

# Etično vođenje kao preduvjet uspješnog poslovanja

---

**Keretić, Klara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:027971>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-01**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**KLARA KERETIĆ**

**Etično vođenje kao preduvjet uspješnog poslovanja**  
**Ethical Leadership as a Prerequisite for Successful Business**

Diplomski rad

Opatija 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Etično vođenje kao preduvjet uspješnog poslovanja**  
**Ethical Leadership as a Prerequisite for Successful Business**

Diplomski rad

Kolegij: **Vještine vodstva** Student: **Klara KERETIĆ**

Mentor: doc.dr. sc. **Lorena DADIĆ FRUK** Matični broj: **3910/23**

Opatija, srpanj 2024.



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

**KLARA KERETIĆ**

(ime i prezime studenta)

**3910**

(matični broj studenta)

**ETIČNO VOĐENJE KAO PREDUVJET USPJEŠNOG POSLOVANJA**

(naslov rada)

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

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

U Opatiji, 7. rujna 2024.

*Klara Keretić*

Potpis studenta

## Sažetak

Etično vođenje predstavlja preduvjet uspješnog poslovanja jer doprinosi dugoročnom uspjehu i održivosti poduzeća. Etika se definira kao skup moralnih načela primjenjivih u svakodnevnim poslovnim aktivnostima te ima ključnu ulogu u izgradnji odnosa s kupcima, zaposlenicima i drugim dionicima. Primjena etičkih principa poboljšava imidž poduzeća i povećava profitabilnost. Poduzeća koja primjenjuju etička načela i društveno odgovorno poslovanje ostvaruju veći financijski uspjeh i uživaju veću lojalnost kupaca. Transparentnost, poštenje, pravednost i odgovornost neki su od ključnih elemenata za implementaciju etičkih principa u vođenje poduzeća. Uvođenje etičkih standarda u poslovne procese ne samo da poboljšava poslovne rezultate, već i pozitivno utječe na društvo u cjelini. Povećava se povjerenje među dionicima i jača reputacija poduzeća, što dugoročno donosi konkurentsku prednost. Etično vođenje neophodno je za održivi razvoj i uspjeh svakog poduzeća. Globalna poslovna etika također igra ključnu ulogu, jer u suvremenom poslovnom okruženju, poduzeća posluju na međunarodnim tržištima gdje različite kulture i zakonodavni okviri zahtijevaju usklađivanje s univerzalnim etičkim standardima. To dodatno naglašava potrebu za etičnim vođenjem koje omogućava dosljednost, povjerenje i integritet u globalnim poslovnim operacijama.

Ključne riječi: etično vođenje; poslovna etika; uspješnost poslovanja; društveno odgovorno poslovanje.

# Sadržaj

Uvod	1
<b>1. Važnost etike u poslovanju</b>	2
1.1. Pojam i definicija poslovne etike	2
1.2. Povijesni razvoj poslovne etike	5
1.3. Važnost poslovne etike	7
1.4. Globalna poslovna etika	9
<b>2. Etično vođenje kao preduvjet uspješnog poslovanja</b>	11
2.1. Proces donošenja etičnih odluka	12
2.2. Društveno odgovorno poslovanje	14
2.3. Etičke dileme u poslovanju	19
2.3.1. Neetično ponašanje	21
2.3.2. Zviždanje	21
2.4. Implementacija poslovne etike u sustav poslovanja	23
<b>3. Uspješno poslovanje i etika</b>	25
3.1. Ljudski faktori u sustavu uspješnog poslovanja	25
3.2. Moral i produktivnost	27
3.3. Odanost kupaca	28
<b>4. Istraživanje na primjeru hotelskog poduzeća</b>	29
4.1. Opći podaci o hotelskom poduzeću	29
4.2. Analiza etičkog kodeksa hotelskog poduzeća	30
4.3. Metodologija i rezultati istraživanja	31
4.4. Povezanost etičnog vodstva i uspješnosti poslovanja	35
<b>Zaključak</b>	38
<b>Bibliografija</b>	40
<b>Popis ilustracija</b>	43
<b>Prilozi</b>	44

## Uvod

Etično vođenje u poslovanju postalo je ključno područje istraživanja u suvremenom poslovnom okruženju. Tema ovog rada odnosi se na važnost etičnog vođenja kao preduvjeta uspješnog poslovanja. Problem istraživanja leži u potrebi za boljim razumijevanjem kako etično vođenje utječe na dugoročni uspjeh i održivost poduzeća. Predmet istraživanja obuhvaća analizu etičkih principa i praksi u poslovanju te njihov utjecaj na financijske rezultate, lojalnost kupaca i imidž poduzeća. Svrha ovog istraživanja je identificirati ključne elemente etičnog vođenja koji doprinose uspješnom poslovanju i pružiti smjernice za implementaciju tih principa u poslovnu praksu. Ciljevi istraživanja uključuju: definiranje etike u poslovanju i analiziranje utjecaja etičnog vođenja na poslovne rezultate. Metode korištene u ovom istraživanju uključuju analizu relevantne literature, što je omogućilo pregled postojećih teorijskih okvira i prethodnih istraživanja na temu etike u poslovanju. Korištena je i empirijska analiza kako bi se prikazali praktični aspekti primjene etičkih načela u poslovanju. Empirijska analiza obuhvatila je prikupljanje podataka putem online anketnog upitnika čime se dobio uvid u percepcije voditelja odjela o etičnom načinu vođenja i ponašanja direktora određenog hotelskog poduzeća..

Rad je podijeljen na šest dijelova. U uvodnom se dijelu navodi problematika rada te su ukratko objašnjeni tema, predmet, problem, svrha i cilj te metodologija rada. U prvom se poglavlju definira pojam poslovne etike, opisuje se njezin značaj u poslovnom kontekstu te posljedice procesa globalizacije na poslovanje poduzeća i poslovnu etiku. Drugo se poglavlje temelji na etičnom vođenju kao preduvjetu uspješnog poslovanja te se analizira proces donošenja etičkih odluka, važnost društveno odgovornog poslovanja (CSR), kao i rješavanje etičkih dilema poput neetičnog ponašanja i zviždanja unutar organizacija. Implementacija poslovne etike u operativne procese također je ključna tema ovog poglavlja. Treći dio, odnosno treće poglavlje istražuje odnos između uspješnog poslovanja i poslovne etike, s naglaskom na ljudske faktore u sustavu poslovnog uspjeha, moral i njegov utjecaj na produktivnost zaposlenika te vezu između etičkih praksi i odanosti kupaca. Ovi aspekti pružaju uvid u to kako etičko ponašanje može pozitivno utjecati na dugoročnu uspješnost organizacije. Četvrto poglavlje rada pruža konkretni primjer i uvid u praktičnu primjenu etičnih načela u određenom hotelskom poduzeću.. U tom se dijelu iznose rezultati istraživanja i daju preporuke za poboljšanje etičnog vođenja u praksi. Rad završava zaključkom u kojem se sažimaju glavne spoznaje i misli te ističe važnost etičnog vođenja za dugoročni uspjeh poduzeća.

# 1. Važnost etike u poslovanju

Etika igra ključnu ulogu u oblikovanju praksi i politika modernog poslovanja. Kako svijet postaje sve više međunarodno povezan, a dionici zahtijevaju veću transparentnost i odgovornost, važnost poštivanja etičkih standarda nikada nije bila toliko važna. Etička poslovna praksa ključna je ne samo za poštivanje zakona, već i za održavanje pozitivnog ugleda, poticanje povjerenja i osiguravanje dugoročnog uspjeha. Različite dimenzije poslovne etike uključuju njezinu konceptualnu osnovu i definiciju. Povijesni razvoj etičkih standarda u poslovanju prikazuje ključne prekretnice i promjene u društvenim očekivanjima. Značaj etike u poslovnom svijetu ogleda se u tome kako etičko ponašanje može potaknuti organizacijski uspjeh i održivost. Posebna pažnja posvećena je složenosti globalne poslovne etike, naglašavajući potrebu za tvrtkama da se snalaze u različitim kulturnim normama i etičkim dilemama u globalnom poslovanju.

## 1.1. Pojam i definicija poslovne etike

Etika je oduvijek bila sastavni dio svih aspekata ljudskog života, uključujući i poslovanje. Njezina se načela primjenjuju u svakom društvu i instituciji.<sup>1</sup> Jedan od panelista na 31. tradicionalnom savjetovanju „Ekonomska politika Hrvatske u 2024.“ usporedio je poslovnu etiku sa žvakačom gumom misleći pritom na činjenicu da se poslovna etika često smatra šalom ili oksimoronom, odnosno da je pojam poslovne etike skeptičan i proturječan. Vjeruje se da poslovni svijet funkcionira po drugačijim moralnim standardima, smatrajući ga igrom u kojoj je varanje dopušteno.<sup>2</sup> Takvo gledanje na poslovnu etiku rezultat je tradicionalnog pogleda na sustav slobodnog poduzetništva prema kojem je profit jedini cilj poslovanja, a sve su poslovne aktivnosti usmjerene na prijevaru i obmanu, kršenje zakona i promicanje materijalizma.<sup>3</sup> Tome dodatno doprinose brojni skandali vezani uz neetično poslovno ponašanje,<sup>4</sup> kao i nerazumijevanje pojma poslovne etike.<sup>5</sup>

Poslovna etika ne može se definirati bez poznavanja pojmova morala i etike. Moral se definira kao skup pravila određenog društva o tome kako se ljudi trebaju ponašati jedni prema

---

<sup>1</sup> Sexty, *Canadian Business and Society: Ethics and Responsibilities*, 93.

<sup>2</sup> Crane i Matten, *Business Ethics*, 4.

<sup>3</sup> Sexty, op. cit. 93.

<sup>4</sup> Crane i Matten, loc. cit.

<sup>5</sup> Sexty, loc. cit.



drugima. Etika je teorijsko promišljanje o tim pravilima i može se promatrati kao skup i opis društvenih normi, pravila i navika koja određuju kako se društvo treba ponašati. Etiku se može promatrati i kao znanost o moralu, te se osim opisa bavi i proučavanjem tih pravila. Ona istražuje što ta pravila čini dobrima, lijepima i korisnima za društvo. Etika stoga ne samo da opisuje postojeća pravila i određuje način ponašanja, već promišlja o razlozima takvog ponašanja i mogućnostima unapređenja tih pravila te njihovog usklađivanja s moralnim načelima.<sup>6</sup> Etika se može definirati i kao skup moralnih načela na temelju kojih ljudi ocjenjuju vlastite i tuđe postupke i ponašanja. Poslovna etika primjenjuje te moralne standarde na radnom mjestu u poduzeću, a poduzeća razvijaju moralne standarde kako bi se pozabavila jedinstvenim etičkim situacijama koje se javljaju u poslovanju.<sup>7</sup> Kada se govori o poslovnoj etici, misli se na etiku koja se odnosi na poslovanje. To ne znači da postoji posebna vrsta etike koja je jedino svojstvena poslovanju i nije primjenjiva drugdje u životu.<sup>8</sup> Poslovna se etika odnosi na pravila, standarde, kodekse ili načela koja daju smjernice za moralno primjereno ponašanje u donošenju menadžerskih odluka koje se tiču rada organizacije i poslovnog odnosa s društvom. Uključuje širok spektar pojmova i područja poput<sup>9</sup>:

- *korporacijske društvene odgovornosti* – Korporacijska društvena odgovornost način je na koji organizacije postižu ravnotežu između svojih ekonomskih, društvenih i ekoloških odgovornosti u svom poslovanju kako bi zadovoljile očekivanja svih dionika. Taj će se koncept detaljnije razraditi u drugom poglavlju rada.
- *održivosti i tri temeljna načela održivosti (trostruka bilanca ili Triple Bottom Line)* – Održivost, odnosno korporacijska održivost obuhvaća uključivanje društvenih i ekoloških, kao i ekonomskih odgovornosti organizacije u poslovne operacije kako bi se osigurao dugoročni uspjeh i opstanak. *Triple Bottom Line* engleski je naziv za način mjerenja uspješnosti organizacije na trima područjima djelovanja – ekonomskom, etičkom i ekološkom.
- *korporativnog građanstva* – Korporativno građanstvo odnosi se na način ponašanja organizacije kojim ona pokazuje da uzima u obzir svoju ulogu i cjelokupni utjecaj na društvo i okoliš.

---

<sup>6</sup> Bebek i Kolumbić, *Poslovna etika*, 3-4.

<sup>7</sup> Bowie i Schneider, *Business Ethics for Dummies*, 10.

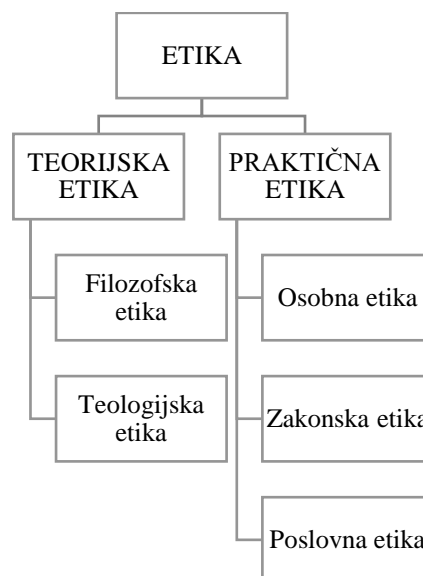
<sup>8</sup> Sexty, op. cit. 4.

<sup>9</sup> Ibid.

- *korporativnog upravljanja* – Korporativno upravljanje uključuje pravila, procese i strukture koje usklađuju i kontroliraju aktivnosti organizacije s interesima dioničara i drugih dionika.<sup>10</sup>

Poslovna etika nastoji razumjeti i procijeniti zašto se određene odluke smatraju etičnim ili neetičnim te obuhvaća proučavanje poslovnih situacija, aktivnosti i odluka u kojima se razmatraju moralna pitanja. Područje poslovne etike relevantno je za sve vrste organizacija, uključujući komercijalna poduzeća, vladina tijela, neprofitne organizacije i dobrotvorne organizacije, a bavi se pitanjima poštenog odnosa prema društvu, zaposlenicima i svim ostalim dionicima.<sup>11</sup>

U okviru analize poslovne etike, osnovna podjela etike prikazana je na Slici 1.



**Slika 1.** Podjela etike

Izvor: izrada autorice prema Ivaniš, *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma*, 34.

Poslovna etika ne može se promatrati kao izolirana disciplina. Ona je grana primijenjene, odnosno praktične etike koja je dio opće etike. Njena je svrha proučavanje moralnih aspekata u svim sferama poslovanja i donošenja etičkih odluka.<sup>12</sup>

Definicije poslovne etike brojne su i različite. Poslovna se etika ne shvaća ni ne tumači na jednake načine, pa stoga postoji i određena razina neslaganja oko moralno primjerenog ponašanja poduzeća u društvu. Mnoge se odluke donose na temelju onoga što se u društvu

<sup>10</sup> Crane i Matten, op. cit. 232.

<sup>11</sup> Crane i Matten, op. cit. 4-5.

