

SVEUČILIŠTE U SPLITU  
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Studentski projektni zadatak

Radna bilježnica

**Kolegij:** Etika i društveno odgovorno poslovanje

**Predavač:** Marko Radeljak

Split, rujan 2022

## SADRŽAJ:

1.	UVOD.....	1
1.1.	Radna bilježnica.....	1
1.1.	Osnove za razumijevanje poslovne etike.....	2
2.	ETIKA I MORAL.....	3
2.1.	Etika.....	3
2.2.	Moral.....	5
2.3.	Klasifikacija etike.....	6
2.4.	Etičke teorije.....	8
2.5.	Etika kao praktična filozofija u poslovanju.....	8
3.	POSLOVNA ETIKA.....	10
3.1.	Faktori koji utječu na etičko ponašanje.....	10
3.2.	Etično poslovno upravljanje.....	11
3.3.	Etički aspekti poslovanja.....	11
3.4.	Poslovna etika u gospodarstvu.....	12
3.5.	Poslovna etika i područje djelovanja.....	13
3.6.	Poslovna etika i profit.....	14
4.	ETIKA U POSLOVANJU.....	15
4.1.	Pretpostavke etičkog ponašanja.....	15
4.2.	Nositelji poslovne etike.....	15
4.3.	Odnosi između poslovnih subjekata.....	16
4.4.	Poslovni odnosi unutar poduzeća.....	18
4.5.	Etičke razine poslovnog ponašanja.....	18
4.6.	Razine poslovne etike.....	19
4.7.	Upravljanje poslovnom etikom.....	20
5.	ETIČKE VRIJEDNOSTI I NORME.....	22
5.1.	Etičke vrijednosti i norme.....	22
5.2.	Osobne vrijednosti.....	22
5.3.	Organizacijske vrijednosti.....	23
5.4.	Organizacijske vrijednosti prema ciljevima.....	25
5.5.	Etičke norme.....	26
6.	ETIČKI KODEKS.....	27
6.1.	Etičko ponašanje.....	27

6.2. Etička načela .....	27
6.3. Etičnost poslovnih odluka.....	28
6.4. Načela poštenog poslovanja.....	29
7. MENADŽERSKA ETIKA .....	30
7.1. Etički pristupi.....	30
7.2. Etičko odlučivanje .....	31
7.3. Tipovi etičkog menadžmenta.....	31
7.4. Etičke dileme .....	32
8. ETIKA I VODSTVO .....	34
8.1. Etika vodstva i poslovno okruženje .....	35
8.2. Stvaranje etičnog radnog mjesta .....	36
8.3. Strategija poduzeća i etičnost .....	36
8.4. Organizacijska kultura .....	37
9. MOTIVACIJA .....	39
9.1. Faktori motivacije .....	39
9.2. Teorije motivacije .....	40
9.3. Strategije motivacije .....	40
9.4. Motivacijski sustav .....	41
9.5. Motivacija zaposlenika .....	41
9.6. Praćenje radne uspješnosti .....	42
9.7. Strategija nagrađivanja .....	43
9.8. Motivacija ili manipulacija .....	44
9.9. Ljudski resursi i motivacija .....	44
9.10. Osobni razvoj.....	45
10. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	46
10.1. Koncept društveno odgovornog poslovanja .....	46
10.2. Društveno odgovorno poslovanje kao poslovna strategija .....	47
10.3. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja.....	48
10.4. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja .....	49
10.5. Biti društveno odgovoran .....	50
10.6. Modeli društvenog poslovanja.....	50
10.7. Razine društvene odgovornosti.....	51
10.8. Utjecaj na društvenu odgovornost .....	51
11. PODUZETNIČKA I ETIČKA ODGOVORNOST .....	54

11.1. Poduzetnička etika .....	54
11.2. Poduzetnički ciljevi.....	55
11.3. Prilagođavanje promjenama .....	55
11.4. Etika povjerenja .....	56
12. ETIČKI IZAZOVI POSTMODERNOG DRUŠTVA .....	58
12.1. Tehnološki rast.....	58
12.2. Umjetna inteligencija.....	58
12.3. Korporacije bez ljudi .....	59
12.4. Nove tehnologije i postojeća zanimanja .....	59
12.5. Fleksibilno radno vrijeme .....	59
13. ETIKA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU .....	61
13.1. Etički problemi u međunarodnom poslovanju.....	61
14. ETIKA U OGLAŠAVANJU .....	63
14.1. Transparentnost u oglašavanju.....	64
14.2. Prikriveno oglašavanje.....	65
14.3. Kodeksi u oglašavanju .....	66
15. GENERACIJSKA SEGREGACIJA.....	68
15.1. Multigeneracijska radna snaga.....	68
16. UTJECAJ TEHNOLOGIJE NA ETIKU .....	69
16.1. Promjene na tržištu rada .....	71
16.2. Izazovi novih tehnologija.....	71
16.3. Umjetna inteligencija.....	72
16.4. Rudarenje podataka.....	73
LITERATURA .....	77
POPIS TABLICA .....	78

# 1. UVOD

## 1.1. Radna bilježnica

Svrha ove radne bilježnice je omogućiti studentima da se korak po korak upoznaju sa ključnim temama povezanim s područjem morala, etike, etike u poslovanju te društveno odgovornim poslovanjem. Usvojena znanja omogućit će studentima da racionalnije i učinkovitije donose odluke u vlastitom poslovanju na dinamičnom i izazovnom tržištu. Unutar radne bilježnice studenti će na primjerima iz prakse naučiti kako se kroz etičko vodstvo, organizacijske strukture i sustave, stvaraju etične organizacije.

