. Sinergija - suradnja i zajedničko djelovanje s drugima radi postizanja zajedničkih ciljeva.
10. Povjerenje: vjerovanje u druge ljude i osjećaj sigurnosti u međuljudskim odnosima.

Svaka osoba je različita i svatko će dati različitu važnost tim potrebama i vrijednostima. Naš svijet vrijednosti sadrži nama najvažnije znanje. Koliko god to pokušavali, ne možemo negirati važnost svoga znanja i spoznaje naših vrijednosti. Ako se nešto nalazi u našem svijetu vrijednosti, moramo to dovesti u realnost i razvijati u naš sustav osobnih vrijednosti.<sup>12</sup> Koliko god da su različiti faktori djelovali na naše ponašanje, mi moramo odabrati što ćemo

---

<sup>11</sup> Glasser W.: Teorija izbora: Nova psihologija osobne slobode, Alineja, Zagreb, 2000., str. 296

<sup>12</sup> Ibidem, str. 49

sada činiti i što želimo i na koji način možemo to dobiti. Tako razvijamo osobne vrijednosti i izgrađujemo se u kvalitetnije i vrijedne osobe.

### **3.2. Osobni sustav vrijednosti**

Osobne vrijednosti zauzimaju stvaralačku ulogu u ponašanju i odlučivanju pojedinca, one djeluju na svakodnevnicu, pomažu racionalizirati i oblikovati stavove, olakšavati komunikaciju s drugima i imati bolje odnose s društvenom okolinom. Kvalifikacije funkcije vrijednosti se dijele na dva načela: prilagodbenu funkciju i samoaktualizaciju. Prilagodbena funkcija pomaže pojedincu uskladiti svoje ponašanje s okolinom i regulirati konflikte. Samoaktualizacija se odnosi na ostvarivanje punog potencijala, razvoj identiteta, kreativnosti, samopouzdanja i unutarnjeg zadovoljstva. Kombiniranjem tih funkcija omogućujemo drugačije gledanje na vrijednosti i razvoj novih ideja.<sup>13</sup> One imaju svoje mjesto u hijerarhiji, gdje ih treba postaviti po ljestvici ili vrijednosnom sustavu. Materijalne vrijednosti obično se nalaze na nižoj razini, dok su duhovne vrijednosti na vrhu.

Rokeach je smatrao da čovjek posjeduje mali broj vrijednosti i da ima samo nekoliko osnovnih vrijednosti koje su mu važne. Svaki pojedinac ima razliku važnosti pojedinih vrijednosti koje proizlaze iz individualnih karakteristika i utjecaja društvene kulture, obitelji, socijalne institucije. Rokeach je definirao hijerarhijsku vrijednost tj. organizacijsku vrijednost kao trajnu i stabilnu važnost tih vrijednosti za pojedinca.

Nakon toga mnoga istraživanja usmjerena su na povezivanje osobnih vrijednosti s razlikama u stavovima, ponašanju i socijalne aspekte. Drugim riječima, stavovi i ponašanja pojedinca ne ovise samo o prioritetu jedne vrijednosti, već o složenom odnosu između različitih vrijednosti koje određuju stav ili ponašanje. (Tetlock, 1986.; Schwartz i Bilsky, 1987., 1990.). Naglašavaju da vrijednosti imaju ključnu ulogu tek kada se pojave konflikti između različitih vrijednosti. U takvim situacijama konflikta pojedinac postane svjestan svojih vrijednosti te se one aktiviraju i utječu na njegovo ponašanje.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, op. cit., str. 83

<sup>14</sup> Ferić I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, Izvorni znanstveni rad, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2005., str. 4.

### 3.3. Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja vrijednosti

Teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti (Schwartz, 1992.) definira vrijednosti kao poželjne ciljeve, različite važnosti, koji djeluju kao usmjeravajuća načela u čovjekovu životu. Prema teoriji, postoji deset motivacijskih tipova vrijednosti koji su sadržajno određeni (motivacijskim) ciljevima kojima su usmjereni i specifičnim vrijednostima koje ih predstavljaju. Motivacijski ciljevi proizlaze iz tri univerzalna zahtjeva ljudskoga postojanja (bioloških potreba, potreba za usklađenom socijalnom interakcijom te potreba za opstankom i funkcioniranjem grupa), a pojedine specifične vrijednosti predstavljaju određeni tip vrijednosti onda kada ponašanje koje vodi njihovu ispunjenju podupire motivacijski cilj toga tipa. Schwartz je deset motivacijskih tipova sadržajno predstavio s ukupno 56 specifičnih vrijednosti. Tablica 1 prikazuje takvo sadržajno određenje motivacijskih tipova vrijednosti u terminima motivacijskih ciljeva kojima su usmjereni i specifičnih vrijednosti koje ih predstavljaju.<sup>15</sup>

Tablica 1.: Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja u strukture vrijednosti

Tip vrijednosti i motivacijski cilj	Specifične vrijednosti
MOĆ: Društveni status i prestiž, kontrola i dominacija nad pojedincima i materijalnim dobrima	Društvena moć, bogatstvo, društveni ugled, autoritet, očuvanje slike o sebi i društvu.
POSTIGNUĆE: ostvarivanje osobnog uspjeha iskazivanjem kompetencije u skladu s društvenim standardima	Samopoštovanje, ambicioznost, utjecajnost, sposobnost, inteligencija, uspješnost.
HEDONIZAM: Ugoda ili zadovoljenje vlastitih tjelesnih želja	Zadovoljstvo, uživanje u životu
POTICAJ: Uzbuđenje, novost, izazov u životu	Uzbudljiv život, raznovrstan život, odvažnost
NEZAVISNOST: Sloboda misli i djela, kreativnost, istraživanje novog	Sloboda, kreativnost, privatni život, samostalnost, odabir vlastitih ciljeva, znatiželja

<sup>15</sup> Ibidem, str. 6

UNIVERZALIZAM: Razumijevanje, poštivanje, prihvaćenje i zaštita dobrobiti svih ljudi i prirode	Jednakost, unutarnji sklad, mir u svijetu, jedinstvo s prirodom, mudrost, svijet lijepoga, društvena pravda, tolerancija, očuvanje okoliša
DOBROHOTONOST: Očuvanje i unapređenje dobrobiti ljudi s kojima je pojedinac u čestom osobnom konfliktu	Duhovni život, smisao u životu, zrela ljubav, iskreno prijateljstvo, odanost, iskrenost, uslužnost, odgovornost, spremnost na opraštanje
TRADICIJA: Poštivanje, prihvaćenje, i održavanje običaja i ideja tradicionalne kulture ili religije kojoj pojedinac pripada	Poštivanje tradicije, umjerenost, poniznost, prihvaćenje vlastita života, pobožnost
KONFORMIZAM: Suzdržavanje od akcija, namjera i sklonosti, koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe i narušiti društvena očekivanja i norme	Pristojnost, samodisciplina, poštivanje roditelja i starijih, poslušnost
SIGURNOST: sklad, stabilnost i sigurnost unutar društva, međuljudskih odnosa ili samog pojedinca	Osjećaj pripadnosti, društveni poredak, nacionalna sigurnost, uzvraćanje usluga, obiteljska sigurnost, zdravlje, čistoća

Izvor: Ferić I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, Izvorni znanstveni rad, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2005., str. 7

### 3.4. Terminalne vrijednosti

Terminalne (krajnje) vrijednosti odnose se na vjerovanja ili koncepcije o konačnim ciljevima ili poželjnim krajnjim stanjima postojanja.