<sup>12</sup> Krkač, *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, 268.

smatra ispravnim ili pogrešnim. Različite države, kulture i religije različito definiraju što je dobro, a što loše. Veća kompleksnost rezultira situacijama u kojima nijedna opcija nije potpuno ispravna ili potpuno pogrešna, što dovodi do različitih etičkih dilema.<sup>13</sup>

Iako se i poslovna etika i zakon bave pitanjima ispravnog i pogrešnog, ta su dva područja međusobno različita. Zakon se može promatrati kao kodifikacija etičkih načela u formalna pravila i propise. Nasuprot tome, poslovna etika obuhvaća širi raspon pitanja koja se često bave područjima u kojima ne postoji jasan konsenzus o tome što je ispravno, a što pogrešno. Zakon postavlja određene granice i definira ponašanja koja su zakonski dopuštena ili nedopuštena, ali se ne bavi svim mogućim etičkim dilemama s kojima se tvrtka može suočiti. Poslovna se etika, s druge strane, primjenjuje u onim "sivim zonama" gdje zakonske smjernice možda nedostaju ili su nedostatne. Na primjer, možda ne postoji zakon protiv određenih praksi kao što je testiranje proizvoda na životinjama, prodaja nagaznih mina represivnim režimima ili sprječavanje zaposlenika da se učlane u sindikat. Međutim, te radnje pokreću značajna etička pitanja. Dakle, dok zakon pruža temelj prihvatljivog ponašanja, poslovna se etika bavi složenim pitanjima o tome što je ispravno, a što pogrešno u poslovnoj praksi često nadilazeći zakonske zahtjeve kako bi razmotrila šire društvene, ekološke i moralne utjecaje.<sup>14</sup>

## 1.2. Povijesni razvoj poslovne etike

Neetične poslovne prakse uvijek su postojale. Vlasnici poduzeća i menadžeri kroz povijest su donosili odluke koje su rezultirale etičkim ili neetičkim ponašanjem na temelju vlastitog razumijevanja etike, društvenih očekivanja i organizacijske kulture. S vremenom se shvaćanje poslovne etike značajno promijenilo. Prakse koje su se nekoć smatrale moralno prihvatljivima, poput ropstva, dječjeg rada i vjerske diskriminacije, danas su nezakonite.<sup>15</sup>

Prema Richardu T. De Georgeu, uglednom profesoru na Sveučilištu u Kansasu i renomiranom autoru na području poslovne etike, povijesni razvoj poslovne etike može se promatrati s tri međusobno povezana aspekta:<sup>16</sup>

1. *Etika u poslovanju.* Etika u poslovanju odnosi se na primjenu općih etičkih načela u poslovnim aktivnostima. Ideja je da se moralne smjernice kao što su iskrenost, pravednost i poštovanje prema drugima trebaju slijediti kako u poslovnom, tako i u svim

---

<sup>13</sup> Sexty, op. cit. 5.

<sup>14</sup> Crane i Matten, op. cit. 5-6.

<sup>15</sup> Collins i Kanashiro, *Business Ethics: Best Practices for Designing and Managing Ethical Organizations*, 65.

<sup>16</sup> De George, „A History of Business Ethics,” 337-357.

ostalim aspektima života. Ishodište ove perspektive potječe iz davnih vremena i uključuje načela iz religijskih tekstova poput Deset Božjih zapovijedi te filozofske ideje mislilaca poput Aristotela i Adama Smitha. Poslovna etika se iz ove perspektive odnosi na asocijacije koje ljudi često imaju kada u vijestima čuju o skandalima koji uključuju podmićivanje, trgovanje povlaštenim informacijama i druga neetička ponašanja.

2. *Poslovna etika kao područje znanosti.* Promatranje poslovne etike kao područja znanosti započelo je ranih 1970-ih kada je poslovna etika postala formalno područje studija unutar akademske zajednice, odnosno kada je krenulo podučavanje, istraživanje i pisanje o etičkim pitanjima u poslovanju. Filozofi i drugi znanstvenici počeli su sustavno istraživati kako se etičke teorije mogu primijeniti u poslovnoj praksi, što je dovelo do pokretanja tečajeva, akademskih časopisa i konferencija o poslovnoj etici. Takav pristup ima za cilj pružiti strukturirano razumijevanje etičkih pitanja u poslovanju, a ne samo način reagiranja na neetično ponašanje.
3. *Poslovna etika kao pokret.* Poslovna etika kao pokret usmjerena je na napore poduzeća da formalno ugrade etičke prakse u svoje poslovanje. To uključuje razvoj etičkih kodeksa, imenovanje službenika za etiku, osnivanje etičkih odbora i provedbu programa obuke o etici unutar poduzeća. Ovaj pristup ima za cilj integrirati etička razmatranja u temeljne procese donošenja poslovnih odluka osiguravajući da poduzeća posluju odgovorno i etično. Koncept se proširio po cijelom svijetu, a njegovo se tumačenje može razlikovati između različitih zemalja.

Ove tri perspektive naglašavaju širok raspon poslovne etike koja obuhvaća opća moralna načela, znanstvena istraživanja i praktičnu primjenu unutar organizacijskih struktura. Tijekom godina poslovna se etika razvila kao odgovor na promjene u kulturnim vrijednostima, regulatornim okruženjima i društvenim očekivanjima, potičući tvrtke da prilagode svoje etičke standarde.

Šezdesete godine prošlog stoljeća donijele su prvi veliki val promjena u poslovnoj etici i kulturnim vrijednostima koje su naglašavale društvena pitanja poput zaštite okoliša i mira u svijetu. Mladi su radnici često pokazivali drugačiju radnu etiku u odnosu na prethodne generacije. Raširena uporaba droga i novi fokus na individualizam doveli su do nepovezanosti između zaposlenika i poslodavaca. Kao odgovor, tvrtke su ojačale svoje odjele za ljudske resurse, izradile izjave o misiji i uspostavile kodekse ponašanja. Također se počeo davati prioritet društvenoj odgovornosti, fokusirajući se po prvi put na ekološku prihvatljivost i

angažman zajednice.<sup>17</sup> Na razvoj poslovne etike 1970-ih i 1980-ih uvelike su utjecali skandali u koje su bile upletene kompanije za proizvodnju oružja tijekom Vijetnamskog rata te sve veća napetost između poslodavaca i zaposlenika. Ti su događaji doveli do strožih vladinih politika, a poduzeća su promijenila ugovore svojih zaposlenika kako bi se usredotočile na vrijednosti, a ne na stroga pravila. Stilovi upravljanja promijenili su se od strogih i autoritarnih do kooperativnijih i pravednijih.<sup>18</sup> U 1990-ima veliki je fokus bio na nezakonitim poslovnim praksama u zemljama trećeg svijeta, dječjem radu i zaštiti okoliša. Poduzeća su postala društveno odgovornija i suočila su se s ozbiljnim posljedicama zbog neetičkih postupaka. Tvrtnice za proizvodnju duhana i nezdrave hrane bile su pomno ispitane zbog utjecaja na zdravlje, a naftne i kemijske tvrtke bile su pod pritiskom da odgovaraju za štetu koju nanose okolišu. Tužbe su postale sve češće, zbog čega su kompanije trošile više na pravnu obranu.<sup>19</sup> Od 2000. godine i nadalje poslovna se etika proširila na internet, gdje su se pojavili novi etički izazovi, posebice u vezi s kibernetičkim kriminalom i privatnošću. Krađa identiteta, nekada rijetka, postala je značajna prijetnja, što je natjeralo poduzeća da poboljšaju svoje mjere zaštite podataka.<sup>20</sup> Posljednjih su se godina poslovna načela znatno promijenila te se i dalje nastavljaju mijenjati. Potrošači i ulagači svjesniji su etičkih pitanja pri odabiru tvrtki s kojima posluju. Studenti na sveučilištima svjesno uče o etičkom poslovnom ponašanju, a posao traže u poduzećima koja dijele njihove moralne vrijednosti. Vlasnici i menadžeri počinju uviđati kako etičko ponašanje donosi i značajne financijske koristi njihovim kompanijama.<sup>21</sup>

### 1.3. Važnost poslovne etike

Poslovna etika temelji se na ispravnom ponašanju prema svim dionicima na koje poslovanje poduzeća izravno utječe, ne ograničavajući se samo na dioničare. Kada zauzmu takav pristup, poduzeća zapravo ostvaruju veći financijski rezultat i uspjeh, osobito na dugi rok. Iako je poželjno da poduzeće teži profitabilnosti i maksimiziranju dobiti za dioničare kao cilj, menadžeri također moraju biti svjesni da će svi dionici, odnosno cijela društvena zajednica u određenoj mjeri biti pogođena poslovanjem poduzeća.<sup>22</sup> Iz godine u godinu organizacije, koje doprinose zaštiti okoliša, daruju novce u dobrotvorne svrhe, brinu o razini zadovoljstva svojih

---

<sup>17</sup> Ethics and Compliance Initiative, *Timeline of Business Ethics and Compliance*.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Bowie i Schneider, op. cit 9.

<sup>22</sup> Byars i Stanberry, *Business Ethics*, 14.

zaposlenika i općenito ulažu u dobrobit zajednice, ostvaruju najveće poslovne rezultate. Te su organizacije također i među najcjenjenijim od strane potrošača.<sup>23</sup> Dakle, etičko ponašanje gradi snažne i dugoročne odnose s kupcima, a posljedično povećava profit organizacije. Autori Andrew Crane i Dirk Matten u svojoj knjizi *Business Ethics* navode šest razloga zašto je poslovna etika važno područje proučavanja<sup>24</sup>:

1. Poduzeća imaju veliki utjecaj unutar zajednice.
2. Poduzeća mogu značajno doprinijeti društvu.
3. Neetične poslovne prakse mogu nanijeti ogromnu štetu pojedincima, zajednicama i okolišu.
4. Zahtjevi koje razni dionici postavljaju poduzećima, a tiču se etičkog ponašanja, postaju sve složeniji i izazovniji. Ključno je razumjeti te izazove i razviti rješenja koja će zadovoljiti dioničare, ali i istovremeno omogućiti poduzećima da učinkovito obavljaju svoju gospodarsku ulogu. Ostvarivanje te ravnoteže postaje ključni izazov za menadžere.
5. Zaposlenici se zbog pritiska da ostvare uspjeh dovode u opasnost da prekrše etičke standarde.
6. Poduzeća se suočavaju s manjkom povjerenja od strane društva.

Poslovna etika proučava utjecaj koji poslovanje poduzeća ima na zajednicu i društvo. Razumijevanje i rješavanje problema potencijalnih šteta od neetičkih praksi, složenosti očekivanja dionika, etičkih pritisaka na zaposlenike i prevladavajućeg nedostatka povjerenja u poduzeća ključno je za poticanje odgovornog i uspješnog poslovnog okruženja. Mnogi poslovni stručnjaci zagovaraju redefiniranje svrhe poduzeća s fokusiranja isključivo na bogatstvo dioničara na razmatranje šireg raspona utjecaja. Svaka radnja koju poduzeće poduzima utječe na različite zainteresirane strane (dionike), a ne samo na dioničare, pa stoga interese dionika treba uzeti u obzir pri donošenju poslovnih odluka.<sup>25</sup>

Dugoročni uspjeh postiže se ispunjavanjem potreba i očekivanja svih dionika, a ne samo težnjom za kratkoročnim financijskim dobitcima. Etičko ponašanje povećava ugled tvrtke i gradi lojalnost dionika, što je ključno za dugoročni uspjeh. Poduzeća kojima je etičko ponašanje prioritet vjerojatnije će steći povjerenje i podršku dionika, što dovodi do održivog uspjeha i otpornosti u suočavanju s izazovima. Integriranjem etičkih načela u svoje poslovanje, poduzeća

---

<sup>23</sup> Ibid., 15.

<sup>24</sup> Crane i Matten, op. cit. 9-12.

<sup>25</sup> Bowie i Schneider, op. cit. 14.

moгу osigurati ispunjavanje potreba i očekivanja svih dionika, osiguravajući tako dugoročni uspjeh i održivost.<sup>26</sup>

## 1.4. Globalna poslovna etika

Globalno poslovanje donosi nove poslovne odgovornosti. Korporacije nemaju drugog izbora nego suočiti se s izazovima koje predstavlja sve složenije svjetsko gospodarstvo. Vjeruje se da međunarodne poslovne aktivnosti imaju potencijal za pravedniju distribuciju dobara i usluga i za poboljšanje životnog standarda svih ljudi.<sup>27</sup>

Od 2008. godine zemlje Europske unije, posebice Grčka, Irska, Španjolska i Italija, suočile su s raznim financijskim krizama koje su utjecale na javne financije u eurozoni i na globalnim financijskim tržištima. Globalne klimatske promjene prepoznate su kao kritičan problem koji zahtijeva djelovanje u cijelom svijetu. Brojne međunarodne konferencije i globalni sporazumi o smanjenju emisija stakleničkih plinova ističu se kao ključna rješenja. Iako većina država nije izravno pogođena terorizmom, njegove se posljedice osjećaju globalno kroz pojačane mjere sigurnosti. Globalizacija je dovela do situacije u kojoj daleki događaji, ljudi i ideje imaju značajan utjecaj na naizgled nepovezane lokacije i situacije.<sup>28</sup>

Globalizacija je složen proces koji se obično promatra prvenstveno kao gospodarski fenomen sve veće povezanosti i međuovisnosti između zemalja i naroda širom svijeta. Iako su trgovinski odnosi među narodima postojali oduvijek, u posljednjih nekoliko desetljeća došlo je do naglog porasta njihove dinamike. To je omogućeno tehnološkim napretkom u transportu i telekomunikacijama, a posljedica toga je nova razina međunarodne podijele rada. Glavni pokretač ove promjene je liberalizacija svjetske trgovine, a pogotovo liberalizacija financijskih tržišta. Dakle, globalizacija je potaknuta tehnološkim napretkom i liberalizacijom tržišta, što je dovelo do dubokih promjena u svjetskoj ekonomiji.<sup>29</sup>

Postoji nekoliko dimenzija globalizacije, a tri najvažnije za poslovanje su ekonomska, politička i društvena ili kulturna. Ekonomska globalizacija uključuje integraciju pojedinačnih tržišta u globalnu ekonomiju, što bi na posljetku moglo dovesti do jednakih međunarodnih standarda ili praksa za kvalitetu proizvoda, usluga, cijene i dizajn. Politička globalizacija je proces u kojem se mijenjaju odnosi svjetskih moći i dolazi do gubitka suvereniteta države.

---

<sup>26</sup> Sims, A Contemporary Look At Business Ethics, 21.

<sup>27</sup> Sexty, op. cit. 334.

<sup>28</sup> Crane i Matten, op. cit. 19.

<sup>29</sup> Krkač, op. cit. 188-189.

Smanjena uloga države zamijenjena je moći koju preuzimaju multinacionalne korporacije, vjerske organizacije, nevladine organizacije, društveni pokreti i transnacionalni terorizam. Društvena ili kulturna globalizacija podrazumijeva evoluciju svjetskog kulturnog sustava. Ova pojava nastaje zbog različitih društvenih i kulturnih aktivnosti, uključujući svjetske sportske događaje kao što su nogometna natjecanja i Olimpijske igre, povećanje učestalosti turističkih putovanja, pokreti za zaštitu okoliša i trend da se poduzeća smatra odgovornima za društvene i ekološke utjecaje te zdravstvene probleme koji pogađaju svijet poput AIDS-a i različitih pandemija.<sup>30</sup>

Jedna od posljedica globalizacije je da su se poslovni rizici svih vrsta - ne samo fiskalni, povećali za poduzeća, bez obzira na to u kojem dijelu svijeta posluju. Informacije putuju daleko i brzo, povjerljivost je teško održati, tržišta su međusobno ovisna, a događaji u udaljenim mjestima mogu imati golem utjecaj gotovo bilo gdje u svijetu. Dakle, globalizacija očito ima neke negativne učinke, čak i za poslovnu zajednicu, koje se primjerice ogledaju u štetama u okolišu nastale iscrpljivanjem prirodnih resursa i onečišćenjem, tretiranju radnika na neadekvatan način u zemljama u razvoju te korupciji, mitu i sumnjivim plaćanjima naveliko prisutnim u određenim državama.<sup>31</sup> Oni koji podržavaju globalizaciju (globalisti) i oni koji se protive (antiglobalisti) nastavljaju raspravljati o prednostima i manama tog svjetskog procesa.<sup>32</sup>

Također, važnu ulogu u upravljanju globalizacijom na način koji je pravedan, održiv i koristan za sve dionike ima etika. U prošlosti su povod za etičko razmišljanje u gospodarstvu prvenstveno bile štetne posljedice neodgovornih gospodarskih aktivnosti. Siromaštvo, iskorištavanje prirode, zagađenje i ugrožavanje budućih generacija doveli su do javnih rasprava o etici u gospodarstvu. Stoga su socijalna pravednost, vlasništvo, radna prava, poduzetništvo i odgovornost prema okolišu tradicionalne teme gospodarske etike. Danas se ovim tradicionalnim pitanjima pravednosti i odgovornosti u globaliziranom svijetu bavi globalna etika.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Sexty, op. cit. 335.

<sup>31</sup> Crane i Matten, op. cit. 18.

<sup>32</sup> Sexty, op. cit. 337-338.

<sup>33</sup> Krkač, op. cit. 191.