Poglavlja obrađuju ključne elemente etike u poslovanju i društveno odgovornog poslovanja. U svakom od poglavlja nalaze se zadaci, koji uključuje pregled najznačajnijih teorijskih pojmova, te primjenu teorije na vlastitom poslovnom projektu. Unutar aktivnosti namijenjenih studentima, cilj je da studenti testiraju svoja znanja, te da ih povežu sa praktičnim primjerima i zadacima. Također, u dijelu vezanom za vlastiti projekt, studenti trebaju primijeniti stečena znanja pri izradi vlastitog poslovnog projekta. Kada studenti ispune sve zadatke koji se od njih traže, unutar radne bilježnice, u konačnici će imati detaljno napravljen vlastiti projekt.

Poseban fokus u projektnom zadatku se stavlja na dio etike koji se odnosi na djelovanje u dvojbenim situacijama u kojima se može zateći organizacija ili pojedinac. Kroz rješavanje postavljenih zadataka, također se radi na osvještavanju, gdje mnoge norme, pravila i kodeksi, promoviraju niz drugih moralnih i etičkih vrijednosti, kao što su društvena odgovornost, održivi razvoj, dobrobit ljudi, poštivanje zakona, ljudska prava, javno zdravlje i sigurnost, te utjecaj novih tehnologija na poslovanje.

Radna bilježnica u svakom dijelu uvodnog poglavlja na jednostavan način, prikazuje najznačajnije teorijske pojmove vezane za pojedine dijelove etike u poslovanju i društveno odgovorno poslovanje. Teorijski dio u sažetom obliku daje prikaz osnovnih pojmova, potrebnih za razumijevanja osnova etike. Glavni cilj ove radne bilježnice je da studenti nauče kako biti društveno odgovoran, etičan, te etično djelovati u praksi odnosno kako integrirati etiku u samo poslovanje.

## 1.2. Osnove za razumijevanje pojma etike

U današnjem modernom poslovanju, etika predstavlja jedan od važnijih elemenata koji omogućuju poduzeću poslovanje na dinamičnom i izazovnim tržištu. Primjenom različitih poslovnih praksi poduzeća nastoje stabilizirati svoje poslovanje u čemu etika ima bitnu ulogu. Međutim etika ne traži od poduzeća fiksno ili nepromjenjivo stanje, već kontinuirano ulaganje napora u pronalaženju novih rješenja te donošenju odluka koje će imati pozitivan ishod na okruženje u kojem djelujemo. Etika u poslovanju uzima u obzir poslovne aktivnosti koje se u uvjetima rastuće konkurencije i globalizacije konstantno mijenjaju i nadopunjavaju na način da omogućuju organizaciji i pojedincu opstojnost na tržištu.

Pojam poslovne etike se mijenjao kroz povijest. Pored usklađenosti sa zakonima i normama, ono uključuje brojne kriterije koji utječu na smanjenje financijskog organizacijskog i reputacijskog rizika poslovanja. Poslovna etika utječe na dobro ili loše, ispravno ili pogrešno ponašanje poduzeća prema svim dionicima u sustavu, te se bavi moralnim procjenama i očekivanjima. Poslovna etika predstavlja skup moralnih pravila i vrijednosti koje usmjeravaju pojedince u donošenje poslovnih odluka i upravljanju poduzećem, te pridonosi dugoročnoj uspješnosti i operativnoj izvrsnosti.

Današnje poslovanje obilježava umreženost poslovnih subjekata i ostalih dionika što može u mnogome utjecati na njihove odnose, stoga je bitno prepoznati važnost i načine na koji donosimo etične odluke. Na oblikovanje etičke odluke utječe mnogo čimbenika, stoga prilikom odlučivanja, potrebno sagledati je situaciju iz različitih perspektiva, poput utilitarizma, individualizma, morala, državnih legislativa, kulturnih i zakonodavnih normi. Na taj način omogućeno je sagledavanje šireg konteksta etike što utječe na stvaranje prihvatljivih i primjenjivih procesa upravljanja u poslovanju.<sup>1</sup>

Pored profita, kao financijske dimenzije poslovanja, sve se više zahtjeva istodobno poštivanje pravnih, etičkih, kulturnih i društvenih vrijednosti. Ovi procesi od poduzeća nedvojbeno zahtijevaju stvaranje smjernica koje će potaknuti poslovne ljude na donošenje odluka u korist svojih poslovnih subjekata i društva u cjelini.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Etika u poslovanju. Preuzeto sa: <https://www.efzg.unizg.hr/default.aspx?id=7983> [21.1.2022.]