**Tablica 2.: Terminalne (krajnje) vrijednosti**

	<b>TERMINALNE VRIJEDNOSTI</b>
	<p>Jednakost (podjednake mogućnosti za sve)</p> <p>Unutarnji sklad (duševni mir)</p> <p>Društvena moć (kontrola nad drugima)</p> <p>Zadovoljstvo (zadovoljenje želja)</p> <p>Sloboda (sloboda misli i djela)</p> <p>Duhovni život (naglasak na duhovnom, a ne na materijalnom)</p>

Osjećaj pripadnosti (osjećaj da je drugima stalo do mene)  
Društveni poredak (stabilnost društva)  
Uzbudljiv život (poticajna iskustva)  
Smisao u životu (cilj u životu)  
Pristojnost (uljudnost, lijepo ponašanje)  
Bogatstvo (materijalna dobra, novac)  
Nacionalna sigurnost (zaštita domovine od neprijatelja)  
Samopoštovanje (osjećaj vlastite vrijednosti)  
Uzvratanje usluga (izbjegavanje dugova)  
Kreativnost (originalnost, mašta)  
Mir u svijetu (svijet bez ratova i konflikata)  
Poštivanje tradicije (čuvanje starih običaja)  
Zrela ljubav (duboka emocija i duhovna intimnost)  
Samodisciplina (suzdržavanje, otpornost prema iskušenju)  
Privatni život (pravo na privatnost)  
Obiteljska sigurnost (sigurnost bližnjih)  
Društveni ugled (poštivanje, uvažavanje drugih)  
Jedinstvo s prirodom (uklapanje u prirodu)  
Raznovrstan život (ispunjen novostima, promjenama)  
Mudrost (zrelo shvaćanje života)  
Autoritet (voditi druge ili zapovijedati drugima)  
Iskreno prijateljstvo (bliski prijatelji koji me podržavaju)  
Svijet lijepog (ljepota prirode i umjetnosti)  
Društvena pravda (ispravljanje nepravde, briga za slabije)

Izvor: Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 86.

### 3.5. Instrumentalne vrijednosti

Instrumentalne univerzalne vrijednosti se odnose na vjerovanja ili koncepcije o poželjnim načinima ponašanja koji su ključni za postizanje poželjnih stanja kretanja.

Tablica 3.: Instrumentalne univerzalne vrijednosti

	<b>INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI</b>
	Biti samostalan (oslanjati se na vlastite snage, samodostatan)
	Biti umjeren (izbjegavati pretjerane osjećaje ili ponašanje)
	Biti odan (vjeran prijateljima, ljudima koji me okružuju)
	Biti ambiciozan (marljiv, težiti postignućima)
	Biti tolerantan (tolerirati drugačije ideje i uvjerenja)
	Biti ponizan (skroman, samozatajan)
	Biti odvažan (pustolovan, spreman na rizik)
	Čuvati okoliš (štititi prirodu)
	Biti utjecajan (imati utjecaja na ljude i događaje)
	Poštivati roditelje i starije (iskazati poštovanje)
	Izabrati vlastite ciljeve (donositi vlastite odluke)
	Biti zdrav (ne biti bolestan – fizički ili psihički)
	Biti sposoban (kompetentan, poduzetan, djelotvoran)
	Prihvaćati svoj život (pomiriti se sa životnim prilikama)
	Biti iskren (istinit, pošten)
	Čuvati sliku o sebi i društvu (čuvati vlastiti ugled)
	Biti poslušan (pokoran, ispunjavati dužnosti)
	Biti inteligentan (logičan, misaon)
	Biti uslužan (raditi za dobrobit drugih)
	Uživati u životu (uživati u hranu, seksu, odmoru i sl.)
	Biti pobožan (pridržavati se vjere)
	Biti odgovoran (pouzdan, na koga se može osloniti)
	Biti znatiželjan (pokazati zanimanje za sve, istraživati)
	Biti spreman na praštanje (voljan opraštati drugima)
	Biti uspješan (ostvarivati ciljeve)
	Biti čist (uredan)



Osim što utvrđuje i definira različite motivacijske tipove vrijednosti, dinamično pristupa i prepoznaje postojanje promjenjivih odnosa među njima, kao i njihovu međusobnu interakciju. Schwartz je tvrdio da ponašanja usmjerena prema određenom tipu vrijednosti imaju različite psihološke, praktične i društvene posljedice. Te posljedice mogu biti u skladu s ponašanjem usmjerenim prema drugom tipu vrijednosti ili konfliktu s njima. Struktura vrijednosnog sustava stvara prepoznavanje kompatibilnosti i sukoba između vrijednosti koje je ključno za dublje i preciznije razumijevanje veze između vrijednosti i ponašanja pojedinca.<sup>16</sup>

Na kružnom prikazu komplementarni tipovi vrijednosti smješteni su jedan uz drugi, dok se konfliktni tipovi nalaze nasuprot jedan drugom.



**Slika 2. Struktura vrijednosnog sustava**

Izvor: Ferić I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, Izvorni znanstveni rad, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2005., str. 8

Od ovakva "pravilnog kružnog rasporeda" odstupa jedino vrijednosni tip "tradicije", koji nije smješten između tipova "konformizma" i "dobrohotnosti", već na samom rubu kružnoga prikaza – iznad vrijednosnoga tipa "konformizma", jer Schwartz smatra (a to su potvrdile

<sup>16</sup>Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, op. cit., str. 87.

već i prve empirijske provjere) da "konformizam" i "tradicija" u osnovi odražavaju isti motivacijski cilj (podređivanje, odnosno prilagođavanje društveno određenim očekivanjima), a razlika je jedino u tome što "konformizam" odražava podređivanje osobama s kojima je pojedinac u čestom kontaktu, dok "tradicija" odražava podređivanje apstraktnijim pojmovima, točnije religijskim i društvenim običajima i idejama.<sup>17</sup>

Deset se prikazanih motivacijskih tipova vrijednosti, prema teoriji, dalje organizira u četiri tipa vrijednosti više razine, a to su:

1. Vlastito odricanje (univerzalizam i dobrohotnost), koje odražava prihvaćanje drugih kao jednakih te brigu za njihovu dobrobit
2. Vlastiti probitak (dostignuće i moć), koji odražava postizanje osobnog uspjeha i dominacije nad drugima
3. Otvorenost za promjene (nezavisnost i poticaj), koja odražava slobodu misli i djelovanja te sklonost promjenama
4. Zadržavanje tradicionalnih odnosa (sigurnost, konformizam i tradicija), koje odražava poslušnost i ograničavanje vlastitih akcija da bi se održalo postojeće stanje<sup>18</sup>

Važno je naglasiti da Schwartz smatra kako je postojanje opisanih deset motivacijskih tipova vrijednosti univerzalno s obzirom na njihov sadržaj i njihovu strukturu, odnosno da se u takvu obliku javljaju kod svih pojedinaca i/ili grupa. Razlike u vrijednosnim sustavima mogu postojati samo s obzirom na hijerarhiju vrijednosnih tipova, odnosno relativnu važnost koju pojedinci (ili grupe) pridaju pojedinim vrijednostima, međutim sadržajno određenje vrijednosnih tipova, kao i njihovi strukturalni odnosi konflikata i kompatibilnosti, uvijek su isti.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Ferić I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, op. cit., str. 8