## 2. Etično vođenje kao preduvjet uspješnog poslovanja

Brojni autori u svojim znanstvenim radovima i knjigama definiraju pojam vođenja. Svim tim brojnim definicijama zajedničko je da vođenje uključuje utjecaj ili usmjeravanje ljudi i zaposlenika da ostvare ciljeve organizacije. Vodstvo je jedna od komponenti vođenja. Joanne B. Ciulla u svojoj knjizi *Ethics, the Heart of Leadership* naglašava kako je vodstvo složen moralni odnos među ljudima, temeljen na povjerenju, obvezi, predanosti, emocijama i zajedničkoj viziji dobra. Etika govori o tome kako razlikovati ispravno i pogrešno, ili dobro i zlo u odnosu na radnje, volje i karaktere ljudskih bića. Etika leži u središtu svih ljudskih odnosa, a time i u središtu odnosa između vođa i sljedbenika.<sup>34</sup> Razumijevanjem etike stječemo bolje razumijevanje odnosa vođa/sljedbenik. Središnja pitanja etike također su središnja pitanja vodstva.<sup>35</sup> Vođe se suočavaju s istim izazovima koji se nalaze u svim područjima poslovne etike.<sup>36</sup> Etična organizacija uzima u obzir posljedice vlastitog djelovanja i učinke koje bi to djelovanje moglo imati na sve dionike. Etični vođa i etično vodstvo temelj su etičkog ponašanja u organizacijama.<sup>37</sup> Etično vodstvo navodi ljude da čine pravedne stvari. To je proces postavljanja pitanja o tome što je ispravno, a što pogrešno te proces postavljanja primjera sljedbenicima (zaposlenicima) o ispravnosti ili pogrešnosti određenih postupaka. Etični vođa je osoba koja vodi u skladu s načelima ponašanja i koji se pridržava standarda moralnog ponašanja. Takav se vođa fokusira na moralne ili etičke vrijednosti i pravednost u donošenju odluka, jasno komunicirajući zaposlenicima kako sve aktivnosti koje poduzimaju utječu na ukupne ciljeve organizacije. On pomaže zaposlenicima da pronađu smisao u svom poslu i da su sve odluke u skladu s moralnim vrijednostima organizacije.<sup>38</sup>

Etično vođenje važno je za izgradnju i jačanje međuljudskih odnosa koji su ključni za uspjeh organizacije.<sup>39</sup> Započinje poštenim odnosom prema zaposlenicima, što dovodi do sretne i zadovoljne radne snage. Ti zadovoljni zaposlenici zauzvrat imaju pozitivnu interakciju s kupcima. Osim toga, etično vodstvo pomaže u održavanju dobrih odnosa sa svim dionicima, stječući njihovu dobru volju i podršku. Kada organizacija slijedi etička načela unutar zajednice i društva, stječe dobar ugled. Pridržavajući se društvene odgovornosti i regulatornih zahtjeva, organizacija pokazuje svoju predanost održivom poslovanju. Ovaj pristup ne samo da potiče

---

<sup>34</sup> Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership*, xv.

<sup>35</sup> Ciulla, *The Ethics of Leadership*, xi.

<sup>36</sup> *Ibid.*, xiii.

<sup>37</sup> Sims, *op. cit.* 261.

<sup>38</sup> *Ibid.*, 262-264.

<sup>39</sup> *Ibid.*, 275.

ekonomski uspjeh, već također osigurava da su proizvodi i usluge organizacije dobro prihvaćeni. Dobar ugled povećava vrijednost organizacije i osigurava stalnu podršku zajednice i društva.<sup>40</sup>

## 2.1. Proces donošenja etičnih odluka

Tri su glavne karakteristike na temelju kojih se može odrediti treba li neku situaciju, tj. odluku razmotriti s moralnog ili etičkog stajališta<sup>41</sup>:

1. Odluka će vjerojatno imati značajan učinak na druge.
2. Odluku će vjerojatno karakterizirati izbor, odnosno postoje alternativni pravci djelovanja.
3. Jedna ili više strana odluku smatra etički relevantnom.

Situacija dobiva moralnu važnost ako donesena odluka ima značajan utjecaj na druge. Etička razmatranja nadilaze individualne interese i fokusiraju se na dobrobit drugih. Čak se i egoizam, koji djeluje u vlastitom interesu, opravdava potencijalnom dobrobiti za društvo. Na primjer, ako svatko teži vlastitoj dobrobiti, to teoretski može rezultirati boljim društvom u cjelini. Da bi odluka bila etična, mora postojati izbor između različitih pravaca djelovanja. Ako nema alternative, tada se odluka ne može etički ocijeniti jer osoba nema kontrolu nad ishodom. Kada donositelj odluka prepozna da ima različite opcije, suočava se s etičkom dilemom, što znači da mora izabrati najbolju moralnu opciju među alternativama. Čak i ako donositelj odluka ne vidi svoju odluku kao etičku, ipak se može smatrati moralnom ako je drugi tako doživljavaju. Etičko značenje odluke mogu pripisati vanjske strane, što znači da percepciju etičnosti ne određuje isključivo pojedinac koji donosi odluku.<sup>42</sup>

Etičko donošenje odluka odnosi se na proces odabira koji sustavno razmatra i procjenjuje alternativne smjerove ponašanja na temelju etičkih načela. Ne polazi se od pretpostavke da postoji samo jedan točan odgovor na većinu etičkih problema. Naprotiv, priznaje da iako su neki postupci očito neetični, često postoji više etičkih načina za rješavanje situacije. Prvi korak etičkog odlučivanja je razlikovati etičke od neetičkih odluka, što uključuje filtriranje radnji koje krše etička načela. Nakon što su neetičke opcije eliminirane, sljedeći korak je odabir najbolje opcije među preostalim etičkim izborima. Iako svi preostali izbori mogu biti etični, važno je

---

<sup>40</sup> Ibid., 276.

<sup>41</sup> Crane i Matten, op. cit. 136-137.

<sup>42</sup> Ibid.

razumjeti da nisu svi i najadekvatniji. Cilj je utvrditi koji je od etičkih odgovora najbolji u danom kontekstu.<sup>43</sup>

Razvijeni su različiti modeli za objašnjenje etičkog odlučivanja u poslovanju, a najutjecajniji modeli potječu iz psiholoških istraživanja. Ti modeli nastoje definirati različite faze u donošenju odluka kroz koje ljudi prolaze u odgovoru na etički problem u poslovnom kontekstu i različite utjecaje na taj proces.<sup>44</sup>

Treviño i suradnici u svom radu *Behavioral Ethics in Organizations: A Review* napominju kako je najčešće korišten model za donošenje etičkih odluka u poslovanju četverofazni proces etičkog odlučivanja koji je uveo James Rest<sup>45</sup>, a uključuje prepoznavanje moralnog pitanja (moralna svijest), vrednovanje smjera djelovanja (moralna prosudba), motivaciju za etično djelovanje (moralna motivacija) i konačno, provedbu etičkog djelovanja (moralno ponašanje).<sup>46</sup> Kod modela etičkog odlučivanja razlikuju su individualni i situacijski čimbenici koji utječu na to kako se odluke donose i zašto se ljudi ponašaju etično ili neetično u poslovnom kontekstu. Individualni čimbenici uključuju karakteristike kao što su dob, spol, obrazovanje, osobnost i stavovi. Situacijski čimbenici obuhvaćaju aspekte povezane s radnom okolinom (poput sustava nagrađivanja, radnih uloga i organizacijske kulture) i prirodu samog etičkog pitanja. Zajedno, ove dvije kategorije pomažu objasniti složenost iza poslovnih odluka i varijabilnost etičkog ponašanja među pojedincima u različitim situacijama.<sup>47</sup>

Modeli etičkog odlučivanja korisni su alati, ali imaju značajna ograničenja. Međusobno povezana priroda različitih faza i utjecaja u etičkom odlučivanju čini izazovom izdvajanje i analizu pojedinačnih čimbenika. Modeli pružaju pojednostavljeni pogled na složeni proces, što znači da možda neće u potpunosti obuhvatiti sve pojedinosti etičkog odlučivanja. Porijeklom uglavnom iz SAD-a, ovi modeli mogu nositi kulturne ili nacionalne predrasude, što ih čini manje univerzalno primjenjivima bez prilagodbi za različite međunarodne kontekste. Razumijevanje ovih ograničenja pomaže u prikladnom korištenju modela, prepoznajući njihovu vrijednost kao alata za raspravu i strukturiranje, a ne konačnih vodiča za etičko donošenje odluka.<sup>48</sup>

Budući da postoji opasnost da se svakodnevne poslovne odluke pretvore u ozbiljno etičko pitanje, javlja se potreba za razvojem posebnog procesa za donošenje odluka kojim će osigurati

---

<sup>43</sup> Josephson, „Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning.“, 85.

<sup>44</sup> Crane i Matten, op. cit. 137.

<sup>45</sup> Reynolds, Treviño, i Weaver, „Behavioral Ethics in Organizations: A Review,“ 952.

<sup>46</sup> Crane i Matten, op. cit. 137-138.

<sup>47</sup> Ibid., 140.

<sup>48</sup> Ibid., 140-141.

da su te odluke u skladu s etičkim standardima. Taj se proces sastoji od procjene zadovoljava li poslovna odluka skup normativnih kriterija. Kako bi se procijenila moralna ispravnost odluke, trebalo bi postaviti sljedeća pitanja<sup>49</sup>:

1. Je li to legalno?
2. Zadovoljava li organizacijske standarde?
3. Je li pravedna prema svim dionicima?
4. Može li se što otkriti?

Važno je da se ta pitanja postave prije donošenja i provođenja same odluke, kao i da se taj proces provodi prilikom donošenja svih odluka.

## 2.2. Društveno odgovorno poslovanje

Korporacijska društvena odgovornost (*Corporate Social Responsibility; CSR*) ili društveno odgovorno poslovanje ili društvena odgovornost poduzeća (DOP)<sup>50</sup> podrazumijeva pokušaj poduzeća da zadovolji ekonomske, pravne, etičke i filantropske zahtjeve određenog društva u određenom trenutku.<sup>51</sup> Drugim riječima, korporacijska društvena odgovornost može se definirati i kao odnos između poduzeća i društvene zajednice u kojem ono postoji i djeluje, ili pak kao odnos između poduzeća i njegovih dionika.<sup>52</sup> Europska komisija definirala je CSR kao odgovornost poduzeća za njegov utjecaj na društvo zbog čega ono treba biti predvođeno samim poduzećem. U definiciji Europske komisije također se navodi da poduzeća mogu postati društveno odgovorna na način da društvena, ekološka i etička pitanja, kao i pitanja potrošača i ljudskih prava integriraju u svoje poslovne strategije te da pritom posluju u okviru zakona.<sup>53</sup> ISO 26000:2010 definira društvenu odgovornost kao odgovornost organizacije za utjecaje njezinih odluka i aktivnosti na društvo i okoliš kroz transparentno i etičko ponašanje koje (a) doprinosi održivom razvoju, uključujući zdravlje i dobrobit društva, (b) uzima u obzir očekivanja dionika, (c) u skladu je s važećim zakonom i međunarodnim normama ponašanja i (d) integrirano je u cijeloj organizaciji te se prakticira u svim njezinim odnosima.<sup>54</sup> Definicija

---

<sup>49</sup> Rossouw i van Vuuren, *Business Ethics*, 166.

<sup>50</sup> Letica, *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme financijske krize*, 2.

<sup>51</sup> Crane i Matten, op. cit. 50.

<sup>52</sup> Aras i Crowther, *Corporate Social Responsibility*, 11.

<sup>53</sup> European Commission, *Corporate sustainability and responsibility*.

<sup>54</sup> ISO – International Organizations for Standardization, *Guidance on social responsibility*.

korporacijske društvene odgovornosti ima mnogo, no iako svaka naglašava različite elemente društvene odgovornosti, svima je zajednička odgovornost za dobrobit društvene zajednice.<sup>55</sup>

U području znanstvenih rasprava o povijesti društveno odgovornog poslovanja Howard R. Bowen redovito se navodi kao „otac utemeljitelj“ tog pojma. Njegova definicija „društvene odgovornosti biznismena“ iz 1953. godine postavila je temelje za današnje razumijevanje CSR-a. Bowen je definirao društvenu odgovornost poslovnih ljudi kao obvezu da se u poslovanju slijede one politike, donose one odluke i poduzimaju one radnje koje su u skladu s društvenim ciljevima i vrijednostima. Znanstvenici s velikim utjecajem i slavom (Barro, Stiglitz, Becker, Krugman, Porter i dr.) imaju ključnu ulogu u tematici korporativne društvene odgovornosti. Njihov doprinos izrazito je značajan zbog toga što imaju daleko veći utjecaj na znanstvenu zajednicu, masovne medije, poduzetnike, političare i menadžere u usporedbi sa specijalistima za CSR. Ovi utjecajni znanstvenici ne samo da promatraju i analiziraju društveno odgovorno poslovanje, već i aktivno sudjeluju u njegovom oblikovanju. Kroz svoja istraživanja jedinstveno definiraju i teorijski obrađuju ključne pojmove i koncept korporativne društvene odgovornosti doprinoseći tako njegovom širem razumijevanju i implementaciji. Dionička teorija (*Stakeholder Theory, 1984.*) američkog filozofa i profesora poslovne administracije Roberta Edvarda Freemana postavila je temelje za mnoge kasnije teorije, proširenja i primjene u raznim znanstvenim disciplinama. Njena ključna vrijednost leži u definiranju dodatnih odgovornosti tvrtki prema društvu i okolišu, što ju čini posebno relevantnom u kontekstu poslovne etike.<sup>56</sup> Dok je pristup društvenoj odgovornosti poduzeća (CSR) usredotočen na organizaciju i njene odgovornosti prema društvu, dionička teorija stavlja naglasak na identificiranje različitih zainteresiranih strana prema kojima organizacija ima obveze ili odgovornosti. Temeljna premisa ove teorije je da poduzeća ne djeluju isključivo u interesu svojih dioničara, već da postoji niz drugih skupina, tzv. zainteresiranih strana (kupci, dioničari, dobavljači, zaposlenici, konkurenti, država, lokalna zajednica) koje također imaju legitimne interese u vezi s organizacijom.<sup>57</sup>

U današnjem poslovnom okruženju opće je poznato da ciljevi poduzeća nadilaze strogu usmjerenost na stvaranje profita te da uključuju služenje zajednici i preuzimanje društvenih odgovornosti. Razlog tomu je što sve odluke koje poduzeće donosi u korist društva zapravo idu u korist poslovanja samog poduzeća i ogledaju se u<sup>58</sup>:

---

<sup>55</sup> Blowfield i Murray, *Corporate Responsibility*, 7.

<sup>56</sup> Letica, op. cit. 50-53.

<sup>57</sup> Crane i Matten, op. cit. 59.

<sup>58</sup> Crane i Matten, op. cit. 48-49.

- *povećanju profita na dugi rok* – Veća je vjerojatnost da će kupci biti lojalni i zadovoljniji poduzećima koje se ponašaju na društveno odgovoran način, što potencijalno može dovesti do povećanja prihoda od prodaje. Suprotno tome, poduzeća čije se poslovanje smatra društveno neodgovornim imaju veći rizik od bojkota i negativnog publiciteta, što može ozbiljno naštetiti njihovom poslovnom rezultatu. Također, reputacija poduzeća kao društveno odgovornog subjekta privlači i zadržava vrhunske talente te dovodi do angažiranije i produktivnije radne snage.
- *smanjenju troškova* – Društveno odgovornim ponašanjem, koje je posebno usmjereno na zaštitu okoliša, poduzeće može uštedjeti na energiji i smanjiti otpad.
- *upravljanju rizikom* – Poduzeća koja su proaktivna u pogledu sigurnosti i ozbiljno shvaćaju društvenu odgovornost mogu izbjeći buduće probleme i stroge kazne te biti pripremljena na stroža pravila i propise vlade. Također, manje je vjerojatno da će društveno odgovorna poduzeća skrivati informacije koje bi mogle naštetiti ugledu poduzeća i njegovim dioničarima. Na taj se način povećanjem transparentnosti minimizira rizik od nastanka neočekivanih i nepoželjnih situacija.
- *održavanju „društvene licence za rad“* – Pozitivnim doprinosima društvu poduzeće može dobiti pristanak lokalnih zajednica i vlade za korištenje određenih resursa što doprinosi stvaranju stabilnog poslovnog okruženja.