<sup>2</sup> HGK (2016) *Kodeks etike u poslovanja*, Zagreb, str. 6-11

## 2. ETIKA I MORAL

### 2.1. Etika

Etika je pojam koji zadire u sve segmente društvenog života. Što je etika u pojedinom društvu razvijenija, to su moral i vrijednosti tog društva kvalitetnije, a odluke dugoročnije. O kvaliteti društvenih normi ovisi i razvijenost pojedinog društva i zajednice.<sup>3</sup>

Etika (prema grčkom *etos*: moralan, ćudoredan) predstavlja filozofsku disciplinu koja istražuje izvore i temelje morala, smisao i ciljeve moralnih normi, utvrđuje osnovne kriterije za ljudsko djelovanje, te zauzima kritički stav prema postojećoj moralnoj praksi. Etika upućuje i na promišljanje o tome što određena pravila čini dobrim, jednostavnim i korisnim.

Predmet proučavanja etike su ljudsko djelovanje, tj. načela, vrijednosti i pravila moralnog ponašanja, etički principi, kojima se usmjerava ponašanje ljudi ili određenih skupina. Moral možemo definirati kao sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija skup pisanih i nepisanih pravila o ponašanju ljudi, koji se temelje na etičkim normama.<sup>4</sup>

**Zadatak:** Definirajte studentski tim.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Zadatak:** Odaberite naziv i djelatnost tvrtke.

- Naziv tvrtke: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Djelatnost tvrtke: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Etička pravila imaju za cilj sabrati i strukturirati dosadašnje spoznaje u području etike, te olakšati pregled pravila koja stoje na raspolaganju kada se traži vrijednost kojom će se voditi u određenoj situaciji u praksi. Etička pravila predstavljaju ideal praktične norme svakog etičkog odlučivanja i djelovanja kojim se nastoji postupanje što više približiti etičkoj normi.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Drakulić, J. (2010) Etika u obrazovanju odraslih, *Andragoški glasnik*, Vol. 14, br. 2, 2010, str. 123-131

<sup>4</sup> Čičin Šajn, D. (2022) Osnove menadžmenta, Sveučilište u Zadru, 2022, str. 2

<sup>5</sup> Cicak, M. (2011) Etička pravila u superviziji, *Ljetopis socijalnog rada*, 18(2) str. 185-2016

Poslovni običaji predstavljaju opće prihvaćena, te široko primijenjena pravila koja ne smiju biti suprotni zakonskim propisima i odredbama. Njihova raširenost mora biti tolika da se pri sklapanju pravnih poslova pretpostavlja poznavanje poslovnih običaja. Najčešće se primjenjuju u trgovačkom poslovanju.<sup>6</sup>

Razlike između uspješnih i neuspješnih organizacija upravo čine navike. Navike su povezane sa načinom obavljanja posla, koji se oblikuje tijekom dužeg vremena. Određene loše navike su kočnice na putu do uspjeha i direktno su povezane sa poslovnim neuspjehom, dok su dobre navike put za učinkovito poslovanje. Strpljenje i upornost dio su karakterne kvalitete koje dovode do uspjeha, ali jedinstvene navike u obliku specifičnih znanja i liderski karakter pomaže organizacijama da uspješno posluju na tržištu.

Uloga normi u svakodnevnom životu pojedinca, organizacije, tvrtki izuzetno je velika. Primjerice, korištenje kreditne kartice nije moguće, bez da ne postoji norma o sadržaju i izgledu kartice. Poslovanje u lancima opskrbe koja postaje sve udaljenija, otežava provjeru i klasifikacije dobavljača pa je stoga potrebno usuglašavanje specifikacija s normama, što omogućava brže, sigurnije i jeftinije transakcije u poslovanju.

Danas postoji velik broj različitih normi za gotovo sva područja ljudskog djelovanja. O kvaliteti normi ovisi uspješnost organizacije, konkurentnost, profit i obrnuto. Norme nam služe kao smjernice, upute i savjeti kako voditi organizaciju, te održati kvalitetno poslovanje.<sup>7</sup>

**Zadatak:** Na temelju primjera odabrane tvrtke, navedite primjere osnovnih pravila, običaja, navika i normi koji se primjenjuju u vašoj tvrtki.

- Pravila: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Običaji: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<sup>6</sup> Poslovni običaji. Preuzeto sa: <https://proleksis.lzmk.hr/54538/> [15.1.2022.]

<sup>7</sup> Šuman, S., Kovačević, A. i Davidović V. (2013) Norme kvalitete-još uvijek neiskorišten potencijal, Zbornik veleučilišta u Rijeci, No. 1, str. 291-306



- Navike: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Norme: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 2.2. Moral

Riječ "moral" potječe od latinske riječi "mos", koja u prijevodu znači "težnja". Međutim, semantika se postepeno mijenjala, te sada postoje druga značenja, pri čemu danas moral pobliže označava običaj, ali isto tako i skup pravila određenog društva i društvene klase. Osim toga obilježava propise i običaje o dopuštenom i nedopuštenom ponašanju. Postoje i druge definicije, ali zajedničko im je naglašavanje razlike između dobrog i lošeg, kao glavnog obilježja morala.<sup>8</sup>