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Ibidem

**Tablica 4.: Rokeachov upitnik vrijednosti**

<b>KRAJNJE (TERMINALNE) VRIJEDNOSTI</b>	<b>INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI</b>
<p>Udoban život (prosperitet)</p> <p>Uzbudljiv život (stimulativan, aktivan)</p> <p>Osjećaj postignuća (trajni doprinos)</p> <p>Mir u svijetu (bez ratova i sukoba)</p> <p>Ljepota (u prirodi i umjetnosti)</p> <p>Jednakost (bratstvo)</p> <p>Obiteljska sigurnost (briga za svoje najdraže)</p> <p>Sloboda (neizvjesnost, sloboda izbora)</p> <p>Sreća (zadovoljstvo)</p> <p>Unutarnji sklad (nepostojanje unutarnjih konflikata)</p> <p>Zrela ljubav (seksualna i duhovna bliskost)</p> <p>Nacionalna sigurnost</p> <p>Zadovoljstvo (ugodan i opušten život)</p> <p>Spasenje (spašen vječni život)</p> <p>Samopoštovanje (poštovanje samoga sebe)</p> <p>Društveno priznanje</p> <p>Pravo prijateljstvo (bliski odnosi)</p> <p>Mudrost (zrelo razumijevanje života)</p>	<p>Ambiciozan (naporan rad, visoki ciljevi)</p> <p>Otvorenog duha (širokog duha)</p> <p>Sposoban (kompetentan, učinkovit)</p> <p>Veseo (radostan, raspoložen)</p> <p>Uredan (čist, pedantan)</p> <p>Hrabar (spreman braniti svoja uvjerenja)</p> <p>Sklon opraštanju (spreman oprostiti drugima)</p> <p>Spreman pomoći (raditi za dobrobit drugih)</p> <p>Iskren (pošten i čestit)</p> <p>Maštovit (kreativan)</p> <p>Neovisan (samopouzdan, samodostatan)</p> <p>Intelektualan (inteligentan, sklon razmišljanju)</p> <p>Logičan (konzistentan, racionalan)</p> <p>Pun ljubavi (nježan, topao)</p> <p>Poslušna (vodi računa o svojim dužnostima, pun poštovanja)</p> <p>Učtiv (pristojan, ljubazan)</p> <p>Odgovoran (pouzdan, osoba na koju se može osloniti)</p> <p>Samodiscipliniran (samokontroliran)</p>

Izvor : Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 90.

Terminalne vrijednosti predstavljaju krajnje ciljeve i svrhe koje pojedinac želi postići, dok instrumentalne vrijednosti služe kao sredstva za postizanje tih ciljeva.

## 4. VAŽNOST POSLOVNE ETIKE

Poslovna etika kao pojam obično se povezuje s korupcijom, kao pojam smanjenja korupcije. No ona ima puno šire značenje. Kada govorimo u poslovnom kontekstu, poslovna etika po definiciji predstavlja sustav vrijednosti, pravila i procedure po kojima poduzeće posluje. Danas, ključna razlika između prosječnih i izvrsnih poduzeća leži u osnovnim vrijednostima koje promiču: povjerenje, integritet, kulturu, zadovoljstvo i angažman zaposlenika, agilnost, transparentnost i reputaciju. Da bi postigli te vrijednosti, neophodna je implementacija poslovne etike.

Suradujući s etikom i ekonomijom u XX. stoljeću razvija se nova znanstvena disciplina – poslovna etika. Prve naznake poslovne etike pojavile su se krajem šezdesetih godina XX. stoljeća, a bile su usmjerene na društvene aspekte gospodarstva, kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajuće uvjete rada te poštenje u poslovnim odnosima.<sup>20</sup>

Kasnije, sedamdesetih godina u SAD-u i zemljama zapadne Europe problematika etike u gospodarstvu sve više dobiva na značaju u teoriji i praksi menadžmenta. Doneseni su zakoni o zaštiti radnika i okoliša. Međutim, nakon niza skandala povezanih s podmićivanjem američkih poduzeća na stranim tržištima, američka vlada je 1977. godine donijela Zakon o korupciji na stranim tržištima. Tim zakonom se prvi put povezuju pojmovi etike i zakonske usklađenosti u poslovanju te se propisuje uvođenje programa etike i usklađenosti u poslovnu praksu kao preduvjet za implementaciju poslovne etike.<sup>21</sup>

U drugoj polovici osamdesetih godina XX. stoljeća poslovna se etika pridaje Europi i postaje područje akademskog istraživanja. Prva konferencija o poslovnoj etici održana je 1987. godine, s radom počinje Europska mreža poslovne etike „European Business Network“ kao međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici i poslovanju.<sup>22</sup> Kasnije, devedesetih godina, mnoge svjetske kompanije usvajaju etičko ponašanje i uvode ga kao bitnu vrijednost.

---

<sup>20</sup> M. Dujanić: Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 55

<sup>21</sup> Vig, S.: Poslovna etika, op.cit., str. 59

<sup>22</sup> M. Dujanić: Poslovna etika u funkciji menadžmenta, op. cit., str. 55

## 4.1. Definiranje poslovne etike

Poslovna etika opisuje se kao sklad moralnog ponašanja s pravilima morala u poslovnom okruženju.<sup>23</sup> Ona je osnovni skup vrijednosti i principa koji upravljaju postupcima i odlukama u poslovnom svijetu. Ona oblikuje odnose unutar samih poduzeća i utječe na interakciju s dionicima, uključujući zaposlenike, kupce, dobavljače, zajednicu i okoliš. Osim toga, poslovna etika igra ključnu ulogu u oblikovanju globalnih ekonomskih trendova, politika i društvenih normi.

Današnje poslovanje ne temelji se više samo o ekonomskim i zakonskim osnovama, nego na integraciju viših principa i vrijednosti kako bi se stvorilo inspirativno okruženje unutar poduzeća. To okruženje potiče zaposlenike na učenje, rast, postizanje uspjeha i činjenje dobrog. Kroz pružanje vrhunske usluge kupcima, poduzeća stvaraju dugoročnu vrijednost za svoje dioničare.

Poslovna etika može se promatrati na nacionalnoj, internacionalnoj i globalnoj razini.

Karakteristične su četiri razine poslovne etike:

**Tablica 5.: Razine poslovne etike**

<b>MIKRO</b>	Organizacijske jedinice na najnižem nivou
<b>MEZO</b>	Unutar poduzeća Strategijske poslovne jedinice Centri odgovornosti Odjeli Funkcije
<b>MAKRO</b>	Poduzeće Korporacijski nivo
<b>GLOBALNO</b>	Poduzeća u globalnoj ekonomiji

Izvor: M. Dujanić: Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2003., str. 56.

<sup>23</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, op. cit., str. 68

## 4.2. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja

Današnji globalni poslovni uvjeti zahtijevaju ostvarivanje konkurentne prednosti i postizanje ciljeva koji ne uključuju samo povećanje profitabilnosti, već i zadovoljstvo kupaca, zaposlenika i dioničara. Potrebno je ispuniti ciljeve i zadatke koji nadmašuju zadovoljstvo svih interesnih skupina unutar organizacije te to učiniti na način koji je najprihvatljiviji i najkvalitetniji za organizaciju. Da bi pojedinci i organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim načelima i principima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Organizacije koje uspješno uspostave ravnotežu između profitabilnosti i etičnosti bit će one koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja. Poslovna etika igra ključnu ulogu u uspjehu globalnih i domaćih organizacija, omogućujući im rast, razvoj te povećanje efikasnosti i produktivnosti. Mnoga istraživanja potvrđuju da poslovna etika i profitabilnost nisu međusobno isključivi pojmovi. Poduzeća koja integriraju poslovnu etiku u svoj sustav poslovanja pokazuju bolje rezultate od onih koja to nisu učinila.