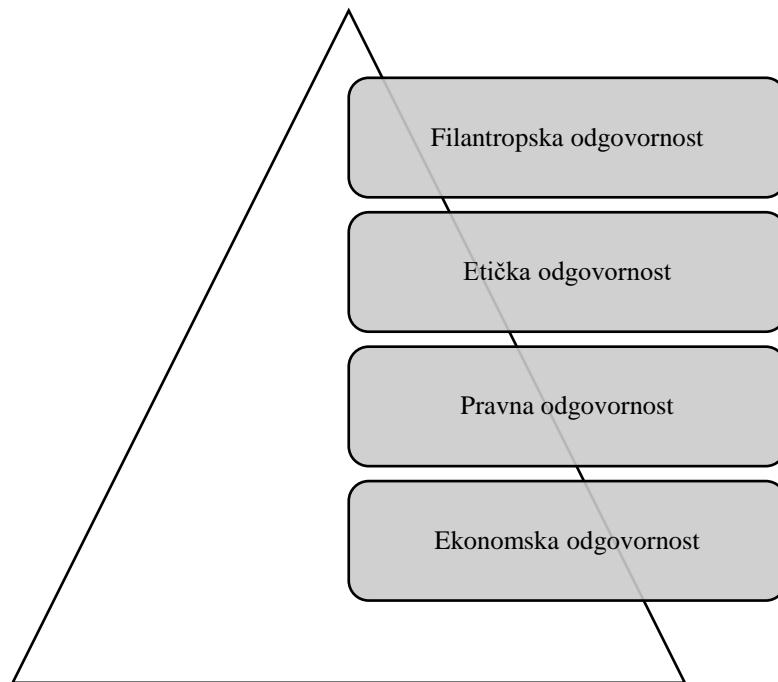
Tri su glavna razloga zašto bi poduzeće trebalo poslovati na društveno odgovoran način, a to su pragmatični, etički i strateški razlog<sup>59</sup>:

1. Pragmatični razlog temelji se na praktičnoj potrebi poduzeća da zadrže svoj legitimitet i moć u društvu. Poduzeća se moraju ponašati odgovorno kako bi izbjegle negativne posljedice koje bi mogle naštetiti njihovom ugledu i poslovanju te zbog toga izgubiti podršku i povjerenje svojih kupaca i drugih interesnih skupina.
2. S etičkog stajališta, poduzeća imaju dužnost djelovati prema etičkim standardima jer su dio društva. Ovaj razlog naglašava da bi poduzeća trebala uzeti u obzir dobrobit različitih dionika, a ne samo dioničara, i donositi odluke koje pridonose općem dobru.
3. Strateški razlog podrazumijeva integraciju društvene odgovornosti u osnovnu poslovnu strategiju kako bi se stvorila zajednička vrijednost za poduzeće i društvo. Rješavanjem društvenih i ekoloških pitanja koja se presijecaju s njihovim poslovanjem, tvrtke mogu poboljšati svoju konkurentsku prednost.

---

<sup>59</sup> Nelson i Treviño, *Managing business ethics: Straight talk how to do it right*, 322-329.

Korporativnu društvenu odgovornost može se promatrati i kao skup različitih vrsta odgovornosti.<sup>60</sup> Archie Carroll predstavio je društvenu odgovornost poduzeća kao višeslojni koncept koji se može razdvojiti na četiri međusobno povezana aspekta: ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti. On ove različite odgovornosti prikazuje kao uzastopne slojeve unutar piramide (Slika 2.), gdje "prava" društvena odgovornost zahtijeva ispunjavanje svih četiri razine, ovisno o očekivanjima koja su u tom trenutku prisutna u društvu.<sup>61</sup>



**Slika 2.** Piramida društvene odgovornosti Archieja B. Carrola

Izvor: izrada autorice prema Crane i Matten, *Business Ethics*, 51.

Prvu razinu predstavlja ekonomska odgovornost, kao temeljna odgovornost poduzeća da bude profitabilno, odnosno da posluje bez gubitaka, te da proizvodi proizvode i pruža usluge koje zadovoljavaju potrebe i želje zajednice.<sup>62</sup> Ispunjenje te odgovornosti preduvjet je za ispunjenje ostalih vrsta korporacijske odgovornosti.<sup>63</sup> Prema pravnoj odgovornosti od poduzeća se očekuje da obavlja svoj posao u skladu s važećim zakonom i vladinim propisima.<sup>64</sup> Etička odgovornost odnosi se na odgovornosti poduzeća koje nadilaze zakonsku usklađenost.<sup>65</sup> Na ovoj trećoj razini više nije dovoljno da poduzeće bude samo profitabilno i da poštuje zakone,

<sup>60</sup> Ibid., 329.

<sup>61</sup> Crane i Matten, op. cit. 50-51.

<sup>62</sup> Blowfield i Murray, op. cit. 18.

<sup>63</sup> Letica, op. cit. 55.

<sup>64</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 330.

<sup>65</sup> Blowfield i Murray, op. cit. 22.

već da je i etično, da se ponaša u skladu s etičkim normama,<sup>66</sup> da čini što je ispravno oslanjajući se pritom na etičke procese donošenja odluka.<sup>67</sup> Na vrhu piramide nalazi se četvrta razina odgovornosti, a to je filantropska odgovornost. Ona uključuje aktivnosti koje su na slobodnoj volji tvrtke da dobrotvornim donacijama i dobročinstvom poboljša kvalitetu života zaposlenika, lokalnih zajednica i društva u cjelini.<sup>68</sup> Prema Carrollu, filantropske odgovornosti su stoga samo željene od korporacija, a nisu očekivane ili propisane, što ih čini "manje važnima od preostale tri kategorije".<sup>69</sup>

Koncept korporacijske društvene odgovornosti mijenja se kako se društvo razvija, što posljedično utječe na očekivanja od poduzeća i njegovu ulogu u zajednici.<sup>70</sup>

U osnovi, CSR predstavlja poslovni model u kojem se tvrtke integriraju u društvo i okoliš u kojem posluju, ne samo da bi ostvarile profit, već i da bi doprinijele pozitivnim promjenama. To znači da tvrtke, osim brige o svojim dioničarima, vode računa i o svojim zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, lokalnoj zajednici, vladinim tijelima, političkim skupinama, okolišu i drugim dionicima (*stakeholder*) koji mogu, ali i ne moraju, imati utjecaja na njihovo poslovanje. DOP je koncept poslovanja zasnovan na etičkom i odgovornom ponašanju prema svima koji su na neki način povezani s tvrtkom. Iako CSR ne predstavlja pravnu obvezu za tvrtke, sve više ih se odlučuje za njegovu implementaciju jer prepoznaju njegove prednosti. Stoga društveno odgovorno poslovanje treba tretirati kao investiciju koja koristi i tvrtki i društvu. Nijedna tvrtka, bez obzira na veličinu, nije izolirana od društva u kojem posluje.<sup>71</sup>

Korporacijska društvena odgovornost podrazumijeva obavljanje poslovanja prema „Triple Bottom Line“ načelu gdje su ekonomska (*Profit*), socijalna (*People*) i ekološka (*Planet*) dimenzija strogo povezane s društvenom odgovornošću. Prema tom načelu poduzeća se bave postizanjem ove tri vrste rezultata uzimajući u obzir očekivanja svojih zainteresiranih strana. Prvenstveno, ekonomski rezultati obuhvaćaju sposobnost tvrtki da stvaraju bogatstvo i rast kao nužne uvjete za osiguravanje vlastitog opstanka i razvoja. Drugo, socijalni rezultati odnose se na sposobnost tvrtki da zadovolje potrebe i očekivanja svojih zainteresiranih strana. Konačno, ekološki rezultati sastoje se u sposobnosti tvrtki da potiču različite dimenzije ekološke ravnoteže.<sup>72</sup>

---

<sup>66</sup> Letica, op. cit. 56.

<sup>67</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 330.

<sup>68</sup> Letica, loc. cit.

<sup>69</sup> Crane i Matten, op. cit. 52.

<sup>70</sup> Blowfield i Murray, op. cit. 30.

<sup>71</sup> Atanacković, „Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa,“ 144.

<sup>72</sup> D'Aprile i Talò, „How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment: a Psychosocial Process Mediated by Organizational Sense of Community,“ 243.



### 2.3. Etičke dileme u poslovanju

Mnoge etičke odluke dovoljno su jednostavne jer se s relativnom lakoćom može odrediti prikladan način djelovanja. Na primjer, odluka treba li pronevjeriti korporativna sredstva nije teška etička dilema. Pronevjera je nedvosmisleno pogrešna jer predstavlja krađu. Prema tome, u takvoj odluci nema gotovo nikakve "dileme". Međutim, situacije mogu postati prilično složene kada se važne vrijednosti, prava ili odgovornosti sukobe, što zahtijeva izbor između jednako nepoželjnih alternativa. Etička dilema definira se kao situacija u kojoj su dvije ili više "ispravnih" vrijednosti u sukobu.<sup>73</sup>

Dilema može proizaći iz sukoba između ispravnosti ili pogrešnosti postupaka te dobrih ili loših posljedica tih postupaka. Drugim riječima, činjenje onoga što je moralno ispravno rezultira lošim ishodom, a čini se da činjenje onoga što je moralno pogrešno dovodi do boljih učinaka. Iz druge perspektive, etička dilema je sukob između najmanje dva etička načela od kojih bi oba mogla dovesti do jednako dobrog ili jednako lošeg ishoda. U takvoj situaciji, poštivanje jednog načela dovodi do kršenja drugoga, dok se oba načela čine jednako valjanima.<sup>74</sup>

Pojedinci, menadžeri i zaposlenici, svakodnevno se susreću s moralnim dilemama i problemima, i to najčešće u području ljudskih resursa, sukoba interesa, odnosima s kupcima i korištenja organizacijskih resursa.<sup>75 76</sup>

Diskriminacija i uznemiravanje (seksualno ili bilo koji drugi oblik uznemiravanja) značajni su problemi na radnom mjestu. Diskriminacija je nepravedno postupanje temeljeno na čimbenicima koji nisu povezani s poslom, a uznemiravanje je poseban oblik diskriminacije, koji često uključuje zlouporabu moći. Oboje je neetično jer potkopava pošteno postupanje i napredovanje na poslu temeljeno na zaslugama.<sup>77</sup>

Sukob interesa je situacija u kojoj pojedinac (menadžer ili zaposlenik) ima privatni ili osobni interes koji ima utjecaj na objektivno izvršavanje dužnosti.<sup>78</sup> Uobičajeni sukobi interesa uključuju otvoreno ili prikriveno podmićivanje i trgovanje povlaštenim informacijama.<sup>79</sup> Povjerenje čini osnovu svakog osobnog i poslovnog odnosa. Sukobi interesa štete povjerenju

---

<sup>73</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 38.

<sup>74</sup> Shehu i Tota, „The Dilemma of Business Ethics,“ 557.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 111.

<sup>77</sup> Ibid., 114-122.

<sup>78</sup> Sexty, op. cit. 123.

<sup>79</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 124.

stvarajući dojam favoriziranja. Takav stav može poboljšati jedan odnos, ali ugroziti ostale odnose.<sup>80</sup>

Problemi u odnosima s kupcima uključuju niz tema kao što su povjerljivost informacija, sigurnost i učinkovitost proizvoda, istina u oglašavanju i druge slične odgovornosti.<sup>81</sup> To su etička pitanja i dileme jer se vrte oko pravednosti, poštenja, odgovornosti, istine i poštovanja prema drugima. Odnosi s kupcima ne mogu preživjeti bez tih osnova.<sup>82</sup>

Korištenje resursa poduzeća uključuje ispunjavanje obveza iz ugovora poslodavac-zaposlenik. To podrazumijeva iskrenost prema poslodavcu i upravi te odgovorno ponašanje u korištenju organizacijskih resursa, uključujući financije i ugled poduzeća.<sup>83</sup> Etički značaj korištenja korporativnih resursa leži u pridržavanju dijelova ugovora između poslodavca i zaposlenika, a koji se temelji na načelima pravednosti i poštenja.<sup>84</sup>

Neka etička pitanja u poslovanju ne mogu se riješiti samo individualnom ili korporativnom etikom, jer su ukorijenjena u industrijskim praksama, neadekvatnim zakonima ili korumpiranim vladama. Provedba zakona neophodna je za razvoj poslovanja i zaštitu radnika, potrošača i okoliša. Zakonodavstvo moralne brige pretvara u pouzdane promjene, osiguravajući prava i promičući pravednost. Odgovorna vlada igra ključnu ulogu u poticanju etičkog ponašanja i gospodarske konkurentnosti. Dok zakon kodificira etiku, pravo etičko ponašanje često nadilazi zakonske zahtjeve. Međutim, sama zakonska regulativa ne može u potpunosti riješiti motive vođene profitom niti iz temelja promijeniti poslovnu etiku, a ponekad može dovesti do neetičnog ponašanja.<sup>85</sup>

Različiti modeli za donošenje etičkih odluka mogu pomoći u temeljitom razmatranju etičkih dilema iz više perspektiva te znatno olakšati proces donošenja odluke. Nijedan od pristupa nije savršen i može dovesti do različitih zaključaka. Svrha korištenja višestrukih pristupa je potaknuti pažljivo i sveobuhvatno razmatranje etičkih dilema, izbjegavajući slučajna rješenja. U najmanju ruku, ti modeli osiguravaju temeljitu analizu problema i kvalitetan proces donošenja odluka.<sup>86</sup>

---

<sup>80</sup> Ibid., 126.

<sup>81</sup> Ibid., 127.

<sup>82</sup> Ibid., 131.

<sup>83</sup> Ibid., 132.

<sup>84</sup> Ibid., 136.

<sup>85</sup> Shehu i Tota, op. cit. 559.

<sup>86</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 38.

### 2.3.1. Neetično ponašanje

Etičko ponašanje uključuje postupke koji su u skladu s osobnim vrijednostima, kao i vrijednostima koje su široko prihvaćene u organizaciji i društvu. Neetičko ponašanje zaposlenika može imati značajne učinke na druge zaposlenike, radne timove, organizaciju i društvo u cjelini. Organizacije se stoga oslanjaju na pojedince u održavanju etičkih standarda. Zaposlenici se mogu ponašati neetički jednostavno zato što ne razmišljaju o posljedicama svojih postupaka. Na primjer, današnji se menadžeri često suočavaju s velikim stresom na poslu, što može dovesti do odluka vrijednih žaljenja. Osim toga, zaposlenici se mogu ponašati neetički iz raznih razloga, a ponašanje nadređenog jedan je od najjačih utjecaja na njihove odluke. Osobine ličnosti također igraju ulogu u neetičkom ponašanju. Pojedinci koji vjeruju da ciljevi opravdavaju sredstva, pripisuju događaje sreći ili slučajnosti, a ne svojim postupcima te snažno drže do određenih ekonomskih i političkih vrijednosti skloniji su neetičkom ponašanju. Osobine poput niske savjesnosti povezane su s većom vjerojatnošću krađe od poslodavaca u usporedbi s onima s visokom savjesnošću. Štoviše, veća je vjerojatnost da će se pojedinci u konkurentskim okruženjima ponašati neetički. Nagrade i kazne značajno oblikuju etičko i neetično ponašanje. Zaposlenici koji su nagrađeni za neetične radnje, kao što je primanje veće plaće za pružanje mita kupcu, vjerojatnije će nastaviti takvo ponašanje. Nasuprot tome, kažnjavanje neetičkog ponašanja teži promicanju viših etičkih standarda. Nagrade potiču ljude da ponavljaju radnje za koje su nagrađeni, dok kazne obeshrabruju ponavljanje radnji za koje su kažnjeni. Time se također ističe neetička priroda određenih ponašanja.<sup>87</sup>

### 2.3.2. Zviždanje

Ukoliko pojedinac (menadžer ili češće zaposlenik) posumnja na ozbiljno neetično ponašanje unutar organizacije i ako to saznanje značajno utječe na njegove aktivnosti van radnog vremena i radnog mjesta, postoji velika vjerojatnost da će morati prijaviti taj problem ili „zazviždati“, ali s velikim oprezom zbog mogućih nepoželjnih posljedica za pojedinca.<sup>88</sup>

Zviždanje uključuje objavljivanje određenih informacija koje organizacije žele zadržati skrivenima, a koje predstavljaju značajno zlo ili neposrednu opasnost. To se često radi kako bi se javnost ili zaposlenici zaštitili od štete uzrokovane neetičnim radnjama ili nemarom

---

<sup>87</sup> Sims, op. cit. 29-30.