Moral predstavlja skup nepisanih pravila određenog društva koji reguliraju ponašanje članova zajednice, utvrđuju sadržaj i način međusobnih odnosa u društvu. Moral sadrži određene, tradicijom prenošene običaje, propise, pravila, preporuke za razliku od pisanih zakona koji se pojedincima, grupama ili narodima nameću kao obvezni u djelovanju. Moral kao određeni način života, vladanja, ponašanja, postupanja, usvajanja stavova, izlaže pojedinaca ili društvenu grupu nepisanim sankcijama u društvu. **Zadatak:** Navedite tri primjera moralnog ponašanja za tvrtku koju ste odabrali, te način na koji se vrednuju:

- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<sup>8</sup> Drakulić, J. (2010) Etika u obrazovanju odraslih, Andragoški glasnik, Vol. 14, br. 2, 2010, str. 123-131

U modernom poslovanju često se naglašava razlika između etičkih kodeksa i kodeksa ponašanja. U etičkom kodeksu navode se ključne vrijednosti i načela koja su općenitog karaktera. S obzirom da su vrlo apstraktna ne bave se pitanjem primjene postavljenih vrijednosti u konkretnoj situaciji. S druge strane kodeks ponašanja propisuje i postavlja određene standarde ponašanja koji se očekuju od pojedinca u konkretnim situacijama. Kodeksi ponašanja daju upute za djelovanje na radnom mjestu, za razliku od etičkog kodeks koji predstavlja generalni vodič. Ukoliko se pojedinac ne pridržava postavljenih zahtijeva u pogledu ponašanja primjenjuju se sankcije u pogledu povrede kodeksa ponašanja. **Zadatak:** Navedite tri primjera kodeksa ponašanja na radnom mjestu u tvrtki koje ste odabrali!

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 2.3. Klasifikacija etike

Objekt moralnog prosuđivanja je čovjek. U skladu s moralnim normama ljudi izgrađuju svoje osobine, usmjeravaju svoju motivaciju i djelovanje u poduzeću. Etika predstavlja filozofsku disciplinu koja proučava moral. Filozofija morala istražuje smisao i ciljeve moralnih normi, osnovne kriterije za moralno vrednovanje, kao i uopće zasnovanost i izvor morala.

Da bi tvrtka mogla riješiti etičke probleme potrebno je kriterije za prosudbu ispravnog i neispravnog ponašanja, odnosno vrijednosti. **Zadatak:** Na koji način vaša tvrtka primjenjuje sljedeće etičke kriterije?

- Kriterij odnosa pojedinca i društva:
  - a) **individualna etika** (predstavlja osobna uvjerenja pojedinca prema kojem usklađuje svoja ponašanja i djela): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - b) **socijalna etika** (uvažava moralne, pravne i običajne norme i postojeće društvene vrijednosti): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Kriterij važenja etičkih zapovijedi:

a) **etika biti** (ono što tvori temeljno određenje): \_\_\_\_\_

---

---

b) **situacijska etika** (uzima u obzir određeni kontekst djela kada ga ocjenjuje etički): \_\_\_\_\_

---

---

- Kriterij sadržaja svijesti i namjere svijesti:

a) **deontološka etika** (etiku dužnosti, etiku moralne nastrojenosti): \_\_\_\_\_

---

---

b) **etika odgovornosti** (koja se dalje konkretizira primjerice u medicinskoj etici, znanstvenoj etici itd.): \_\_\_\_\_

---

---

c) **konzekvencijalistička etika** (procjena moralnog djelovanja proizlazi iz posljedica koje određeni postupak proizvodi/ostavlja/ ostvaruje): \_\_\_\_\_

---

---

d) **bioetika** (bavi se znanstvenim otkrićima i primjenom nove tehnologije): \_\_\_\_\_

---

---

- Kriterij sadržaja pravila djelovanja:

a) **etika dužnosti** (formalna, odnosno etika dužnosti istovjetna je radnoj etici. Radna etika podrazumijeva skup stavova i ponašanja utemeljeni na vrijednosti rada): \_\_\_\_\_

---

---

b) **etika vrijednosti** (materijalna - dodatna dobra koja podrazumijevaju opstanak): \_\_\_\_\_

---

---

- Kriterij utemeljenja moralnog zahtjeva:
  - a) **normativna etika** (utemeljenu na apriornom zahtjevu, o tome što načelno treba vrijediti moralnim, kako djelovanje treba biti): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  - b) **deskriptivna (empirijska) etika** (govori o tome koji i kakav moral stvarno vlada, kako djelovanje jest): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 2.4. Etičke teorije

Etička teorija predstavlja sveobuhvatan uvid u moralnost koja utječe na to kako pojedinci i grupe donose odluke. Etička teorija pruža okvir za moralne izbore te daje smjernice za rješavanje moralnih dilema. U nastojanju da se riješe moralne problemi nastale su etičke teorije. Postojeće etičke teorije moguće je klasificirati unutar tri sljedeća pristupa:

- **Utilitarizam** (*etika korisnosti*)
  - Usmjeren je na maksimiziranje profita što se postiže visokom kvalitetom i prihvatljivim cijenama za kupce (zadovoljstvo vlasnika, dioničara, kupaca, dobavljača, zaposlenih i dr.)
  - Osnovno načelo je ostvariti što veći profit, zadovoljstvo i sreću za što veći broj građana. Društveni sustav ima svrhu ako je ostvaren dovoljan broj individualnih blagostanja.
- **Etika dužnosti** (*deontološka teorija*)
  - Usmjerena je na niz pravila, zakona i normi koje je pojedinac dužan slijediti.
  - Temelji se na uvjerenju da je izbjegavanje neispravnih postupaka glavni cilj svakog čovjeka, kojeg smo kao pojedinci u stanju razumno postići.
  - Ovdje nije prihvatljivo lagati čak i onda kada bismo time pomogli nekome, odnosno ispravno je reći istinu.
- **Etika vrlina** (*krepost/karakter*)
  - Usmjerena je na karakterne osobine čovjeka (ili organizacije) umjesto na principe djelovanja i pravila.