Prema Bebeku poslovna etika je hibrid koji spaja dvije odrednice poslovanja. S jedne strane, poslovanje ima za cilj materijalnu uspješnost, što znači zadovoljenje potreba klijenata, kupaca te zadovoljenje materijalnih potreba proizvođača ostvarenjem zarade, profita itd. S druge strane, poslovanje uključuje i etičku, odnosno moralnu normu. Bebek ističe kako se poslovna etika odnosi na one vrste poslova koje obavljamo za druge, i to s ciljem pružanja koristi i za druge, kao i ostvarivanja izravne ili neizravne koristi za nas same, odnosno matičnu organizaciju, te da te poslove obavljamo ispravno odnosno u skladu s prirodom postojanja. Poslovna etika je dakle način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istodobnom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom.<sup>24</sup>

Upravo o tome se prakticira društveno odgovorno poslovanje. „Društvena odgovornost ima širok spektar značenja i definicija: društvena odgovornost je sve ono što radimo svjesno, dobrovoljno i na način kojim pokazujemo da nam je stalo do okoline koja nas okružuje”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Bebek, B, Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2005 str.7-11

<sup>25</sup> UNDP: Časno do pobjede, priručnik, Zagreb- Denona, priručnik za DOP, 2005

Društveno odgovorno poslovanje je kada poduzeće prepozna i prizna da postoje interesni dionici sa svojim zahtjevima. U poduzeću postoje neke skupine, grupe ili pojedinci na koje utječe poslovanje. Ta spremnost biti bolji pojedinac ili bolji čovjek, ukoliko odabir biti bolji pojedinac, biti bolje poduzeće, nas nešto košta, a ta spremnost, dobrovoljna odluka koje želimo utrošiti resurse kako bi se dodatno služilo interesnim dionicima ona sačinjava pravu srž društvene odgovornosti poslovanja.

Društveno odgovorno poslovanje posebno je došlo do izražaja zbog neodgovornog odnosa prema zaposlenicima (sindikalizam je jedan od odgovora), zatim prema potrošačima (agencije i udruge za zaštitu potrošača neki su od odgovora) i na kraju prema okolišu (strogi zakoni o zabrani onečišćenja jedan su od odgovora). 20. stoljeće obilježila je pojava društveno neodgovornog poslovanja multinacionalnih kompanija na koje se reagiralo na razne načine. Prosvjedi, osnivanje niza udruga za zaštitu radnika, potrošača, životinjskih vrsta, okoliša, zatim donošenje i provođenje strogih zakona tijekom posljednjih pedesetak godina promijenilo je društvenu klimu.<sup>26</sup>

DOP je jedna od najvažnijih značajki poslovanja nekog poduzeća. Brojne su prednosti za društvenu odgovornost, jer poduzeća imaju bolju reputaciju ako posluju na društveno odgovoran način, a time ostvaruju i bolju konkurentsku prednost na tržištu. DOP nosi sigurniji i lakši pristup potrošačima, investitorima i kvalitetnijim ljudskim potencijalima za poduzeća, što dugoročno znači sigurniji profit.

Društvena odgovornost može pomoći uspjehu poduzeća sa tri načina:

1. Unaprjeđenje i izgradnja poslovanja
2. Razvijanje ljudskih potencijala
3. Izgradnja povjerenja

Povjerenje je značajniji čimbenik koji utječe na to kako zaposlenici, potrošači, dobavljači i šira javnost procjenjuju poduzeće. Izgradnja povjerenja, vjerodostojnosti i, shodno tome, dozvole za rad od središnje je važnosti za sva uspješna poduzeća.

---

<sup>26</sup> Jalšenjak, Borna; Krkač, Kristijan, Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb, 2016.

Radi se o izgradnji povjerenja među:<sup>27</sup>

- Zaposlenima – da za poduzeće vrijedi raditi
- Potrošačima i dobavljačima – da je poduzeće respektabilan partner za poslovnu suradnju
- Investitorima i financijerima – da je poduzeće vrijedno podrške
- Zajednicom – da poduzeće obraća pažnju na lokalna pitanja i pomaže ih riješiti

Vjerodostojnost poduzeća i njihove poslovne politike važna je, u hrvatskim uvjetima, i radi uspješnog zajedničkog sudjelovanja u socijalnom dijalogu, osobito na nacionalnoj razini. Ona također daje legitimitet u procesu lobiranja za zakonodavne i regulativne prijedloge kojima se uređuju uvjeti poslovanja.

### **4.3. Suvremeni pristup poslovnoj etici**

Od 2000. godine do danas zbog velikih korporativnih skandala, poslovna etika postaje imperativ poslovanja, spajajući etiku i usklađenost kao ključne elemente u poslovnoj praksi. Iako se danas pojmovi etike i usklađenosti često koriste kao sinonimi, postoje razlike između njih. Usklađenost se odnosi na pridržavanje zakonskih propisa, dok etika određuje što je ispravno bez obzira što nalaže zakon. Dok je usklađenost zakonski određena od strane regulatornih tijela i vlada, etika uključuje šire moralne i društvene norme koje utječu na odluke pojedinca ili poduzeća.

Ostvarivanje uspjeha u poslovnoj etici ne samo da donosi osobno zadovoljstvo, već i pridonosi značajnim prednostima za organizaciju i širu zajednicu. Autori Vujić, Ivaniš i Bojić (2012) navode u svojoj knjizi da radna etika predstavlja skup osobina, stavova i postupaka koji se odnose na određeni proces rada.<sup>28</sup> Poslovnu etiku, zajedno s osobnom obuhvaća radnu i profesionalnu etiku. Osoba koja posjeduje radnu etiku obilježava odgovoran stav prema radu i uvjerenje da je rad sam po sebi koristan za razvoj pojedinca i zajednice. Nadalje, radna etika obuhvaća temeljne osnovne vještine pojedinca i obuhvaća njegovu odanost i odgovornost prema radu. Ako se djelatnik identificira poslom i iz njega

---

<sup>27</sup> Eterović, H., i suradnici (2005): Sažetak. UNDP, Denona, Zagreb. str. 3-4

<sup>28</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012. str. 49



crpi zadovoljstvo i ponos, to je kvalitetna i sretna osoba<sup>29</sup>. Jaka radna etika veže se uz veću dobit, inicijativu, radni doprinos i produktivnost, potrebu za ostvarenjem trajnih vrednota i činjenje dobra. Svi ti čimbenici su direktno povezani s radnim zadovoljstvom. Sklad u poslovnom okruženju svakako uključuje poslovnu etiku i kulturu pomoću koje osoba obavlja svoje poslove i dokazuje se u radu i stručnosti<sup>30</sup>.

Svaki poslodavac očekuje od svojih zaposlenika vjernost prema ciljevima poduzeća, lojalnost i iskrenost, što isto tako zaposlenici očekuju od svojih poslodavaca. Zaposlenici se moraju jedni prema drugima ponašati uljudno i poštovati etičke kodekse, a menadžeri trebaju jasno postavljati zadatke i pružati konstruktivne povratne informacije bez predrasuda, favoriziranja ili skrivenih motiva. Profesionalna etika obuhvaća skup pravila ponašanja specifičnih za svaku struku, temeljnim na stručnom znanju i sposobnostima pojedinca.

Profesionalna etika se odnosi na standarde, pravila i postupke koje nameću pojedine profesije i njihov kodeks ponašanja prema suradnicima, kupcima, drugim dionicima i društvenim subjektima te određuje ulogu rada u društvu i reflektira se i na profesionalni uspjeh i ugled koji pojedinac daje radu.<sup>31</sup>

U današnjem gospodarstvu, na tržištu kojim se odgovorno upravlja, svjesni su važnosti implementacije poslovne etike u svakodnevno ponašanje. Postoje programi koji se zovu programi etike i usklađenosti koji implementiraju poslovnu etiku u sustave. Na stranim, razvijenim tržištima postoji zakonska regulativa koja motivira i potiče poduzeća da implementiraju te sustave. Te zakonske regulative u Hrvatskoj nema i tu nastaje problem.