<sup>88</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 137.

organizacije. Zviždanje se smatra predmetom prosuđivanja i ne postoje stroga pravila koja opisuju situaciju u kojoj je zviždanje obavezno.<sup>89</sup> Zviždači su osobe (insajderi) u organizacijama u kojima se događa prijavljeno nedolično ponašanje, te su stoga u određenom smislu i mjeri uključeni u odgovornost organizacije za nanošenje štete. Najčešće ih njihova moralna načela i vrijednosti navedu da prijave neetičnu situaciju te su obično spremni snositi posljedice svojih djela.<sup>90</sup> Brojni autori upozoravaju na moguće neugodne posljedice za zviždača, sugerirajući da dužnost zviždanja nije apsolutna, već pravo pojedinca.<sup>91</sup> Ako neetično ponašanje predstavlja ozbiljnu prijetnju za sve dionike, ako postoji dovoljno dokaza da se nepristranog promatrača uvjeri u istinitost tvrdnji i ako će javno objavljivanje riješiti problem, zviždanje može biti ne samo pravo nego i obveza.<sup>92</sup>

Razlikuju se interno i eksterno, odnosno unutarnje i vanjsko zviždanje. Zviždanje obično počinje interno, odnosno prijavom nedoličnog ponašanja unutar organizacije, kao što je informiranje nadređenih ili korištenje procesa interne revizije. Vanjsko zviždanje događa se kada ovi interni putevi zakažu, što navodi zviždača da traži javnu intervenciju ili medijsku pozornost.<sup>93</sup>

Ako pojedinac ustanovi da unutar organizacije postoji neetično ponašanje, raspolaže sa svim potrebnim i točnim činjenicama, utvrdio je da se krši zakon ili politika poduzeća i da će netko od dionika biti ozbiljno oštećen, sljedeće što može učiniti je<sup>94</sup>:

1. opisati situaciju neposredno nadređenom
2. raspraviti o situaciji sa obitelji i prijateljima
3. prijaviti problem menadžerima na višim razinama
4. prijaviti problem etičkom zastupniku ili komitetu u organizaciji
5. razmisliti o prijavi problema osobi u organizaciji van zapovjednog lanca
6. prijaviti problem vanjskoj instituciji
7. napustiti organizaciju.

Organizacije su uvele brojne programe za prijavljivanje sumnja i problema u vezi s neetičnim ponašanjem. Ti organizacijski etički programi ili sustavi uključuju izjave o temeljnim vrijednostima, etičke kodekse, etičke treninge, etičke audite i savjetodavne usluge, etičke zastupnike i komitete te druge sustave etičkog izvještavanja poput etičkih „vrućih linija“.<sup>95</sup> U

---

<sup>89</sup> Cohen i Grace, *Business Ethics*, 215.

<sup>90</sup> Ibid., 217.

<sup>91</sup> Ibid., 221.

<sup>92</sup> Ibid.

<sup>93</sup> Ibid., 218.

<sup>94</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 140-141.

<sup>95</sup> Sexty, op. cit. 116.

svojim etičkim kodeksima ili kodeksima ponašanja navode se odredbe koje se tiču zviždača i zviždanja.<sup>96</sup> Pritom se zviždanje navodi kao dužnost zaposlenih u poduzećima, a navode se i detaljne upute o tome kako interno zviždati. Brojni ljudi u organizaciji mogu primiti izvješća zaposlenika i što je možda najvažnije, tvrtke obećavaju da će zaštititi zviždače od odmazde.<sup>97</sup> Upravni odbor i top menadžment zaduženi su za razvoj i uspješnost provedbe etičkih programa. Pritom etično vodstvo ima značajnu ulogu.<sup>98</sup>

## 2.4. Implementacija poslovne etike u sustav poslovanja

U prethodnom je poglavlju rečeno kako organizacije mogu razviti različite etičke programe koji služe kao pomoć etičnom vodstvu. U implementaciji tih programa koriste se različiti pristupi. Formalni pristup temelji se na normama i pravilima ponašanja napisanim u etičkom kodeksu organizacije. Fokus je na neprihvatljivim praksama ili ponašanjima i primjerenim kaznama. Etičke kodekse obično nameće najviša razina menadžmenta.<sup>99</sup> Suvremeni trendovi naglašavaju važnost uvođenja Etičkog kodeksa u poslovanje. Etički kodeks predstavlja skup općih etičkih pravila i standarda ponašanja koje tvrtka usvaja. To je dokument koji definira ključne etičke principe i standarde ponašanja tvrtke. No ne postoji univerzalni program poslovne etike koji bi odgovarao svim tvrtkama. Umjesto toga, nudi se model uvođenja poslovne etike koji služi kao vodič za najviše vodstvo u tvrtki. Vodič sadrži smjernice i upute za kreiranje i implementaciju programa poslovne etike koji odgovara specifičnim potrebama tvrtke.<sup>100</sup> Glavna prednost etičkog kodeksa je što su smjernice za donošenje etičnih odluka vrlo jasne i što se ispunjavanje istih može evaluirati. Monološki pristup omogućuje članovima organizacije (menadžerima i zaposlenicima) da sami odrede što je ispravno ili pogrešno te ih se potiče da vode pomoću osobnog primjera, no postoji mogućnost da će se primjeri ponašanja znatno razlikovati. Dijaloški pristup naglašava važnost komunikacije prije donošenja i provedbe odluka. Pritom se misli na konzultiranje sa dionicima na koje odluke utječu ili bi mogle utjecati. Najčešće se koristi formalni, a najmanje dijaloški pristup. Veće organizacije obično koriste kombinaciju

---

<sup>96</sup> DesJardins, Hartman, i MacDonald, *Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity and Social Responsibility*, 164.

<sup>97</sup> Ibid., 168.

<sup>98</sup> Sexty, op. cit. 135.

<sup>99</sup> Ibid., 130.

<sup>100</sup> Ivaniš, *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma*, 246.

pristupa, posebno formalnog i monološkog, a najprikladnije bi bilo koristiti različite pristupe u različitim situacijama.<sup>101</sup>

Treba napomenuti razlike i u pristupu temeljenom na usklađenosti i pristupu temeljenom na vrijednostima. Pristup temeljen na usklađenosti usredotočen je na pridržavanje zakonskih i regulatornih zahtjeva i korporativnih politika. Pravila se jasno komuniciraju, ograničavajući diskrecijsko pravo pojedinca. Postoji provedba ovih pravila i sankcije za njihovo kršenje. Nasuprot tome, pristup temeljen na vrijednostima definiran je organizacijskim vrijednostima i etičkim standardima koji se trebaju primjenjivati u donošenju odluka. Ovaj pristup povećava svijest o etičkim pitanjima kroz dijalog, obuku i poticanje etičke korporativne klime. To je preferirani pristup jer mnogi ljudi ne vole pravila koja ne mogu pokriti sve okolnosti s kojima se susreću.<sup>102</sup>

Postoji trend uključivanja oba pristupa jer je poznato da jedan sam ne može dati rezultate. Potrebno je prepoznati usklađenost s pravilima ili politikama s jedne strane, ali i pozitivne učinke vrijednosti s druge strane. Pristup koji se temelji na usklađenosti smanjuje zlouporabu, ali pristup koji se temelji na vrijednostima snažnije utječe na stavove i ponašanje. Kombinacija dvaju pristupa naziva se upravljanje integritetom. Kodeksi mnogih korporacija danas slijede ovaj pristup.<sup>103</sup>

Uspješno implementiranje etike u sustav poslovanja i uspostava Etičkog kodeksa dugotrajan je proces i zahtjeva kontinuiranu predanost, trud, edukaciju i podršku zaposlenika. Hrvatska gospodarska komora (u daljnjem tekstu: Komora) donijela je Kodeks poslovne etike s ciljem poticanja odgovornog i etičkog ponašanja u gospodarstvu. Komora prepoznaje važnost etike u poslovanju kao ključne komponente za učinkovito funkcioniranje tržišta, integraciju hrvatskog gospodarstva u globalne tokove, razvoj kvalitetnih odnosa i lojalne konkurencije te održivost i brigu za okoliš. Kodeks se zasniva na principima odgovornosti, etičnosti, poštenja, transparentnosti i brige za okoliš. Komora preporučuje svojim članovima da usvoje ovaj Kodeks i da ga implementiraju u svoje poslovanje.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Sexty, op. cit. 130-131.

<sup>102</sup> Ibid., 132.

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Hrvatska gospodarska komora, *Kodeks poslovne etike*.

### 3. Uspješno poslovanje i etika

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju, postizanje uspjeha ne ovisi samo o financijskim rezultatima, već i o etičkom ponašanju poduzeća. Etično vođenje poslovanja postalo je ključni faktor dugoročnog uspjeha i održivosti organizacija. Integracija etičkih principa u poslovne strategije omogućava poduzećima da izgrade povjerenje i lojalnost među svojim dionicima, što zauzvrat vodi ka većoj produktivnosti, inovativnosti i konkurentskoj prednosti.

Ljudski faktor igra presudnu ulogu u ovom procesu. Motivacija, zadovoljstvo i etički stavovi zaposlenika direktno utječu na učinkovitost i rast poduzeća. Stoga, uspješne organizacije prepoznaju važnost ulaganja u razvoj svojih ljudskih resursa te promicanje etičkih vrijednosti unutar radnog okruženja. Vođenje koje se temelji na etičkim načelima ne samo da poboljšava radnu atmosferu, već i osigurava da poduzeće djeluje odgovorno prema svim svojim dionicima. Razumijevanje i primjena etičkih standarda također pomaže u prevenciji etičkih zanemarivanja koja mogu rezultirati nezadovoljstvom zaposlenika i lošim poslovnim rezultatima. Etičko zanemarivanje često dovodi do nepovjerenja unutar organizacije i prema vanjskim partnerima, što može imati dugoročne negativne posljedice na poslovanje.

U nastavku će se detaljnije istražiti kako ljudski faktori, etički pristupi u donošenju odluka, te konkretne etičke prakse mogu doprinijeti uspješnom i održivom poslovanju.

#### 3.1. Ljudski faktori u sustavu uspješnog poslovanja

Vođenje je po mnogima najvažnija funkcija menadžmenta, i to zbog toga što pokreće ljude, a time i sve ostale raspoložive resurse poduzeća.<sup>105</sup> Dakle ljudski resursi stvaraju financijske resurse, a ne obrnuto. Sve je više poznato da će ljudski resursi u budućnosti osigurati temeljne konkurentske prednosti, koje će pak biti primarni izvor održive konkurentske prednosti i dugoročne financijske uspješnosti poduzeća.<sup>106</sup> Prema riječima Walta Disneyja, „Možete stvoriti najdivnije mjesto na svijetu... ali potrebni su ljudi da san pretvore u stvarnost.“<sup>107</sup>

Iako mnoga poduzeća opisuju ljude kao svoju najvažniju imovinu, velik dio ne prakticira ovo načelo. Nažalost, mnogi menadžeri ne cijene utjecaj koji ideje i rad zaposlenika na svim

---

<sup>105</sup> Materijali za pripremu kolokvija na kolegiju Vještine vodstva

<sup>106</sup> Rossouw i van Vuuren, op. cit. 122.

<sup>107</sup> linkedin.com, *The Walt Disney Company*.

organizacijskim razinama mogu imati na rast, razvoj, učinkovitost i opstanak poduzeća.<sup>108</sup><sup>109</sup> Poduzeće koje na svoje zaposlenike gleda kao na svoju temeljnu konkurentsku prednost, neprestano ulaže u njihov razvoj i dobrobit. Poduzeća koja to ne čine mogu preživjeti, pa čak i postići uspjeh, ali samo u kratkom roku.<sup>110</sup> Kada u poduzeću postoje neadekvatni etički načini razmišljanja, ili kada ih uopće ni nema, može se uočiti blaži ili teži oblik etičkog zanemarivanja. Etičko zanemarivanje događa se kada poduzeća negiraju, odnosno zanemaruju učinak koji njihovi postupci mogu imati na sve dionike, a posebno na zaposlenike. Etičko zanemarivanje često se manifestira kao nezadovoljstvo poslom koje može spriječiti zaposlenike u otključavanju svog punog potencijala. Organizacijski način razmišljanja koji njeguje stanje etičkog zanemarivanja karakterizira neetička organizacijska kultura.<sup>111</sup>

Način na koji poduzeća doživljavaju svoje ljudske resurse i aktivnosti koje odluče poduzeti ili ne poduzeti u vezi otključavanja njihovog punog potencijala determiniraju mogućnost budućeg opstanka poduzeća na tržištu.<sup>112</sup> Među glavnim pokretačima ili faktorima za otključavanje punog potencijala zaposlenika navodi se i etično vodstvo.<sup>113</sup>

Temeljne vrijednosti odražavaju bit poduzeća, odnosno ono što poduzeće jest i što želi postati. Ključne su jer ocrtavaju njegove težnje i ciljeve za budućnost. Unutar ovih temeljnih vrijednosti, etičke vrijednosti oblikuju kolektivni način razmišljanja o tome što se smatra etičkim ponašanjem unutar organizacije. Zapravo predstavljaju mentalni okvir ili stav ljudi unutar organizacije te utječu na ono što zaposlenici i članovi organizacije smatraju moralno ispravnim i prihvatljivim ponašanjem.<sup>114</sup> Etičke vrijednosti, kao što su integritet, odgovornost, pravednost, transparentnost i poštovanje, moraju biti prioritet menadžmenta svake organizacije koja želi izvući najbolje iz svojih zaposlenika. Uspješni etični vođe grade organizaciju koja se temelji na povjerenju i dubinskim odnosima. Vođe koji ne tretiraju svoje zaposlenike kao osnovu za poslovni uspjeh ne mogu djelovati kao pokretači za otključavanje i razvoj ljudskih potencijala, pa ni za dugoročni uspjeh organizacije.<sup>115</sup>

Ljudski potencijali ključni su za uspjeh i opstanak svake organizacije. Taj se uspjeh teško može postići bez vođenja računa o poslovnoj etici. Provođenje načela poslovne etike može biti

---

<sup>108</sup> Rossouw i van Vuuren, loc. cit.

<sup>109</sup> Peters i Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, 239.

<sup>110</sup> Rossouw i van Vuuren, loc. cit.

<sup>111</sup> Ibid., 123.

<sup>112</sup> Ibid., 122.

<sup>113</sup> Ibid., 130-131.

<sup>114</sup> Ibid., 131.

<sup>115</sup> Ibid., 132.



rješenje za otključavanje punog potencijala zaposlenika, a posljedično i stvaranje održive konkurentske prednosti.<sup>116</sup>

### 3.2. Moral i produktivnost

Moral zaposlenika odraz je njihovog zadovoljstva poslom i podrazumijeva pozitivan ili negativan stav prema radnom okruženju, nadređenom i organizaciji. Ovisi o kombinaciji različitih faktora koji uključuju plaću, beneficije, sigurnost posla, odnose sa suradnicima i vođama i drugim sličnim faktorima.<sup>117</sup> Za zaposlenike koji su nezadovoljni i imaju negativan stav prema svom radnom mjestu kaže se da imaju nizak moral.<sup>118</sup> Suprotno tome, visoki moral zaposlenika očituje se iz njihovih pozitivnih osjećaja, kao što su entuzijazam i želja za izvršavanjem naredbi te spremnost na suradnju s ostalim zaposlenicima. Zaposlenici s visokim moralom su produktivniji, daju bolje rezultate i dulje ostaju u poduzeću. Visok moral zaposlenika može rezultirati nižim stopama fluktuacije i manjim izostancima s posla. Kad zaposlenici imaju nizak moral, manje su željni dati sve od sebe, što dovodi do loše kvalitete rada ili zadataka koji se ne predaju na vrijeme. Ljudi žele raditi za poduzeća koja ulažu u svoje zaposlenike i brinu o njihovoj dobrobiti.<sup>119</sup>

Briga o dobrobiti zaposlenika, kao jednog od dionika, ključni je aspekt korporativne društvene odgovornosti. Kada poduzeća implementiraju prakse koje promiču dobrobit svojih zaposlenika, poput sigurnog i zdravog radnog okruženja, pravednih plaća i mogućnosti za profesionalni razvoj, one pokazuju svoju predanost korporativnoj društvenoj odgovornosti.<sup>120</sup> Poduzeća koja se aktivno bave CSR-om često uživaju niže stope fluktuacije zaposlenika, budući da radnici prepoznaju i cijene napore svojih poslodavaca da stvore pozitivno radno okruženje. Također, zaposlenici u takvim poduzećima često pokazuju veću razinu angažmana i motivacije, što dovodi do povećane produktivnosti i boljih poslovnih rezultata. Osim unutarnjih koristi, odgovoran odnos prema zaposlenicima može imati i šire društvene i ekonomske koristi, poput doprinosa općem blagostanju zajednice i pomažu u stvaranju održivog gospodarstva.<sup>121</sup>

---

<sup>116</sup> Ibid., 135.