- Etika vrlina ističe značaj moralnog odgoja budući da se karakterne osobine razvijaju tijekom našeg života.
- Vrlina podrazumijeva dobrotu, sposobnost, izvrsnost, stalnu usmjerenost volje na moralno dobro.
- **Etika prava**
  - Promatra ljudska prava kao temeljna prava (sigurnost pojedinca, zdravlje, blagostanje, poštovanje)
  - Ovdje se ističe poštivanje i vrijednost pojedinca, nasuprot utilitarističkom isticanju općeg dobra.
  - Ljudska prava oblikuju moralni autoritet na temelju kojeg možemo od drugih zahtijevati poštivanje naših izbora, a isto tako da omogućimo drugima u postavljanu sličnih zahtjeva.
- **Etika samorealizacije**
  - Odnosi se na osobni interes i osobno opredjeljenje koje oblikuje pojedinca
  - Podrazumijeva da pojedinca prvo treba ostvariti svoje interese, a potom interese ostalih dionika
  - Osobni interes podrazumijeva dugoročno zadovoljstvo pojedinca.

**Zadatak:** Utvrdite koji pristup etici primjenjuje vaša tvrtka, te ukratko obrazložite na koji način to ostvaruje? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

## 2.5. Etika kao praktična filozofija u poslovanju

U suvremenom poslovanju etička filozofija se nailazi pred nekoliko značajnih pitanja. Jedno od njih je što trebamo činiti ili kako postupati. Naime, svaki ljudski postupak ima posljedice, zbog čega trebamo naučiti etički razmišljati? Razmišljanje može biti stimulirano iskustvom, iznenađenjem, sumnjom ili nepredviđenom situacijom. Promišljanje o posljedicama odluka utječe na to predvidimo koje iskustvo možemo najbolje iskoristiti kada se nađemo u sličnoj situaciji.

**Zadatak:** Identificirajte tri etička problema u tvrtki koju ste odabrali, te navedite prijedloge na koji način bi ste ih riješili?

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. POSLOVNA ETIKA

U današnjem poslovnom svijetu poslovna etika postaje nezamjenjiv dio poslovne prakse i preduvjet ostvarivanja uspješnosti poslovanja u dugom roku. Poslovna etika je od strateškog značenja za razvoj poduzeća jer stvara upravljanje temeljeno na etičkim principima, koji omogućuju organizaciji da kvalitetno odgovori na zahtjeve svih dionika. Uspješne su one organizacije koje ne odvajaju etičnost od profitabilnosti. Uspjeh na tržištu se više ne mjeri financijskim pokazateljima, već se potrebno profilirati osobnošću.<sup>9</sup>

**Zadatak:** Na koji način etika utječe na diferencijaciju vašeg poduzeća? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

#### 3.1. Faktori koji utječu na etično ponašanje

Tvrtke se razlikuju ovisno o tome koje vrijednosti prevladavaju u organizaciji, pa se stoga i način donošenja etičkih odluka razlikuje. Poslovna etika ima interdisciplinarni karakter koji je utemeljen na filozofiji. Faktori koji utječu na etično ponašanje unutar same tvrtke su:

- Etika pojedinca (moral, vrijednosti, uvjerenja)
- Organizacijska kultura (rituali, ceremonije, priče, simboli, tradicija, jezik, priče)
- Organizacijski sustav (struktura, pravila, kodeksi, nagrade, trening, selekcija)
- Vanjske interesne skupne (interesne grupe, državne regulative, kupci)

**Zadatak:** Koji od navedenih faktora utječu na oblikovanje etičkih odluka u vašoj tvrtki? Objasnite na primjeru! \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

<sup>9</sup> Aleksić, A. (2007) Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 5, str. 419.

### 3.2. Etično poslovno upravljanje

U današnjim globalnim uvjetima poslovanja, primjena koncepta poslovne etike predstavlja izazov, posebno zbog problema univerzalnosti, odnosno jednakosti u primjeni pravila, jer ono što je dobro za jedne ne mora biti dobro za druge. Stoga je potrebno izgraditi određeni mehanizam koji bi sadržavao etičke principe i etička načela koji će usmjeravati etičko ponašanje organizacije prema dobrom i stvoriti standarde etičkog djelovanja.

**Zadatak:** Navedite aktivnosti koji su standardizirane te aktivnosti koje nisu standardizirane u poslovnom odlučivanju! \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### 3.3. Etički aspekti poslovanja

Poslovna etika ističe niz pitanja vezanih uz djelovanje multinacionalnih korporacija, primjerice pitanja vezana za zagađenje okoliša, neracionalno korištenje prirodnih resursa, financiranja u ratu, pitanje plaća i prava radnika. Poslovna etika proizlazi iz socijalne etike kojoj je primarni cilj primjena temeljnih etičkih normi, vrijednosti i pretpostavki koje omogućuju ostvarenje društva socijalne odgovornosti.