Velika je razlika između privatnih i javnih, državnih tvrtki. Organizacijska kultura u državnim tvrtkama puno je niže razine nego u privatnim. Treba istaknuti sustav poslovne etike u multinacionalnim kompanijama. Tvrtke koje se odlučuju na podizanje razine poslovne etike su najčešće tvrtke koje su etične od samog početka i to su rijetke. Tvrtke koje počine nekakvu koruptivnu radnju, nakon toga implementiraju sustave etike i usklađenosti koje ih potiču da se počnu etičnije ponašati. Najveća korist u poslovanju je izgradnja organizacijske kulture temeljene na integritetu kojoj bi trebale težiti sve tvrtke i njih nije moguće izgraditi bez etičkih vrijednosti. Organizacijske kulture treba uvesti u sustav te kao rezultat dobivamo zadovoljnije, angažiranije zaposlenike i bolje financijske rezultate.

---

<sup>29</sup> Ibidem str. 49

<sup>30</sup> Ibidem str. 49

<sup>31</sup> Ibidem str. 52

U poslovnoj etici na razini Europe, zemlje u Europskoj uniji su ispred Hrvatske ako uspoređujemo indeks korupcije. Zemlje koje su na nižim razinama po korupciji imaju bolje zakonske sustave za implementaciju poslovne etike. Razvijeno tržište ima tu dodatnu regulativu poticanja tvrtki u implementiranju poslovne etike. Česta je pretpostavka koja proizlazi iz uvjerenja da tvrtke koje se pridržavaju visokih moralnih standarda mogu biti ograničene u svojim poslovnim odlukama i time ne postižu istu razinu financijskog uspjeha kao one koje se fokusiraju samo na profit. No, tvrtke koje primjenjuju etičke principe i moralne vrijednosti u svom poslovanju dugoročno ostvaruju veći uspjeh, izgrađujući povjerenje kupaca, investitora i drugih dionika, stvarajući stabilnije i održivije poslovanje. Važno je naglasiti da neusklađenost rezultira novčanim gubitkom, ali i nizom drugih štetnih nastajanja. To uključuje smanjenje povjerenja kupca, opadanje motivacije zaposlenika, gubitak konkurentske prednosti, smanjenje povjerenja investitora te konačno smanjenje tržišne vrijednosti dionica tvrtke. Poslovna etika sve više postaje ključni temelj koji doprinosi povećanju učinkovitosti, angažiranosti i inovativnosti u poslovanju.

Da bi poduzeće ostvarilo navedene prednosti, bitno je svoje poslovanje temeljiti na izgradnji etičke organizacijske kulture koje rezultiraju.<sup>32</sup>

- Većom zakonskom usklađenosti i poštivanjem pravila
- Većim zadovoljstvom zaposlenika
- Većom organizacijskom privrženosti
- Boljom suradnjom
- Većom uspješnošću u upravljanju promjenama
- Većim atraktivnostima za talentirane zaposlenike
- Nižom fluktuacijom zaposlenika
- Nižim troškovima zdravstvene zaštite
- Nižim pravnim rizicima.

Možemo zaključiti da etičko poslovanje ili poslovna etika, kroz implementaciju programa etike, ima direktan utjecaj na brojne nefinancijske pokazatelje poput produktivnosti i lojalnosti zaposlenika, inovativnosti i učinkovitosti internih procesa, zadovoljstva kupaca i društveno odgovornog poslovanja. Ovi faktori indirektno utječu na financijske rezultate poduzeća.

---

<sup>32</sup> Vig, S.: Poslovna etika, op. cit., str. 66

## 5. RAZVOJ POSLOVNOG ČOVJEKA U SUVREMENOM SVIJETU

Dugotrajan uspjeh poduzeća gotovo se u potpunosti može ostvariti samo postavljanjem procesa upravljanja poslovanjem temeljenih na poštivanju svih principa etike i duhovnosti. Čovjek ima pravo truditi se održavati i uvećati svoju imovinu, no put prema tome ne bi smio nanositi štetu drugima niti koristiti nemoralne postupke, već bi trebao raditi pošteno i koristiti moralna sredstva za postizanje tog cilja.<sup>33</sup>

Etika je temelj u poslovanju. Poslovna etika bavi se proučavanjem poslovnog djelovanja što je jednako važno kao i uspješno i efikasno vođenje poduzeća. Poslovni ljudi koji teže uspjehu mogu biti negativni, kako prema sebi tako i prema drugima u svrhu ostvarivanja financijske dobiti.<sup>34</sup> Nedostatak etičkog ponašanja može rezultirati nepoštenim postupcima prema zaposlenicima, potrošačima i konkurentima. To s vremenom neizbježno dovodi do problema za opstojnost poduzeća i na taj način do rizika za egzistenciju svih radnika.

Etički okvir i princip je nužan u poduzeću zbog temeljnih vrijednosti koji čine istinit identitet poduzeća, njegovih ciljeva i održivosti poslovanja na dobrobit sviju.

Ekonomija koja je društvena znanost i koja se razvija s ciljem poboljšanja ekonomskih rezultata i standarda života u državi, ima svrhu povećanja dobara i usluga, povećanja zaposlenosti, smanjenja siromaštva, poboljšanja infrastrukture, tehnološkog rasta i rasta bruto domaćeg proizvoda. Bez etike i etičkog djelovanja teško je ostvariti ciljeve održivog rasta, pravedne raspodjele dohotka, zaštite okoliša i društvene stabilnosti. Nedostatak etičkog djelovanja može rezultirati nepravednim postupcima, iskorištavanjem resursa, nepoštenom konkurencijom i korupcijom.

Stoga je važno da se ekonomske politike i prakse temelje na etičkim principima kako bi se dugoročno osigurao održivi i pravedni ekonomski razvoj koji koristi svima u društvu. Društvo mora u državi imati primjer etičkog ponašanje kako bi se društvo razvijalo i napredovalo na dobrobit sviju.

---

<sup>33</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, op.cit., str. 28

<sup>34</sup> Ibidem, str. 13

## 5.1. Osobne vrijednosti kao preduvjet razvoja poslovnog čovjeka

Razvoj poslovnog čovjeka povezan je s osobnim vrijednostima pojedinaca.

Te vrijednosti uključuju:

- osobine pojedinca
- osobna uvjerenja
- snagu ega.

Individualne osobine pojedinca uočavaju se kroz jedinstveni sustav vrijednosti, stavova i ponašanja. Svaka osoba ima svoje specifične karakteristike, talente, preferencije i iskustva koja je oblikuju kao individuu. Ti faktori igraju važnu ulogu u tome kako pojedinac percipira svijet oko sebe, kako se ponaša u različitim situacijama te kako komunicira i surađuje s drugima. Razumijevanje individualnih osobina ključno je za stvaranje produktivnog i harmoničnog radnog okruženja te za poticanje osobnog i profesionalnog razvoja svakog zaposlenika.

Osobna uvjerenja temeljni su sustavi vrijednosti, stavova i uvjerenja koje pojedinac ima i koji oblikuju njegovo ponašanje, odluke i percepciju svijeta oko sebe. Ova uvjerenja mogu se formirati kroz iskustva, obrazovanje, odgoj, društveno okruženje i kulturne utjecaje. Ona mogu obuhvaćati različite aspekte života uključujući moral, religiju, politiku, odnose i profesionalni razvoj. Osobna uvjerenja igraju ključnu ulogu u oblikovanju identiteta pojedinca.

U ovom dijelu najbitnije je prepoznati snagu ega.