<sup>117</sup> Hariharan, Prakash, i Vikraman, „A Study On Employee Morale With Respect To Satisfaction Level Offered By Flashkart (India) Pvt Ltd, Kancheepuram District,“ 613.

<sup>118</sup> D.S., Mallik, i Mallik, „Impact of Employee Morale on Organizational Success,“ 3289.

<sup>119</sup> Hariharan, Prakash, i Vikraman, op. cit. 613.

<sup>120</sup> EasySociology, *The Importance of Corporate Responsibility: Promoting Ethics, Protecting the Environment, and Supporting Communities.*

<sup>121</sup> Alnoor, i Ardiansyah, „Integrating Corporate Social Responsibility into Business Strategy: Creating Sustainable Value,“ 29-30.

Kada zaposlenici rade u etičnom okruženju, povećava se njihova motivacija, angažiranost i učinkovitost.<sup>122</sup> Visoko motivirani zaposlenici koji su istovremeno usmjereni na zadovoljavanje potreba i želja kupaca ključni su za uspješno poslovanje svakog poduzeća. Taj uspjeh proizlazi iz sposobnosti poduzeća za privlačenjem, motiviranjem i zadržavanjem talentiranih radnika. Sve je više dokaza da su društveno odgovorna poduzeća u tome uspješnija od drugih.<sup>123</sup> Može se zaključiti da je moral zaposlenika ključan čimbenik u postizanju visoke razine produktivnosti unutar organizacije.

### 3.3. Odanost kupaca

Svrha svakog poslovanja u konačnici se vrti oko stvaranja vrijednosti za kupce. Većina društveno odgovornih i svjesnih organizacija zaposlenike ili kupce smatra svojim najvažnijim dionikom. Takve su organizacije također svjesne činjenice da bez zadovoljnih kupaca nema ni uspješnog poslovanja.<sup>124</sup> Kao i sa svim dionicima, dobrobit kupaca mora se tretirati kao cilj, a ne samo kao sredstvo za postizanje cilja, tj. profita. Poduzeća koja o kupcima razmišljaju kao o sredstvu za postizanje krajnjeg rezultata nemaju istu razinu empatije i predanosti pružanju proizvoda i usluga, ni razumijevanja potreba kupaca kao poduzeća koja na dobrobit kupaca i same kupce gledaju kao na cilj. Kupci su svjesni i znaju prepoznati kada je nekom poduzeću, odnosno proizvođaču iskreno stalo do njihove dobrobiti. Poduzeća moraju o svojim kupcima razmišljati kao o ljudskim bićima kojima treba služiti, a ne kao o potrošačima kojima trebaju prodavati svoje proizvode.<sup>125</sup> Društveno odgovorna poduzeća prepoznaju važnost stavljanja interesa kupaca ispred vlastitih interesa te autentičnog i transparentnog komuniciranja s njima. Kupcima nastoje pružiti iskrene i potpune informacije te pronaći proizvode koji najbolje odgovaraju njihovim potrebama. Na taj način poduzeća stječu odane kupce.<sup>126</sup>

S obzirom na važnost potpore kupaca za trajni uspjeh organizacije, ne čudi da se etika u ophođenju s kupcima općenito smatra jednim od najvažnijih područja poslovne etike. Naravno, organizacija će nastojati zadovoljiti svoje klijente, jer ako to ne učini onda će ti kupci prebjeći konkurenciji, što će rezultirati gubitkom prodaje i konačno, profitabilnosti.<sup>127</sup>

---

<sup>122</sup> Nelson i Treviño, op. cit. 23.

<sup>123</sup> Bhattacharya, Korschun, i Sen, „Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talents,“ 37.

<sup>124</sup> Mackey i Sisodia, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, 75.

<sup>125</sup> Ibid., 76.

<sup>126</sup> Ibid., 83.

<sup>127</sup> Crane i Matten, op. cit. 339.

## **4. Istraživanje na primjeru hotelskog poduzeća**

U nastavku ovog poglavlja predstavljeni su rezultati istraživanja koje je provedeno za procjenu etičnosti upravljanja i ponašanja direktora određenog hotelskog poduzeća u Hrvatskoj. Etično vodstvo ključno je za poticanje pozitivne organizacijske kulture i osiguravanje dugoročnog uspjeha. Svrha ovog istraživanja je pružiti uvid u etičko ponašanje direktora kako ga percipiraju voditelji različitih odjela te identificirati snage i područja za poboljšanje.

### **4.1. Opći podaci o hotelskom poduzeću**

Hotelsko poduzeće smješteno je u sjeverozapadnom dijelu Hrvatske. Osnovano 2003. godine, ovo je poduzeće postalo prepoznatljivo turističko odredište poznato po termalnim izvorima, wellness uslugama i modernim smještajnim kapacitetima. Posljednjih dvadeset godina hotelsko je poduzeće u vlasništvu slovenskog turističkog poduzeća, što je značajno doprinijelo njegovoj modernizaciji i razvoje, čime se pozicioniralo kao jedno od najvažnijih centara wellness turizma u Hrvatskoj.

Unutar hotelskog kompleksa nalazi se hotel s četiri zvjezdice koji nudi više od 260 moderno uređenih soba i apartmana prilagođenih potrebama poslovnih gostiju, obitelji i individualnih posjetitelja. Osim hotela, kompleks uključuje jedini kamp s pet zvjezdica u kontinentalnom dijelu Hrvatske. kamp je obnovljen 2019. godine, a 2020. godine, kao produžetak kampu, otvoreno je luksuzno glamping naselje s pet zvjezdica. Ovo moderno naselje sadrži 36 mobilnih jedinica, privatni parking, bazen i privatni wellness, pružajući gostima koji traže luksuzan boravak u prirodi dodatne mogućnosti. Hotelsko poduzeće također upravlja najvećim vodenim parkom u kontinentalnom dijelu Hrvatske s brojnim unutarnjim i vanjskim bazenima, toboganima i atrakcijama koje pružaju zabavu za sve uzraste.

Poduzeće se ističe svojom predanošću održivom poslovanju i zaštiti okoliša. Hotelsko poduzeće posjeduje certifikat „Sustainable hotel“ koji im je dodijelila Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, kao jednom od prvih „zelenih“ hotela u Hrvatskoj koji svoje poslovanje temelji na načelima energetske učinkovitosti i održivosti.

Hotelsko poduzeće zapošljava više od 150 stalnih zaposlenika, a tijekom godine broj zaposlenih varira ovisno o sezoni. Posebna pažnja posvećuje se zadovoljstvu zaposlenika i njihovim međusobnim odnosima. na osjećaj pripadnosti timu i radnu motivaciju pozitivno utječu novčane stimulacije, brojne pogodnosti, ulaganje u znanje i transparentna komunikacija.

Zaposlenicima i članovima njihovih obitelji omogućene su posebne cijene ulaznica za kupanje i fitness, kao i povlaštene cijene za ostale usluge u poduzeću. Osim toga, zaposlenici imaju pristup besplatnom učenju stranih jezika, raznim edukacijama i usavršavanjima te pogodnostima u drugim destinacijama koje mogu koristiti tijekom godišnjeg odmora. Čak i tijekom pandemijskih godina, hotelsko poduzeće nije ukinulo pogodnosti i stimulacije, čime su zadržali pozitivan radni ambijent.

Poduzeće pridaje veliku važnost suradnji s lokalnom zajednicom što je ključno za dugoročan razvoj kako poduzeća, tako i destinacije. Aktivno surađuju s općinom, susjednim općinama i županijom te podržavaju lokalne sportske klubove i sudjeluju u humanitarnim akcijama. Također surađuju s lokalnim proizvođačima i pružateljima turističkih usluga, što omogućuje nabavu svježih domaćih proizvoda i doprinosi raznolikosti ponude destinacije.

Uz kontinuirano unapređivanje svoje ponude i praćenje trendova u turizmu i wellness industriji, hotelsko poduzeće nudi širok spektar wellness tretmana, termalnih kupki, sauna, fitness programa i sportskih aktivnosti na otvorenom. Gastronomska ponuda također je raznolika, s nekoliko restorana i barova unutar kompleksa. Zbog svih ovih sadržaja, hotelsko se poduzeće etabliralo kao jedno od najprepoznatljivijih i najprivlačnijih turističkih odredišta u kontinentalnom dijelu Hrvatske.

## **4.2. Analiza etičkog kodeksa hotelskog poduzeća**

Etički kodeks hotelskog poduzeća ima za cilj postaviti jasne standarde ponašanja i očekivanja za sve zaposlenike. Njegova je svrha osigurati dosljednost u uslugama, podržati pozitivno radno okruženje i očuvati ugled tvrtke. Kodeks je strukturiran tako da obuhvaća širok spektar situacija s kojima se zaposlenici mogu susresti, pružajući konkretne smjernice za svaku od njih. To uključuje odnose s gostima, kolegama i općenito ponašanje na radnom mjestu. Kodeks naglašava nekoliko ključnih vrijednosti koje su temelj rada hotelskog poduzeća:

- Kvaliteta: neprestano pružanje vrhunske usluge gostima.
- Entuzijizam: pozitivan i energičan pristup radu.
- Ustrajnost: posvećenost i dosljednost u ispunjavanju zadataka.
- Odgovornost: preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke i njihov utjecaj na radni tim i goste.
- Izvrsnost: težnja ka stalnom unapređenju i postizanju najviših standarda.

Zaposlenici su dužni biti ljubazni, pristojni i profesionalni u svim interakcijama s gostima. Važno je pokazivati spremnost na pomoć, brzo reagirati na zahtjeve gostiju te pružati točne i jasne informacije, kao i održavati visoke standarde osobne urednosti i profesionalnog izgleda. Svaki se gost treba osjećati dobrodošlo i posebno. Odnosi među zaposlenicima trebaju biti utemeljeni na povjerenju, iskrenosti, poštovanju, suradnji i međusobnoj pomoći. Naglašava se važnost kolegijalnosti i zajedničkog rada, gdje zaposlenici pomažu jedni drugima, izbjegavajući kritiziranje ili podcjenjivanje kolega. Važno je zadržati ljubazan i strpljiv pristup u komunikaciji te poštovati kolege bez obzira na osobne odnose. Stariji zaposlenici imaju odgovornost educirati i usmjeravati mlađe kolege. Radno okruženje zahtijeva pridržavanje određenih pravila, standarda i pravnih zahtjeva koji jasno definiraju obveze i prava zaposlenika. Naglašava se važnost preciznog i kvalitetnog obavljanja radnih zadataka uz dosljedno obavještavanje nadređenih i poštivanje svih relevantnih propisa. U završnim odredbama etičkog kodeksa naglašava se važnost upoznavanja svih zaposlenika s kodeksom. Svaki zaposlenik, bio novozaposleni ili dugogodišnji član tima, mora biti upoznat s kodeksom i prihvatiti ga kao sastavni dio ugovora o radu. Poštivanje smjernica kodeksa nije samo preporuka, već obveza koja se očekuje od svakog zaposlenika. Disciplinska i odštetna odgovornost posebno se ističe kao važan aspekt u završnim odredbama. Zaposlenici su odgovorni za svoje postupke i moraju se pridržavati pravila kodeksa. U slučaju kršenja, disciplinska komisija može poduzeti mjere koje mogu uključivati čak i prekid radnog odnosa. Osim toga, zaposlenici su osobno odgovorni za očuvanje ugleda poduzeća, a svaki pokušaj otuđenja imovine poduzeća mora biti prijavljen nadređenima. Nadalje, bivši zaposlenici, bez obzira na razlog prekida radnog odnosa, obvezni su vratiti sav radni materijal koji su koristili tijekom zaposlenja. Također, intelektualno vlasništvo stvoreno za vrijeme zaposlenja ostaje u vlasništvu poduzeća, a obveza čuvanja poslovne tajne nastavlja se i nakon prestanka radnog odnosa.

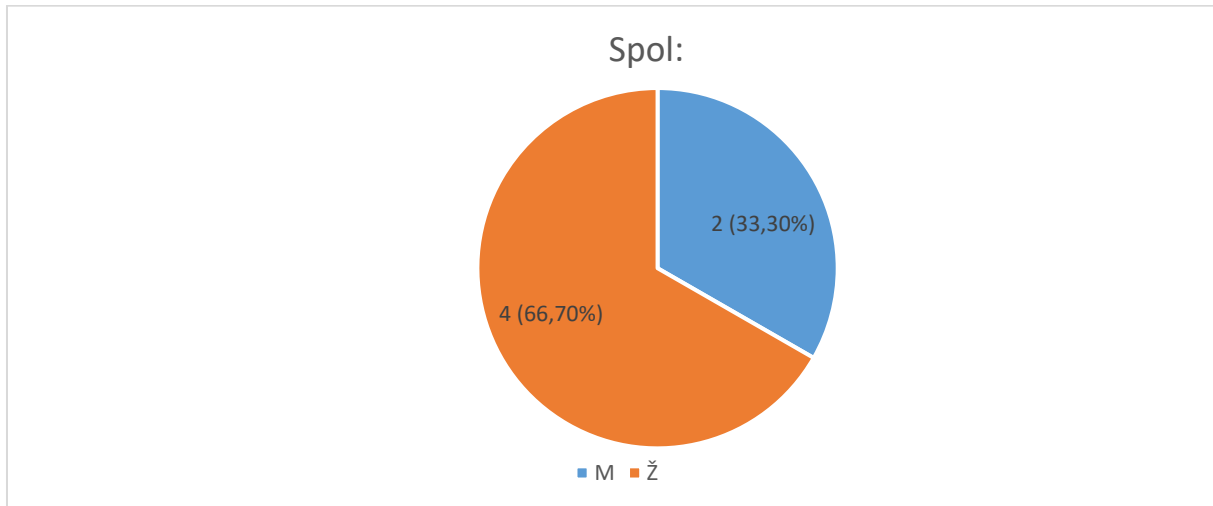
### **4.3. Metodologija i rezultati istraživanja**

U cilju ispitivanja etičkog vođenja hotelskog poduzeća koristio se online strukturirani anketni upitnik. Uzorak istraživanja činili su voditelji svih odjela u poduzeću, ukupno njih 6. Zbog činjenice da se ocjenjuje jedna osoba (jedan direktor hotelskog poduzeća), radi zaštite anonimnosti, u radu se izbjeglo govoriti o imenu hotelskog poduzeća. Anketni upitnik sastojao se od ukupno 5 pitanja, od toga su se četiri pitanja odnosila na socio-demografska obilježja ispitanika kao što je spol, godine starosti, godine radnog iskustva u poduzeću i stupanj

obrazovanja, a peto pitanje koje se sastoji od 15 čestica, odnosilo se na procjenu etičnog vođenja. Varijable za procjenu etičnog vođenja preuzete su iz istraživanja autora Garyja Yukla i suradnika „An Improved Measure of Ethical Leadership“<sup>128</sup>. Istraživanje je provedeno online putem, slanjem poveznice na anketu, u razdoblju od 24. lipnja do 30. lipnja 2024. godine. Rezultati su obrađeni metodama deskriptivne statistike.