**Zadatak:**

- Na koji način vaše poduzeće usklađuje poslovne i etičke aspekte poslovanja? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

- Utvrdite je li ponašanje vaše tvrtke u poslovnom okruženju u skladu s pravilima morala. Objasnite na primjeru! \_\_\_\_\_

---

---

---

---



### 3.4. Poslovna etika u gospodarstvu

Etika u gospodarstvu i poduzetništvu bavi se primjenom moralnih standarda na gospodarske sustave i organizacije kroz koje moderno društvo proizvodi dobra i obavlja usluge, a ujedno i na ljude koji rade u tim organizacijama.<sup>10</sup> Poslovne aktivnosti poduzeća su sve češće u fokusu interesa javnosti (korupcijske afere, ekološke krize, ugrožavanje prirodnih resursa, radni uvjeti, djelovanje sindikata, gospodarska i politička lobiranja i sl.). U suvremenom gospodarstvu poslovna etika ne djeluje isključivo po načelu ekonomske racionalnosti već uzima u obzir organizaciju, ljude koji u njoj rade i širu zajednicu.

**Zadatak:** Navedite i objasnite na koji način dionici tvrtke utječu na poslovno odlučivanje? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**Zadatak:** Polazeći od zahtijeva, da se vodi računa, o posljedicama gospodarskih aktivnosti i poslovnih odluka na društvo, sudionike poslovnog procesa i okruženje, utvrdite aktivnosti na koje vaše poduzeće usmjerava najviše pažnje? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Načela etike u poslovanju zahtijevaju da se svaki poslovni subjekt strogo pridržava preuzetih obveza u okviru zakona i dogovorenih uvjeta, te da ne ometa ostale poslovne subjekte u izvršenju njihovih obveza. Potpisnik kodeksa neće preuzimati obveze za koje je svjestan da ih neće moći ispuniti.

**Zadatak:** Na koji način se vaša tvrtka koristi sljedećim etičkim načelima?

- Uspostavljanje standarda u procesu donošenja poslovnih odluka: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

<sup>10</sup> Velasquez, M. (1998) Business ethics: concepts and cases, (4.ed.), Prentice Hall: Upper Saddle River, New York, str. 15.

- Uspostavljanje unutarnjih vrijednosti: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Poštivanje poslovnih običaja: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Donošenje društveno odgovornih odluke: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 3.5. Poslovna etika i područja djelovanja

Poslovna etika određuje što je u poslovanju etično i pravedno sa stajališta poslovnog morala, a što je neetično i nepravedno. Poslovna etika stvara poticaje, u smislu da se posao korektno odradi, ali i ako se ne odradi da se za to i odgovara. U tom smislu odgovorna i moralna osoba se obvezuje posao odraditi, ali i prihvatiti odgovornost za pogreške.

#### **Zadatak:**

- Na koji način pravni procesi i zakoni utječu na ponašanje Vaše tvrtke, menadžmenta i zaposlenike: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Pokušajte utvrditi koja su područja slobodnog izbora na koja Vaša tvrtka može utjecati (primjerice: osobni standardi, utjecaj odgoja, obrazovanja, društva): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Odredite, koje su ključne vrijednosti koje etički kodeks vaše tvrtke ističe: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 3.6. Poslovna etika i profit

Primjena poslovne etike u poslovanju poduzeća može utjecati na društveni status poduzeća, podizanje ugleda, osobno ispunjenje da čini dobro za društvo ili organizaciju.

**Zadatak:** Navedete područja u kojima se zadovoljstvo kupca stavlja ispred profita tvrtke (npr. niske cijene, kvaliteta proizvoda i usluga, sigurnost proizvoda, odnos prema okolišu, raspolaganje resursima, poštivanje zakona i sl.)

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 4. ETIKA U POSLOVANJU

### 4.1. Pretpostavke etičnog ponašanja

Etično ponašanje ovisi o mnogo čimbenika. U današnjim kompleksnim organizacijama i okruženju potrebna su dodatna objašnjenja, pravila, norme, koje vrijede u određenim okolnostima (primjerice: tvornica, koja koristi opasne tvari u svom proizvodnom procesu). Odgovornost poslodavca je naučiti zaposlenike kako prepoznati etičke probleme i kako se nositi s njima kroz etički kodeks, treninge, redovne sastanke, team building i dr.

**Zadatak:** Koji oblik edukacije o etici se provodi u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Poslovna etika se odnosi na one vrste poslova koje obavljamo za druge i to s ciljem pribavljanja koristi i za druge, te izravne ili neizravne koristi za nas same (odnosno matičnu organizaciju).

**Zadatak:** Da li Vaše poduzeće sudjeluje u dobrotvornim aktivnostima društva, te na koji način to ostvaruje? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 4.2. Nositelji poslovne etike

Nositelji poslovne etike su ujedno i nositelji ukupnih gospodarskih aktivnosti. Stoga se poslovna etika može promatrati i kao poduzetnička etika. Poduzetnička etika u normativnom smislu postaje naukom o pravilnom djelovanju i odlučivanju poduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, za koje orijentacija na ekonomsko-racionalne motive nije dovoljna.