Snaga ega ili osobna mjera snage i uvjerenja predstavlja strukturu ličnosti koja sudjeluje u međuljudskim odnosima i održava ravnotežu između moralnih i etičkih težnji i vrijednosti pojedinca. Naš ego integrira svjesne i nesvjesne funkcije te koordinira i prilagođava sve individualne psihičke doživljaje. To uključuje naše sposobnosti mišljenja, pamćenja, inteligencije, učenja, govora, percepcije, motoričke funkcije, emocionalne reakcije te osjećaj za realnost i racionalnost.

Ego (ja) predstavlja vlastite svjesne doživljaje, percepciju okoline, identitet te sposobnost razumijevanja stvarnosti i vlastitih postupaka. Organizira svjesne i nesvjesne funkcije, naša iskustva i omogućava adaptaciju na realnost.

Ego se postupno razvija kao rezultat razvoja živčanog sustava, kao kroz interakciju s vanjskim svijetom i sjećanjem iskustva. Ego ima potrebu jasno razlučivati između činjenice i želje.

Negativni ego stvara niz negativnih karakteristika poput mržnje, osvete, ljubomore, osjećaja nedostatka osobne vrijednosti, lažnog ponosa, depresije, niskog samopoštovanja te osjećaja manje vrijednosti. Sve ove osobine mogu ometati naš osobni rast i uzrokovati patnju kako za nas same tako i za ljude oko sebe.<sup>35</sup>

U poslovnom svijetu negativni ego i dalje je prisutan u većini slučajeva kao šefovsko upravljanje. Imaju stav : „Ja sam netko koga se trebate plašiti“. Ako upravitelj pokušava postići visokokvalitetan rad, strah je u tom slučaju kontraproduktivan. Vodeći uzrok loše kvalitete rada je nezadovoljstvo osobama s kojima radimo. Niska kvaliteta i visoka cijena su ono što moramo platiti za svo to bespotrebno nepovjerenje i strah.<sup>36</sup>

Upravitelji koji imaju jaku snagu ega mogu pokazati veću konzistentnost između moralne prosudbe i moralne akcije u usporedbi s onima koji imaju slabu snagu ega. Jaka snaga ega može pridonijeti većoj odlučnosti i dosljednosti u provođenju moralnih vrijednosti i načela u praksi. Osobe sa slabim egom izbjegavat će donošenje odluka.

## **5.2 Utjecaj osobnih sustava vrijednosti na poslovanje**

Utjecaj osobnih sustava vrijednosti na poslovanje može biti značajan u donošenju odluka, organizacijskim kulturama, motivaciji, reputaciji i inovaciji.

Kvalitetan menadžer usmjerava se na stvaranje sustava suradnje i vjeruje da pravedan i otvoren pristup ljudima potiče njihovu motivaciju i odgovornost. Vjeruje da pružanje jasnih uputa i poticanje komunikacije omogućuje zaposlenicima bolje razumijevanje svojih zadataka i ciljeva, što rezultira kvalitetnijim radom.

Najjači argument u korist osobnog sustava vrijednosti je to što takav pristup često rezultira većom produktivnošću i visoko kvalitetnim radom pa se na taj način štedi novac u poduzeću. U suprotnom, nedostatak osobnih sustava dovodi do stalnih zahtjeva za većim plaćama, većom krađom, čestim izostancima, zloupotrebom bolovanja, kažnjenja, poteškoća sa sindikatima i zlostavljanjem, koje dovodi do troškova.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja, op. cit., str. 91

<sup>36</sup> Dr. Glasser W.: Teorija izbora, op. cit., str. 253

<sup>37</sup> Ibidem, str. 259

U autorskoj knjizi „Poslovna etika i multikultura“ ima odličan primjer iz teorije i prakse za prepoznavanje 14 karakterističnih oblika koji različito utječu na individualno i kolektivno ponašanje, te na postignuća kako u profesionalnom, tako i u osobnom životu.<sup>38</sup>

**Emocionalna osjetljivost** potiče različite reakcije na tugu, radost, strah i ostala životna uzbuđenja.

**Suočavanje sa stresom** varira u karakteru svake osobe, od opuštenosti i smirenosti do čestog podložnosti jakom stresu.

**Optimizam** predstavlja nadu u dobro ili pozitivnu stranu života, pri čemu se osobe mogu kretati od sumnjičavosti koji stalno nalaze probleme do pozitivne osobe koja je neopterećena, pa čak i naivna.

**Samoinicijativnost** označava svijest o vlastitim vrijednostima, rangirajući se od skromne i samokritične do ponosne i samoinicijativne.

**Predanost poslu** varira od bezbrižne i lijene osobe do marljive koja je i potpuno posvećena poslu.

**Perfekcionizam** teži savršenstvu i moralnom djelovanju, rangirajući se od nehajne do temeljite osobe koja pažljivo obraća pozornost na detalje.

**Sklonost promjenama i novim izazovima** prepoznaje se kod osoba koje su spremne za promjene i akciju, dok rutina privlači osobe koje vole jednoličnost.

**Hrabrost** je spremnost suočavanja s opasnostima i rizicima, dok sigurnost i udobnost privlače one koji se teško suočavaju s izazovima.

**Korektnost** označava poštovanje normi ponašanja, uključujući poštenje, točnost i uljudnost.

**Samostalnost** označava neovisnost i slobodu u donošenju odluka.

**Samosvijest** se ogleda u samopouzdanju, rangirajući se od kooperativne i popustljive do odlučne i dominantne osobe.

**Tolerancija** podrazumijeva prihvaćanje različitosti u ponašanju, običajima, uvjerenjima i mišljenjima.

**Obazrivost** se očituje u uviđavnosti prema drugima i spremnosti za pomoć, suprotstavljajući se sebičnosti, zlobi i škrtosti.

---

<sup>38</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 56

**Društvenost** označava osobinu osobe koja je komunikativna, društvena i rado se druži, upoznaje i povezuje s drugim ljudima.<sup>39</sup>

Ove individualne osobine i karakteristike značajno utječu na odnose unutar društva te su ključni faktor etičkog ponašanja u svakom poslovnom okruženju jer omogućavaju menadžerima razvijanje emocionalne inteligencije, što je ključno u rješavanju kriznih situacija poput davanja otkaza ili smanjenja plaća. Njihov etički kodeks usmjerava ih da stave dobrobit ljudi ispred profita. Slično tome, zaposlenici su potaknuti na etičko i moralno djelovanje kako bi smanjili štetu i osigurali da se ljudi osjećaju sigurno i ugodno na radnom mjestu. Radno okruženje ima značajan utjecaj na njihovu svakodnevnu rutinu i kvalitetu života.

### **5.3 Uloge i izazovi poslovnog čovjeka**

Važnost ljudskih sposobnosti, znanja i vještina u poslovanju nikad nije bila veća, posebno s razvojem tehnoloških kapaciteta u organizacijama. Sposobnost prilagođavanja, kreativnost, timski rad i kontinuirano učenje ključni je uspjeh u dinamičnom poslovnom okruženju. Dok je na početku prošlog stoljeća prevladavala važnost tehnologije s malo pažnje prema ljudskim potrebama, danas je jasno da proizvedenost, globalna konkurentnost i uspješne promjene ne mogu biti ostvarene bez preciznog sveobuhvatnog upoznavanja najvažnijeg resursa: čovjeka = znanje.

U današnjoj okolini ništa nije konstantno ili predvidivo. Stalne promjene na svjetskim tržištima, u ekonomici, fluktuacije, ponudi među zemljama trećeg svijeta, stupnju tehnoloških promjena, itd. prouzročile su nove, dinamične ciljeve i strategije.<sup>40</sup>

Za poslovne ljude je izuzetno izazovno održati visoke etičke standarde integriteta i moralnosti u dinamičnom poslovnom okruženju gdje su stalne promjene i pritisci na tržištima neprekidna realnost. Poduzetnici moraju stalno ulagati u svoje znanje i vještine kako bi bili konkurentni i inovativni.