Prikazani su grafovi za analizu socio-demografskih varijabli.

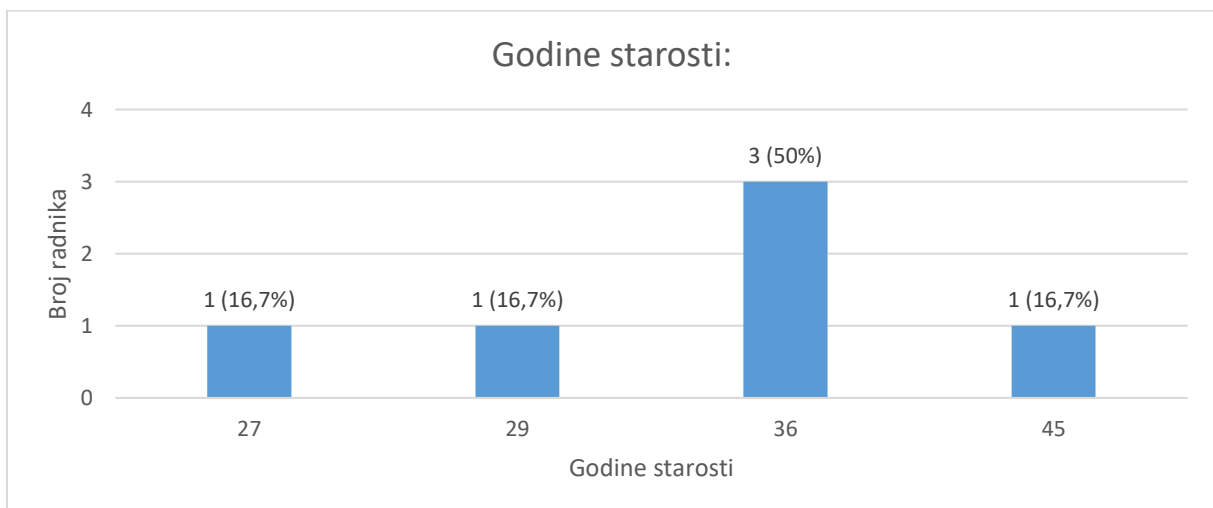
**Grafikon 1.** Ispitanici prema spolu



Izvor: izrada autora.

Od ukupno šest voditelja pojedinog odjeljenja, njih četiri je ženskog spola, dok je njih dvoje muškog spola.

**Grafikon 2.** Ispitanici prema godinama starosti

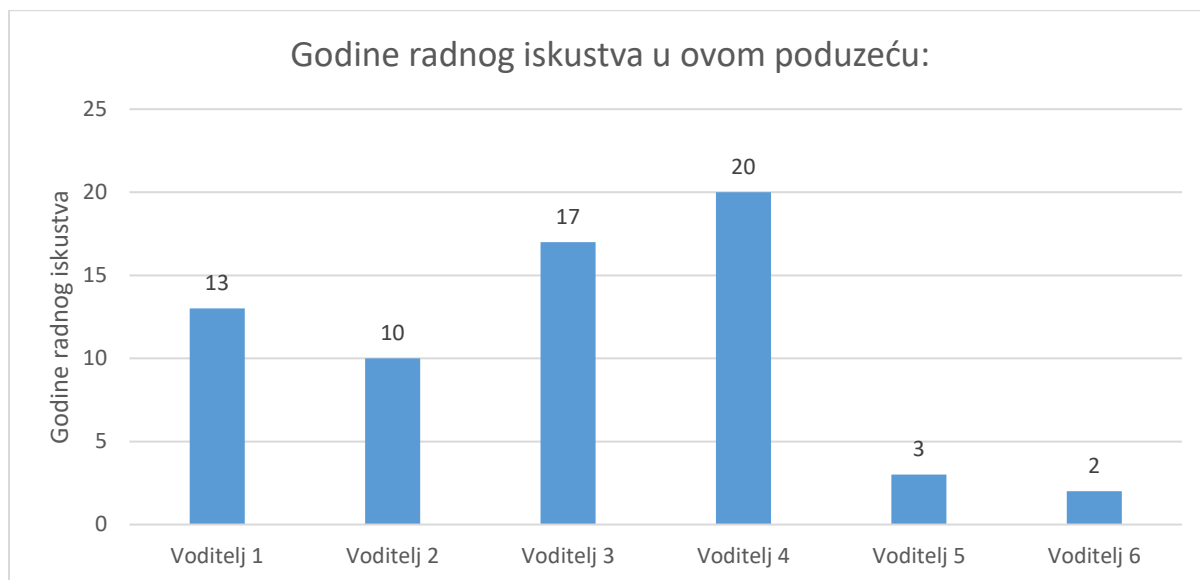


Izvor: izrada autora.

<sup>128</sup> Hassan, Mahsud, Prussia, i Yukl, „An Improved Measure of Ethical Leadership,“ 46.

Obzirom na dob, iz grafikona se može vidjeti da prevladava mlada radna snaga, od ukupno 6 voditelja odjeljenja, njih čak 5 je mlađe od 40 godina dok je tek jedan voditelj iznad 40 godina, točnije ima 45 godina.

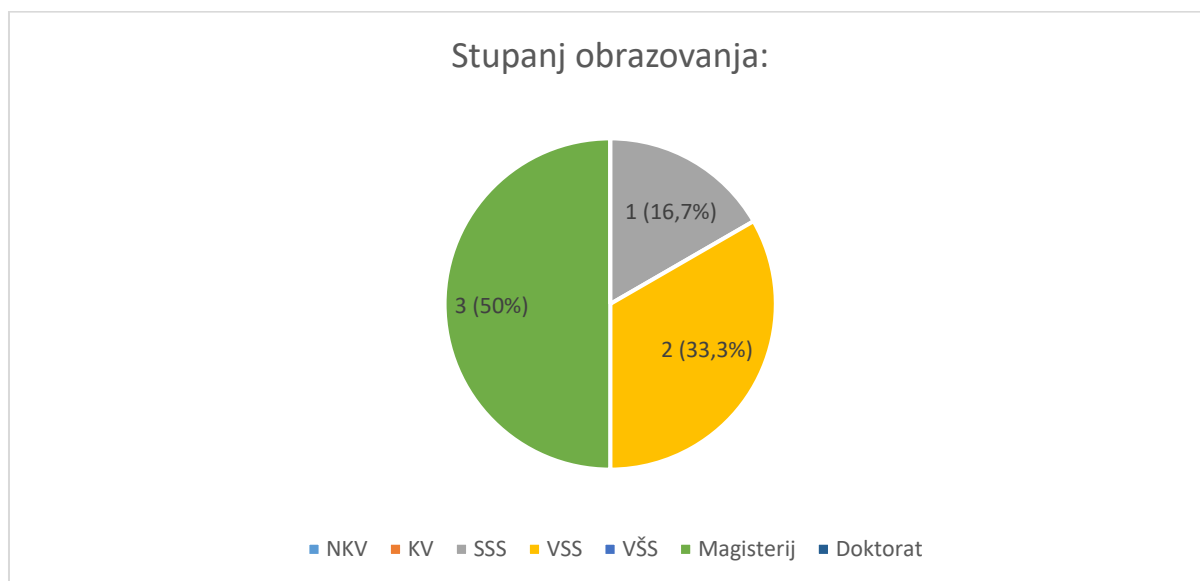
**Grafikon 3.** Godine radnog iskustva u ovom poduzeću



Izvor: izrada autora.

Iz grafikona je vidljivo da od ukupno šest ispitanih voditelja, njih četiri je zaposleno u ovom hotelskom poduzeću više od 10 godina, dok dvoje voditelja ima radno iskustvo u ispitanom poduzeću, manje od 5 godina.

**Grafikon 4.** Ispitanici obzirom na stupanj obrazovanja



Izvor: izrada autora.

Obzirom na stupanj obrazovanja, niti jedan voditelj odjela nema niži stupanj obrazovanja od srednjoškolskog, tek jedan ima srednju stručnu spremu, dok njih dvoje imaju završen fakultet (VSS) a troje ih ima magisterij. Također, niti jedan ispitanik nema višu stručnu spremu kao ni doktorat.

Ispitanike se upitalo da na ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem) ocjene razinu slaganja sa svakom od pojedinih tvrdnji koja se odnosi na etično vođenje direktora hotela. Rezultati su prikazani u tablici u nastavku.

**Tablica 1.** Ocjena etičnog vođenja direktora hotelskog poduzeća

<b>Tvrdnja:</b>	<b>Prosječna ocjena:</b>
1. Pokazuje snažnu brigu za etičke i moralne vrijednosti.	3,5
2. Komunicira jasne etičke standarde za članove.	3,5
3. Daje primjer etičkog ponašanja u svojim odlukama i djelovanjima.	3,2
4. Pošten je i može mu se vjerovati da govori istinu.	4,0
5. Drži svoje postupke dosljednima sa svojim izrečenim vrijednostima.	4,3
6. Pošten je i nepristran pri dodjeljivanju zadataka članovima.	4,0
7. Može mu se vjerovati da će ispuniti obećanja i obveze.	4,0
8. Inzistira na tome da se radi ono što je pravedno i etično čak i kada to nije lako.	4,0
9. Priznaje pogreške i preuzima odgovornost za njih.	4,0
10. Smatra poštenje i integritet važnim osobnim vrijednostima.	4,2
11. Daje primjer posvećenosti i samopožrtvovnosti za organizaciju.	4,2
12. Protivi se korištenju neetičkih praksi za povećanje učinkovitosti.	4,2
13. Je pravedan i objektivan pri ocjenjivanju učinka članova i dodjeljivanju nagrada.	3,5
14. Stavlja potrebe drugih iznad vlastitih interesa.	3,5
15. Drži članove odgovornima za korištenje etičkih praksi u njihovom radu.	3,3

Izvor: izrada autora.

Rezultati ankete predstavljaju cjelovit prikaz etičnosti upravljanja i ponašanja direktora hotelskog poduzeća, prema ocjeni šest voditelja odjela.



Direktor je općenito pozitivno percipiran u smislu etičkog upravljanja i ponašanja. Većina tvrdnji dobila je prosječnu ocjenu od oko 4,0 ili više, što ukazuje da se voditelji odjela uglavnom slažu ili u potpunosti slažu s pozitivnim tvrdnjama o etičkom ponašanju direktora. Najviša prosječna ocjena (4,3) bila je za tvrdnju da direktor svoje postupke provodi u skladu s osobnim vrijednostima, što ukazuje na snažnu dosljednost. Ocjene za poštenje i integritet kao važne osobne vrijednosti (4,2) i protivljenje neetičkim postupcima (4,2) naglašavaju predanost direktora održavanju visokih etičkih standarda. Direktor se smatra uzorom (primjerom) predanosti (posvećenosti) i samopožrtvovnosti za organizaciju, što je također ocijenjeno ocjenom 4,2. Najniža ocjena (3,2) bila je za davanje primjera etičkog ponašanja u odlukama i djelovanjima, što ukazuje na potencijalno područje u kojem se etičko ponašanje direktora možda neće uvijek doživljavati kao uzorno. Ocjena od 3,3 za držanje članova odgovornima za korištenje etičkih praksi u njihovom radu sugerira prostor za poboljšanje u osiguravanju da se članovi tima pridržavaju etičkih standarda. Direktor je dobro ocijenjen u područjima koja se odnose na poštenje i pouzdanost (4,0) te ispunjavanje obećanja i obveza (4,0). Ovi rezultati znače da voditelji odjela općenito smatraju direktora hotela pouzdanim. Pravednost u raspoređivanju zadataka i ocjenjivanju radnog učinka ocijenjena je sa 4,0, odnosno 3,5 bodova, što znači da je direktor pošten i nepristran, iako još ima prostora za napredak u dijelu pravednosti u ocjenjivanju radnog učinka. Ocjene 4,0 za priznavanje pogrešaka i preuzimanje odgovornosti te inzistiranje na tome da se radi ono što je pravedno i etično čak i kada to nije lako, pokazuju da se direktor percipira kao odgovornu osobu.

Rezultati ankete pokazuju pozitivnu ukupnu ocjenu etičnosti upravljanja i ponašanja direktora u hotelskom poduzeću. Direktora se smatra poštenim, dosljednim izrečenim vrijednostima i posvećenim organizaciji. Međutim, postoji prostor za poboljšanje u postavljanju primjera etičkog ponašanja u odlukama i postupcima te u osiguravanju odgovornosti za etičke prakse među članovima tima. Bavljenje tim područjima može dodatno poboljšati direktorovo etičko vodstvo i pridonijeti jačoj etičkoj kulturi unutar organizacije.

#### **4.4. Povezanost etičnog vodstva i uspješnosti poslovanja**

U tablicama u nastavku, analizirani su poslovni rezultati hotelskog poduzeća u razdoblju od 2017. do 2021. godine prema izvještajima objavljenima na internetskoj stranici FINA-e.<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Opcija naprednog pretraživanja na stranici rgfi.fina.hr može se koristiti samo za razdoblje od 2008. do 2021. godine zbog prilagodbe aplikacije na EUR valutu.

Podaci su razvrstani u nekoliko ključnih kategorija uključujući broj noćenja, broj dolazaka, ukupne prihode, dobit razdoblja, rentabilnost i pokazatelje produktivnosti.

**Tablica 2.** Broj noćenja i broj dolazaka turista za razdoblje 2017.-2021.

	2017.	2018.	Indeks 18/17	2019.	Indeks 19/18	2020.	Indeks 20/19	2021.	Indeks 21/20
<b>Broj noćenja</b>	122.736	129.342	105,4	136.135	105,3	74.368	54,6	127.933	172,0
<b>Broj dolazaka<sup>130</sup></b>	195.757	202.974	103,7	236.438	116,5	118.481	50,1	177.038	149,4

Izvor: izrada autora prema podacima dostupnim u Registru FINA-e

**Tablica 3.** Financijski pokazatelji za razdoblje 2017.-2021.

	2017.	2018.	Indeks 18/17	2019.	Indeks 19/18	2020.	Indeks 20/19	2021.	Indeks 21/20
<b>Ukupni prihodi u EUR</b>	7.897.388,55	8.742.191,12	110,7	9.810.868,80	112,2	5.929.489,68	60,4	9.298.983,34	156,8
<b>Dobit razdoblja u EUR</b>	724.752,27	787.921,96	108,7	873.906,16	110,9	-2.952.266,77	-	554.309,38	-
<b>Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) u %</b>	12,40	8,52	68,7	8,64	101,4	-15,43	-	6,91	-
<b>Rentabilnost imovine (ROA) u %</b>	2,78	3,02	108,2	3,32	110,0	-10,93	-	2,08	-

Izvor: izrada autora prema podacima dostupnim u Registru FINA-e

**Tablica 4.** Pokazatelji produktivnosti za razdoblje 2017.-2021.

	2017.	2018.	Indeks 18/17	2019.	Indeks 19/18	2020.	Indeks 20/19	2021.	Indeks 21/20
<b>prihod/radnik</b>	47.289,75	48.839,06	103,3	53.611,30	109,8	33.499,94	62,5	60.383,00	180,2
<b>dobit/radnik</b>	4.339,83	4.401,80	101,4	4.775,43	108,5	-16.679,47	-	3.599,41	-

Izvor: izrada autora.

Prema podacima iz Tablice 2. u razdoblju od 2017. do 2019. godine hotelsko poduzeće bilježi rast kako u broju noćenja, tako i u broju dolazaka. Konkretno, broj noćenja raste sa 122.736 u 2017. na 136.135 u 2019. godini, što predstavlja ukupno povećanje od 10,9%. Broj dolazaka pokazuje još impresivniji rast, povećavši se sa 195.757 u 2017. na 236.438 u 2019. godini, što je povećanje od 20,8%. Međutim, 2020. godina prikazuje značajan pad uzrokovan pandemijom COVID-19. Broj noćenja pada za 45,4%, a broj dolazaka za gotovo 50%.

<sup>130</sup> Broj komercijalnih kupaca, broj saunara i broj odrađenih masaža.

Oporavak je vidljiv u 2021. godini kada se broj noćenja vraća na 127.933, što je povećanje od 72% u odnosu na 2020., dok se broj dolazaka povećava za 49,4%.