**Zadatak:** Na koji način se vaša tvrtka vodi poduzetničkom etikom? \_\_\_\_\_

---

---

---

**Zadatak:** Navedite primjer u kojima etika uzima u obzir posljedice djelovanja poduzeća na društvo i ekologiju, te pojasnite na koji način to ostvaruje! \_\_\_\_\_

---

---

---

### 4.3. Odnosi između poslovnih subjekata

Načela etike u poslovanju zahtijevaju da se svaki poslovni subjekt strogo pridržava preuzetih obveza u okviru zakona i ugovornih uvjeta, te da ne ometa ostale poslovne subjekte u izvršenju njihovih obveza. Ukoliko nije u mogućnosti poslovni subjekt neće preuzeti obveze koje ne može ispuniti. Tvrtke često, da bi poboljšale kvalitetu komunikacije sa svojim dionicima javno objavljuju poslovne informacije koje omogućuju bolje razumijevanje poslovnih aktivnosti kojima se tvrtka bavi, te na taj način stvara pretpostavku za suradnju sa svim zainteresiranim dionicima.

**Zadatak:** U skladu s dobrim poslovnim običajima, navedite koji podatci o poslovanju vaše tvrtke su dostupni:

- Poslovnim partnerima: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Državnim tijelima: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Javnosti: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Etično poslovanje ne dozvoljava zlouporabu povjerenja potrošača, poslovnih partnera ili drugih sudionika poslovnog odnosa ili iskorištavanje njihovog nedostatak iskustava, znanja ili dobru vjeru. **Zadatak:** Da li u vašoj tvrtki postoje odredbe koje štite dionike, te ih navedite? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Proizvodi i usluge koji se stavljaju u promet moraju posjedovati deklaraciju o sigurnosti, zdravstvenoj ispravnosti, te svojstvima proizvoda. **Zadatak:** U kojoj mjeri tvrtka koju ste odabrali objavljuje podatke na deklaraciji? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

U međusobnom poslovanju poslovni subjekti se rukovode načelom uzajamnosti, što podrazumijeva pravo na uzajamno utvrđene koristi od izvršenih poslovnih aktivnosti za strane koje sudjeluju u njima. Etika u poslovanju zahtijeva poštovanje načela o slobodnoj i fer konkurenciji, te postupanje na jednak način prema svim sudionicima u poslovnom okruženju. Nisu dopušteni nekorektni oblici konkurentske utakmice, npr. damping, neetičko pribavljanje informacija o konkurentima i širenje bilo kakvih, a naročito neistinitih informacija koje mogu utjecati na poslovanje i tržište.

**Zadatak:** Na koji način bi reagirali, ukoliko konkurent, ponudi nekorektne oblike suradnje poput dogovora cijene ili podjele tržišta s drugim konkurentima? \_\_\_\_\_

---

---

---

Poslovni subjekti su obvezni u razumnom roku odgovoriti na pitanja, primjedbe i pritužbe korisnika vezanih za proizvod ili usluge poduzeća. Politika poslovnog subjekta povezana je s jamstvima, reklamacijama, zamjenom kupljenog proizvoda i povratom novca te mora biti jasno i nedvosmisleno priopćena kupcu pri kupoprodaji. U slučaju sporova, potrebno je navesti klauzule koje omogućuju njegovo brzo rješavanje.

**Zadatak:** Na koji način vaša tvrtka rješava primjedbe kupaca? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Poslovni partneri mogu međusobno razmjenjivati poklone manje vrijednosti, međutim prihvaćanje takvih poklona ne smije uvjetovati sklapanje posla ili biti povezano s postavljanjem darovatelja u povlašten položaj prema konkurentima.

**Zadatak:** Na koji način su oblik i vrijednost poklona regulirani u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

Prema kodeksu poslovanja sve obveze i eventualne međusobne sporove, odnosno sporove s radnicima, rješavaju se putem pregovora ili dobrovoljnim sporazumima odnosno dobrovoljnim ispunjenjem obveze. **Zadatak:** Ukoliko navedeno nije moguće postići na prethodni način, na koji način bi riješili sporove? \_\_\_\_\_

---

---

---

#### 4.4. Poslovni odnosi unutar poduzeća

Poslovni subjekti samostalno uređuju svoju organizaciju i pravila ponašanja. Pri tome su obvezni poštovati važeće propise, kolektivne i individualne ugovore, te dostojanstvo i ugled svakog radnika. Radnici, rukovodstvo, te drugi suradnici dužni su profesionalno obavljati poslove na koje su raspoređeni i promicati poslovne interese poslovnog subjekta u kojem rade ili su angažirani. U tom smislu radno okruženje ima velik utjecaj na tvrtku i na zaposlenike. Ovisno o organizaciji, radno okruženje može stvarati različite poticaje, što kod zaposlenika može utjecati da obavlja svoj posao manje ili više učinkovito. Stoga je za tvrtku vrlo bitno stvaranje dobrog radnog okruženja da bi na taj način moglo ostvariti svoje ciljeve.