---

<sup>39</sup> Ibidem, str. 57.

<sup>40</sup> Sanja Džubur, mr. sc.: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik 2003. str. 44

Poduzetnikove osobne karakteristike najvažniji su čimbenik za uspjeh biznisa– važnije čak i od poslovne ideje. Poduzetnik zna da njegove odluke i akcije odsudne za opstanak biznisa.<sup>41</sup>

Ključno je za poduzetnike na najvišim pozicijama unutar organizacije demonstriraju kvalitete koje predstavlja vodstvo:

Vođa je pojedinac koji svojim vlastitim primjerom i karizmom inspirira druge. Njegove sposobnosti i osobine proizlaze iz njegove jake individualnosti i prepoznatljivosti, što ga čini različitim od običnog menadžera. Jasno komunicira, i svojom emocionalnom inteligencijom omogućuje vođi da vlada potrebama zaposlenika. Njegova sposobnost da predviđa buduće trendove i inovira vodi prema dugoročnom uspjehu.

Opće i posebne osobine lidera su:<sup>42</sup>

- poštenje i etičnost;
- elokventnost u davanju obrazloženja i objašnjenja;
- emocionalna stabilnost i upornost;
- tolerantnost, fleksibilnost i prilagodljivost;
- odlučnost da se prihvate izazovi i rizik promjena;
- usmjerenost vizija na povoljne prilike;
- inicijativnost i razvijanje duha poduzetništva;
- integritet, kao želja za istinom i za pretvaranjem riječi u djela;
- samopouzdanje koje navodi suradnike i sljedbenike da imaju povjerenja u njega; }  
inteligencija, sposobnost da se predviđaju događaji;
- sposobnost da motivira suradnike i integrira pojedinačne i grupne ciljeve;
- znanje, široko, interdisciplinarno, transparentno i otvoreno.

---

<sup>41</sup> Pupavac, Drago Poduzetnička etika. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2020., str. 125

<sup>42</sup> Vujić, V.: Menadžment promjena, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008., str. 86.



Borna Bebek, smatra, da bez obzira o kojoj se kategoriji vodstva radi, svaki vođa kojeg on naziva „integrativni vođa“ mora integrirati četiri elementarne sfere odnosno četiri objektivne vrste sklada i harmonije, a to su:<sup>43</sup>

1. Duhovni sklad (impregnira, pneumatizira civilno društvo). Duhovna sfera vezana je za specifično stanje ili stajalište koje se naziva inspirativnim; pojavljuje se u različitim oblicima vjere, ljubavi, a prepoznatljiv je i u svakom religijskom ili nereligijskom svjetonazoru, humanizmu, socijalizmu.
2. Strateški sklad (predstoji legislaciji, upravi te principima upravljanja organiziranim sustavom) Strateška sfera vođenja vezana je za strategiju, kojom se služi integrativni lider. Strategija je transformacija iz sadašnjeg u buduće, željeno, stanje odnosno transformaciju sadašnje u buduću željenu osobu.
3. Mentalni sklad (pretpostavlja pravnu i logičnu konzistentnost). Ova sfera opisuje stanje i nastajanje svijesti o sebi i drugima. Ta svijest opisana je kao mentalni sklad što uključuje sklad svjesnog i nesvjesnog, emotivnog i racionalnog.
4. Operativni sklad (izvršna sukladnost i efikasnost). Četvrta sfera vođenja vezana je za izvođenje odnosno realizaciju strategije i realizaciju duhovnog aspekta u prostoru i vremenu što uključuje procedure, strukture, procese i postupke.

## 5.4. Profesionalni razvoj

Profesionalni razvoj poslovnog čovjeka je kontinuirani proces koji zahtijeva stalno usavršavanje i angažman u raznovrsnim oblicima učenja.

Važnost menadžmenta se ogleda u njegovom umijeću, znanju i kreativnosti koji postaju najbitniji izvori dugoročne konkurentske prednosti poduzeća. Osnova unaprjeđivanja znanja menadžera i ostalih djelatnika je uvođenje permanentnog obrazovanja i stjecanja novih znanja. Znanje mora postati ključna vrijednost društva i gospodarstva.<sup>44</sup>

Profesionalni razvoj temelji se na kombinaciji osobina uspješnog menadžmenta i vrijednosti na znanju.

---

<sup>43</sup> Bebek, B.: Integrativno vodstvo – Leadership, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 17.

<sup>44</sup> Stipanović, C.: Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka, 2006., str: 134

Elementi koji kontinuirano zahtijevaju proces profesionalnog razvoja uključuju:

1. Stalno obrazovanje i trening: Redovita obuka i obrazovanje ključni su za stjecanje novih znanja i vještina te za praćenje najnovijih trendova i tehnologija u industriji. To uključuje sudjelovanje u seminarima, radionicama, konferencijama i online tečajevima.
2. Supervođenje: osnažuje zaposlenike da preuzmu inicijativu i odgovornost za svoj rad. Potiče samostalno upravljanje i razvoj osobnih kompetencija, što rezultira većom kreativnošću i inovativnošću.
3. Vođenje služenjem: fokusira se na dobrobit i razvoj članova tima. Vođe sluge smatraju da su ljudi najvažniji resursi organizacije, stoga posvećuju veliku pažnju razvoju ljudskih potencijala. Oni su vrsni slušatelji, uvjerljivi, svjesni okruženja, empatični i skrbni. Kroz aktivno slušanje, bolje razumiju potrebe i ideje svojih zaposlenika. Njihova uvjerljivost pomaže im da motiviraju timove, dok svijest o okruženju i empatija omogućuju stvaranje podržavajućeg radnog okruženja. Briga o zaposlenicima potiče njihovu angažiranost i doprinos organizacijskim ciljevima.
4. Poduzetničko vođenje: potiče zaposlenike da budu inovativni i preuzimaju rizike. Ovaj stil vođenja promovira prepoznavanje novih prilika i brzinu prilagođavanja promjenama na tržištu. Poduzetničko upravljanje pretpostavlja nova znanja i umijeća upravljačke prakse u svim djelatnostima u društvu, čiji se rezultati utjelovljuju u materijalnim i duhovnim dobrima i uslugama; trajni je misaoni, voljni i stvaralačko-inovativni voditeljski proces ljudskog djelovanja i tako definirano suprotstavljeno je špekulantskom poduzetništvu, kratkoročnosti, ograničenosti slobode ekonomskog i radnog odlučivanja, monopolističkom ponašanju i raznim izvanjskim pritiscima kojima se koči inicijativnost, stvaralaštvo i razvojnost te razvojna odgovornost prema unutarnjem i vanjskom-užem i širem okruženju.<sup>45</sup>
5. Situacijsko vođenje: prilagođava stil vođenja ovisno o specifičnim potrebama situacije i pojedinaca unutar tima. Vođe procjenjuju zrelost i kompetencije članova tima te primjenjuju odgovarajući stil vođenja kako bi osigurali optimalnu podršku i razvoj.