Ukupni prihodi hotelskog poduzeća, kako prikazuje Tablica 3., također prate uzlazni trend do 2019. godine. Prihodi se povećavaju sa 7,9 milijuna eura u 2017. na 9,8 milijuna eura u 2019. godini, što je rast od 24,2%. Ovaj rast rezultat je povećanja turističkog prometa, kao i uspješnog upravljanja resursima. Godina 2020. donosi značajan pad prihoda na 5,9 milijuna eura, što predstavlja smanjenje od 39,6%. Ovo je rezultat značajnog smanjenja turističkog prometa zbog pandemijskih ograničenja. Godina 2021. pokazuje znatan oporavak, s prihodima od 9,3 milijuna eura, što je povećanje od 56,8% u odnosu na 2020. godinu, ali još uvijek nešto ispod razine prihoda u 2019. godini. Dobit razdoblja slijedi sličan obrazac. Nakon stabilnog rasta do 2019., kada je dobit iznosila 873.906 eura, 2020. godina bilježi gubitak od -2,95 milijuna eura, što ukazuje na ozbiljan utjecaj pandemije na profitabilnost. U 2021. godini dobit se oporavlja na 554.309 eura, ali i dalje ostaje ispod razine iz 2019. godine. Pokazatelji rentabilnosti vlastitog kapitala (ROE) i imovine (ROA) ukazuju na slične trendove. ROE se smanjuje s 12,4% u 2017. na 8,64% u 2019. godini, a zatim iznenada pada na -15,43% u 2020. godini zbog negativnih rezultata. Oporavak je vidljiv u 2021. kada ROE iznosi 6,91%. ROA također bilježi pad tijekom 2020. godine, kada se smanjuje na -10,93%, ali se u 2021. godini oporavlja na 2,08%. Iako je oporavak očit, pokazatelji upućuju na potrebu daljnjeg poboljšanja kako bi se postigla dugoročna stabilnost.

Produktivnost iz Tablice 4. mjerena prihodima i dobiti po radniku također pokazuje značajne promjene. Prihod po radniku kontinuirano raste do 2019. godine, dostižući 53.611 eura, što je povećanje od 13,4% u odnosu na 2017.godinu. Međutim 2020. godina donosi pad produktivnosti na 33.499 eura po radniku, što je rezultat smanjenja prihoda i broja zaposlenih (sa 183 u 2019. godini na 177 u 2020. godini). Oporavak je vidljiv u 2021. godini kada prihod po radniku raste na 60.383 eura, što je najveća zabilježena vrijednost u analiziranom razdoblju. Dobit po radniku prati sličan obrazac, s najvećom vrijednosti od 4.775 eura u 2019. godini, naglim padom na -16.679 eura u 2020. godini te oporavkom na 3.599 eura u 2021. godini.

Podaci iz ankete i financijski pokazatelji zajedno sugeriraju da etično vodstvo ima pozitivan utjecaj na produktivnost u hotelskom poduzeću. Ovaj utjecaj može se vidjeti kroz povećanje prihoda i dobiti po radniku, kao i kroz oporavak produktivnosti nakon pandemije. Etično vođenje očito doprinosi stvaranju radne okoline u kojoj se zaposlenici osjećaju podržano i motivirano, što se pozitivno odražava na njihove rezultate.

## Zaključak

Etično vođenje igra ključnu ulogu u postizanju dugoročnog uspjeha i održivosti poduzeća. Primjena etičkih principa u poslovanju značajno doprinosi povećanju profitabilnosti, jačanju lojalnosti kupaca te poboljšanju imidža poduzeća. Etično vođenje podrazumijeva transparentnost, poštenje, pravednost i odgovornost, što rezultira većim povjerenjem među dionicima i dugoročnom konkurentskom prednošću.

Poduzeća koja implementiraju etička načela i društveno odgovorno poslovanje ostvaruju bolje financijske rezultate i uživaju veću lojalnost kupaca. Etički stavovi i ponašanje voditelja i zaposlenika direktno utječu na produktivnost i moral unutar organizacije. Globalna poslovna etika postaje sve važnija zbog sve većeg broja poduzeća koja posluju na međunarodnim tržištima. Usklađivanje s univerzalnim etičkim standardima omogućava dosljednost, povjerenje i integritet u globalnim poslovnim operacijama. Uvođenje etičkih standarda u poslovne procese ključno je za uspješno poslovanje i pozitivan utjecaj na društvo u cjelini.

Etično vođenje nije samo poslovna dužnost već i moralna obveza i prioritet svakog poduzeća. Etički pristup poslovanju ne samo da poboljšava radnu atmosferu i odnose s kupcima, već i osnažuje cijelu organizaciju. Implementacija etičkih principa u vođenje i poslovne strategije doprinijet će izgradnji povjerenja i lojalnosti među dionicima i dovesti do veće produktivnosti, inovativnosti i konkurentske prednosti. Daljnje istraživanje i promicanje etičnih praksi u poslovanju osigurava dugoročnu održivost i uspjeh poduzeća.

Istraživanje je bilo ograničeno na šest voditelja odjela, što možda ne pruža sveobuhvatan pogled na etičko ponašanje direktora kako ga percipiraju svi zaposlenici. Prikupljeni odgovori su subjektivni i temelje se na osobnim percepcijama, što može dovesti do pristranosti. Uzimajući u obzir visoke ocjene etičnosti vodstva, može se zaključiti da postoji snažna korelacija između etičnog vodstva i povećane produktivnosti rada. To dodatno potvrđuje važnost održavanja etičkih standarda u poslovanju kao ključnog preduvjeta za dugoročni uspjeh poduzeća.

Buduća istraživanja trebala bi uključiti veći broj zaposlenika iz različitih odjela kako bi se dobio bolji uvid u etičko ponašanje i vođenje direktora. Podaci bi se od istih ispitanika trebali prikupljati više puta tijekom određenog vremenskog razdoblja kako bi se mogle pratiti promjene u načinu vodstva direktora. Buduća istraživanja trebala bi ispitati i druge aspekte vođenja i organizacijske kulture kako bi se dobila potpunija slika o učinkovitosti direktora. Korištenje metoda kao što su intervjui ili fokus grupe moglo bi pružiti dublje uvide u razloge

zašto zaposlenici ocjenjuju direktora na određeni način i istaknuti specifična područja za poboljšanje.

## Bibliografija

- Alnoor, Alhamzah, i Muhammad Ardiansyah. „Integrating Corporate Social Responsibility into Business Strategy: Creating Sustainable value.“ *Involvement International Journal of Business* 1, br. 1 (2024): 28-41. <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.5> (pristupljeno 3. srpnja 2024.)
- Aras, Güler, i David Crowther. *Corporate Social Responsibility*. Bookboom, 2008. [https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod\\_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf](https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf) (pristupljeno 22. lipnja 2024.)
- Atanacković, Uglješa. „Društveno odgovorno poslovanje kao suvremeni koncept biznisa.“ *Škola biznisa*, br. 1 (2011): 143-148. <https://www.vps.ns.ac.rs/SB/2011/5.13.pdf> (pristupljeno 14. svibnja 2024.)
- Bebek, Borna, i Antun Kolumbić. *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija, 2000.
- Bhattacharya, C.B., Daniel Korschun, i Sankar Sen. „Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent.“ *MIT Sloan Management Review* 49, br. 2 (2008): 37-44. <https://ssrn.com/abstract=2333549> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
- Blowfield, Michael, i Alan Murray. *Corporate Responsibility*. 2nd Edition. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- Bowie, Norman E., i Meg Schneider. *Business Ethics for Dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc. 2011.
- Byras, Stephen M., i Kurt Stanberry. *Business Ethics*. Houston, TX: OpenStax, 2018.
- Ciulla, Joanne B. *Ethics, the Heart of Leadership*. 3rd Edition, Santa Barbara: ABC-CLIO, LLC, 2014.
- Ciulla, Joanne B. *The Ethics of Leadership*. Belmont, CA: Cengage Learning, 2003.
- Cohen, Stephen, i Damian Grace. *Business Ethics*. 4th Edition. South Melbourne, Victoria: Oxford University Press, 2010.
- Collins, Denis, i Patricia Kanashiro. *Business Ethics: Best Practices for Designing and Managing Ethical Organizations*. 3rd Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021. Crane, Andrew, i Dirk Matten. *Business Ethics*. 4th Edition. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- D'Aprile, Gianvito, i Cosimo Talò. „How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment: a Psychosocial Process Mediated by Organizational Sense of Community.“

- Employee Responsibilities and Rights Journal* 27, br. 4 (2015): 241-269.  
<https://doi.org/10.1007/s10672-015-9265-6> (pristupljeno 20. lipnja 2024.)
- De George, Richard T. „A History of Business Ethics.“ U *Values and Ethics for the 21st Century*. 337-359. BBVA, 2012.
- DesJardins, Joseph, Laura P. Hartman, i Chris MacDonald. *Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity & Social Responsibility*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018.
- DS, Keerthi, Arvind Malik, i Lakshmi Malik. „Impact of Employee Morale on Organizational Success.“ *International Journal of Recent Technology and Engineering* 8, br. 4 (2019): 3289-3293. <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4/D8070118419.pdf> (pristupljeno 24. lipnja 2024.)
- EasySociology. *The Importance of Corporate Responsibility: Promoting Ethics, Protecting the Environment, and Supporting Communities*. <https://easysociology.com/sociology-of-work/the-importance-of-corporate-responsibility-promoting-ethics-protecting-the-environment-and-supporting-communities/> (pristupljeno 3. srpnja 2024.)
- Ethics and Compliance Initiative. *Timeline of Business Ethics and Compliance*. <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/ethics-timeline/> (pristupljeno 22. lipnja 2024.)
- European Commission. *Corporate sustainability and responsibility*. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en#what-is-corporate-social-responsibility](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en#what-is-corporate-social-responsibility) (pristupljeno 22. lipnja 2024.)
- Hariharan, G.V., Dr. A. Vikraman, i Dr. L. Prakash. „A Study On Employee Morale With Respect To Satisfaction Level Offered By Flipkart (India) Pvt Ltd, Kancheepuram District.“ *Educational Administration: Theory and Practice* 30, br. 1 (2024): 613-621. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i1.5100> (pristupljeno 22. lipnja 2024.)
- Hrvatska gospodarska komora. <https://www.hgk.hr/hrvatska-gospodarska-komora/kodeks-etike> (pristupljeno 1. srpnja 2024.)
- Hassan, Shahidul, Rubina Mahsud, Gregory E. Prussia, i Gary Yukl. „An Improved Measure of Ethical Leadership.“ *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20, br. 1 (2013): 38-48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352> (pristupljeno 20. svibnja 2024.)
- ISO – International Organization for Standardization. *Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (pristupljeno 22. lipnja 2024.)

- Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja: Novi pristup strateškom menadžmentu u doba multikulturalizma*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015.
- Josephson, Michael. „Teaching Ethical Decision Making and Principled Reasoning.“ U *Business Ethics: Reading and Cases in Corporate Morality*. 5th Edition. 78-85. New York: Wiley Blackwell, 2014. Krkač, Kristijan, ur. *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: MATE d.o.o./ZŠEM, 2007. LinkedIn. *The Walt Disney Company*. [https://www.linkedin.com/posts/the-walt-disney-company\\_walt-disney-once-said-you-can-dream-create-activity-7119714985051648002-fPm8](https://www.linkedin.com/posts/the-walt-disney-company_walt-disney-once-said-you-can-dream-create-activity-7119714985051648002-fPm8) (pristupljeno 24. lipnja 2024.)
- Letica, Bartol. *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. Zagreb: MATE d.o.o., 2010.
- Mackey, John, i Raj Sisodia. *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
- Nelson, Katherine A., i Linda K. Treviño. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. 5th Edition. John Wiley and Sons, 2011.
- Peters, Thomas J., i Robert H. Waterman. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row Publications, Inc., 1982. Reynolds, Scott J., Linda K. Treviño, i Gary R. Weaver. „Behavioral Ethics in Organizations: A Review.“ *Journal of Management* 32, br. 6 (2006): 951-990. [https://ethicaldevelopment.ua.edu/uploads/8/4/9/8/84986096/\\_2006\\_\\_behavioral\\_ethics\\_in\\_organizations\\_-\\_a\\_review.pdf](https://ethicaldevelopment.ua.edu/uploads/8/4/9/8/84986096/_2006__behavioral_ethics_in_organizations_-_a_review.pdf) (pristupljeno 27. lipnja 2024.)
- Rossouw, deon, i Leon van Vuuren. *Business ethics*. 6th Edition. Cape Town: Oxford University Press, 2017.
- Sexty, Robert W. *Canadian Business and Society: Ethics and Responsibilities*. 2nd Edition. McGraw Hill Ryerson, 2011.
- Shehu, Hidajet, i Ikbale Tota. „The Dilemma of Business Ethics.“ *Procedia Economics and Finance* 3 (2012): 555-559. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00195-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00195-5) (pristupljeno 22. lipnja 2024.)
- Sims, Ronald R. *A Contemporary Look At Business Ethics*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc., 2017.



## Popis ilustracija

### Tablice

<b>Tablica 1.</b> Ocjena etičnog vođenja direktora hotelskog poduzeća .....	34
<b>Tablica 2.</b> Broj noćenja i broj dolazaka turista za razdoblje 2017.-2021. ....	36
<b>Tablica 3.</b> Financijski pokazatelji za razdoblje 2017.-2021.....	36
<b>Tablica 4.</b> Pokazatelji produktivnosti za razdoblje 2017.-2021.....	36

### Grafikoni

<b>Grafikon 1.</b> Ispitanici prema spolu .....	32
<b>Grafikon 2.</b> Ispitanici prema godinama starosti .....	32
<b>Grafikon 3.</b> Godine radnog iskustva u ovom poduzeću .....	33
<b>Grafikon 4.</b> Ispitanici obzirom na stupanj obrazovanja.....	33

### Slike

<b>Slika 1.</b> Podjela etike .....	4
<b>Slika 2.</b> Piramida društvene odgovornosti Archieja B. Carrolla .....	17

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik

Spol:					
<input type="checkbox"/> M					
<input type="checkbox"/> Ž					
Godine starosti:					
Godine radnog iskustva u ovom poduzeću:					
Stupanj obrazovanja:					
<input type="checkbox"/> NKV					
<input type="checkbox"/> KV					
<input type="checkbox"/> SSS					
<input type="checkbox"/> VSS					
<input type="checkbox"/> VŠS					
<input type="checkbox"/> Magisterij					
<input type="checkbox"/> Doktorat					
1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem.	Ne slažem se.	Niti se slažem, niti se ne slažem.	Slažem se.	Potpuno se slažem.	
Moj direktor:					
	1	2	3	4	5
<b>1. Pokazuje snažnu brigu za etičke i moralne vrijednosti.</b>					
<b>2. Komunicira jasne etičke standarde za članove.</b>					
<b>3. Daje primjer etičkog ponašanja u svojim odlukama i djelovanjima.</b>					
<b>4. Pošten je i može mu se vjerovati da govori istinu.</b>					
<b>5. Drži svoje postupke dosljednima sa svojim izrečenim vrijednostima.</b>					
<b>6. Pošten je i nepristran pri dodjeljivanju zadataka članovima.</b>					
<b>7. Može mu se vjerovati da će ispuniti obećanja i obveze.</b>					
<b>8. Inzistira na tome da se radi ono što je pravedno i etično čak i kada to nije lako.</b>					
<b>9. Priznaje pogreške i preuzima odgovornost za njih.</b>					
<b>10. Smatra poštenje i integritet važnim osobnim vrijednostima.</b>					
<b>11. Daje primjer posvećenosti i samopožrtvovnosti za organizaciju.</b>					
<b>12. Protivi se korištenju neetičkih praksi za povećanje učinkovitosti.</b>					
<b>13. Je pravedan i objektivan pri ocjenjivanju učinka članova i dodjeljivanju nagrada.</b>					
<b>14. Stavlja potrebe drugih iznad vlastitih interesa.</b>					
<b>15. Drži članove odgovornima za korištenje etičkih praksi u njihovom radu.</b>					

Izvor: izrada autora prema Hassan, Mahsud, Prussia, i Yukl, „An Improved Measure of Ethical Leadership,“ 46.