---

<sup>45</sup> Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008., str. 344

6. Povratne informacije i evaluacija: kontinuirano pružanje konstruktivnih povratnih informacija i redovita evaluacija performansi pomažu zaposlenicima da razumiju svoje snage i područja za poboljšanje. Ovo potiče kontinuirani rast i razvoj.
7. Ciljevi i planiranje karijere: postavljanje jasnih ciljeva i planiranje karijere pomaže zaposlenicima da usmjere svoj razvoj prema postizanju dugoročnih profesionalnih ciljeva. To uključuje razvoj individualnih planova profesionalnog razvoja koji su usklađeni s ciljevima organizacije.
8. Mentorstvo i coaching: pružaju zaposlenicima smjernice i podršku od iskusnijih kolega ili stručnjaka. To olakšava prijenos znanja i vještina te potiče profesionalni rast.
9. Prilike za napredovanje: osiguravanje prilika za napredovanje unutar organizacije motivira zaposlenike da kontinuirano rade na svom profesionalnom razvoju. To može uključivati promaknuća, preuzimanje novih odgovornosti i sudjelovanje u izazovnim projektima.
10. Uravnoteženost između poslovnog i privatnog života: podržavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenika osigurava njihovu dobrobit i dugoročno zadovoljstvo poslom. Zaposlenici koji su zadovoljni i imaju dobru ravnotežu između rada i privatnog života, vjerojatnije će biti motivirani za profesionalni razvoj.

Ovi elementi zajedno stvaraju okruženje koje podržava kontinuirani profesionalni razvoj i omogućuje poslovnom čovjeku da maksimalno iskoristi svoje potencijale.

## ZAKLJUČAK

Tijekom vremena pitanje etike i morala je postala bitna vrednota. U povijesti se razvijalo pitanje etike i morala te njihovo uvažavanje. U određenom vremenu pojavljivali su se isključivo kao dio filozofskih rasprava, koje su se povezale isključivo s religijskim i duhovnim diskusijama. Danas je izuzetno bitno ponovno usvojiti snažan pristup prema etici, prepoznati njezinu važnost te je i osigurati kako bi trajala. Tradicija kao vrednota trajno ostaje u čovjeku. Vrijednosti kao poštovanje, pravda, sloboda, kroz povijesti ostaju iste i imaju neprocjenjivu vrijednost.

U današnje vrijeme čini se kako je osjećaj straha nadvladao najveću duhovnu vrednotu - ljubav. U poslovnim procesima traže se samo materijalni rezultati, a financijski rezultati naglašavaju se kao jedini faktor nužno potreban za zadovoljenje ljudskih potreba, negirajući sve ostale potrebe čovjeka.

Sve vrijednosti uvijek će ostati vrijedne, no etika i moral uvijek isplivaju na površini. Bez obzira na to koliko ignoriramo činjenicu da ih ne smatramo neophodnima, priroda uvijek sama uspostavlja životnu ravnotežu, kako u okolini tako i u našem mozgu tj. umu. I to nikada nećemo moći izbjeći.

Podizanje svjesnosti o etici i integritetu je jedan od najbitnijih faktora u poslovanju. Sustav vrijednosti u poslovanju čini se u današnjem vremenu konfuzan. Brzi profit zauzeo je prvo mjesto u tržišnoj ekonomiji i kao posljedicu imamo uništene vrijednosti koji štite čovjeka, a u konačnosti posljedica poštivanja sustava vrijednosti donosi i najveći profit. Sve ovo upućuje kako su potrebne korjenite promjene u društvu. Promjene su moguće uz suradnju i intervenciju prvenstveno zakonodavnog tipa što je uloga države. Optimizam budi činjenica kako je društvo sve više svjesno negativnosti stjecanja brzog profita te poštivanja ljudskih i radničkih prava koji u centar stavljaju čovjeka..

U ovom radu analizirali smo važnost razumijevanja i implementacije poslovne etike u procesu odlučivanja kao ključnog preduvjeta za financijski uspjeh poslovne organizacije. Kroz razmatranje odluka menadžmenta usmjerenih na radni kolektiv i jasno definirane principe rada, koji su usklađeni sa strukturnom organizacijom, istaknuli smo značaj etičkog ponašanja u poslovnom okruženju. Stvaranje snažne etičke klime unutar organizacije ima direktan pozitivan utjecaj na sve zaposlenike, povećavajući njihovu motivaciju, posvećenost, zadovoljstvo i produktivnost.

Ovakvo radno okruženje rezultira boljim poslovnim rezultatima i većim uspjehom organizacije.

Kvalitetni menadžeri, kroz moralno ispravne prakse, osiguravaju dugoročnu stabilnost i prosperitet poduzeća. Njihov način postupanja prema poslovnim partnerima i ključnim dionicima izravno utječe na reputaciju i budućnost organizacije. Povjerenje koje gradi menadžment kroz etičko ponašanje predstavlja temelj za dugoročne poslovne odnose, što je presudno za opstanak i rast poduzeća.

Osim toga, etički pristup upravljanju i poslovanju stvara pozitivnu internu kulturu, što dodatno motivira zaposlenike da slijede primjer svojih vođa. U današnjem poslovnom okruženju, gdje su transparentnost i dostupnost informacija na visokoj razini, etičko poslovanje postaje važan diferencijator na tržištu, privlačeći talentirane zaposlenike i odgovorne investitore.

Zaključno, održavanje visokih etičkih standarda u poslovanju nije samo moralno ispravno već i strateški korisno. Etika u poslovanju osigurava dugoročnu održivost, povećava konkurentnost i poboljšava ukupnu poslovnu izvedbu. Menadžeri moraju kontinuirano raditi na svom profesionalnom razvoju u području poslovne etike, jer je to ključno ne samo za financijski uspjeh već i za stvaranje pozitivnog i trajnog utjecaja na društvo u cjelini. Etika nije samo skup pravila; ona je srž koja vodi poduzeće prema održivom i odgovornom poslovanju.

## **BIBLIOGRAFIJA**

### **Knjige:**

Bebek, B.: Integrativno vodstvo – Leadership, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.

Bebek, B, Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2005.

Dr. Glasser W.: Teorija izbora: Nova psihologija osobne slobode, Alineja, Zagreb, 2000.

Edgar, M.: Etika, Masmedia, Zagreb, 2008.

Ivaniš, M.: Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.

Jalšenjak, Borna; Krkač, Kristijan, Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb, 2016.

Pupavac, Drago Poduzetnička etika. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2020.

Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka, 2006.

Vig, S.: Poslovna etika, međunarodno veleučilište u Čakovcu, Codupo, Zagreb, 2019.

Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.

Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008.

Vujić, V.: Menadžment promjena, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008.

## Članci:

Aleksić, A.: Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007. <https://hrcak.srce.hr/file/41349>

Dujanić, M.: Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka 2003. <https://hrcak.srce.hr/file/152321>

Džubur, S.: Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu, Dubrovnik 2003. <https://hrcak.srce.hr/file/13112>

Eterović, H., Kurešević, E., Kocijan, A.: Časno do pobjede, Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, UNDP, Denona, Zagreb, 2005.

Ferić, I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, Izvorni znanstveni rad, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2005.

<https://hrcak.srce.hr/file/29489>

Glumac, M.: Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Diplomski studij Menadžment Ekonomskog fakulteta, Osijek 2018.

<https://hrcak.srce.hr/file/305074>

UNDP: Časno do pobjede, priručnik, Zagreb - Denona, priručnik za DOP, 2005

## **POPIS ILUSTRACIJA**

<b>Tablica 1.:</b> Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja u strukture vrijednosti.....	14
<b>Tablica 2.:</b> Terminalne (krajnje) vrijednosti.....	15
<b>Tablica 3.:</b> Instrumentalne univerzalne vrijednosti .....	17
<b>Tablica 4.:</b> Rokeachov upitnik vrijednosti.....	20
<b>Tablica 5.:</b> Razine poslovne etike.....	22
<b>Slika 1.</b> Osnovna podjela etike.....	6
<b>Slika 2.</b> Struktura vrijednosnog sustava .....	18