**Zadatak:** Radno okruženje često ovisi o interesima, očekivanjima i percepciji koje zaposlenik ima o tvrtki. Koji od navedenih varijabli imaju izravan utjecaj na oblikovanje radnog okruženja u vašoj tvrtki:

- |                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| a) Zaposlenici                  | e) Organizacijska struktura |
| b) Nadređeni                    | f) Organizacijska kultura   |
| c) Radni tim                    | g) Visina dohotka           |
| d) Opremljenost radnog prostora |                             |

Za poduzeće je vrlo bitno da stvara i promiče dobro radno okruženje zbog toga što ono izravno doprinosi kvaliteti rada i konkurentnosti tvrtke. Kvaliteta radnog okruženja utječe na povećanu produktivnost, smanjuje troškove, poboljšava odnose, bolje donošenje odluka, pojačava zadovoljstvo, jača motivaciju i sl. Dakle prednosti koje nudi poticajno radno okruženje su mnogostruke.

**Zadatak:** Stvaranje dobrog radnog okruženja zahtjeva provođenje određenih aktivnosti i zadataka koji utječu na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih. Koje od navedenih aktivnosti koristi vaše poduzeće u izgradnji dobrog radnog okruženja:

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| a) Fleksibilnost radnog mjesta   | f) Team building                       |
| b) Nagrađivanje postignuća       | g) Balans privatnog i poslovnog života |
| c) Ulaganje u razvoj zaposlenika | h) Dostupnost financijskih i           |
| d) Jačanje timskog rada          | materijalnih resursa                   |
| e) Autonomija u radu             |  |

#### 4.5. Etičke razine poslovnog ponašanja

Suvremeni trendovi u gospodarstvu koji su potaknuti globalizacijom i konkurencijom nameću tvrtki neprestano natjecanje za postizanje boljeg imidža i dugoročne održivosti što postavlja pred upravu tvrtke nove zadatke da bi uspjela na tržištu. Napredak se može očekivati samo u onim područjima koja se vode etičkim načelima na svim razinama poslovanja. Budući da razvoj organizacije i dionika nije ravnomjeran, potrebna je stalna edukacija u području etike gospodarstva i etika društva u cjelini.

**Zadatak:** Koji su motivi pokrenuli potrebu za poslovnom etikom u vašem poduzeću (zaokružite odgovor):

- a) Globalna razina (tehnologija, ekologija, politika)
- b) Razine poduzeća (problem između poslodavaca i radnika, poduzetnika i izvršitelja)
- c) Razini društva (socijalne pravednosti i socijalna sigurnost)

**Zadatak:** Na temelju navedenog prikaza pokušajte odrediti koji oblik menadžmenta koristi vaše poduzeće (Tablica 1), te ga pojasnite? \_\_\_\_\_

---

---

---

---



**Tablica 1: Obilježja i oblik menadžmenta**

		OBLIK MENADŽMENTA		
		MORALNI MENADŽMENT	NEMORALNI MENADŽMENT	PROTUMORALNI MENADŽMENT
OBILJEŽJA	<b>ETIČKE NORME</b>	Uspjeh u okviru čvrstih etičkih načela, ideala poštenja i pravde	Menadžment nije ni moralan ni nemoralan. Ne razmišlja o etičkim načelima u poslovanju, radu i odlučivanju	Menadžerske odluke, aktivnosti i ponašanja ukazuju na energično protivljenje etičkim načelima
	<b>MOTIVI</b>	Menadžment želi uspjeti samo uz primjenu legalnog i etičkog načina	Ne uzima u obzir utjecaj odluke na druge.	Menadžment misli samo na osobnu dobit ili dobit kompanije
	<b>CILJEVI</b>	Profitabilnost samo u okviru zakona i etičkih načela	Profitabilnost, drugi ciljevi se ne uzimaju u obzir	Profitabilnost i uspjeh kompanije pod svaku cijenu
	<b>FOKUSIRANOST NA ZAKONE</b>	Zakon predstavlja minimalan etički standard. Menadžeri nastoje upravljati etičnije nego što to zakon zahtjeva	Zakon je etička smjernica. Glavno pitanje je što možemo napraviti legalno	Zakonski standardi su barijere koje menadžeri moraju preskočiti ukoliko žele dobit
	<b>STRATEGIJE</b>	Ponašanje na temelju čvrstih etičkih načela	Sloboda u odlučivanju. Menadžeri mogu donijeti odluku primjenjujući etička načela.	Iskorištavanje prilike zbog uspjeha organizacije. Idu zaobilaznom linijom ako im se to čini korisnim.

Izvor: Buble, M., Menadžment, Sinergija, Zagreb 2003, str. 58-70

#### 4.6. Razine poslovne etike

Zadovoljenje potreba potrošača je glavni razlog poslovanja i osnivanja poduzeća, što podrazumijeva stvaranje proizvoda i usluga. Da bi to moglo ostvariti poduzeće mora stvoriti mrežu odnosa sa poslovnim partnerima, državnim institucijama, te društvom u cjelini. S obzirom na navedeno razlikujemo sljedeće razine poslovne etike:

- Poslovna etika na mikrorazini
  - **Zadatak:** Objasnite na kojim vrijednostima se temelje upravljačke odluke u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

- Poslovna etika na mezorazini
  - **Zadatak:** Objasnite na koji način vaša tvrtka provodi etičku praksu prema svojim dionicima (dioničari, sindikati, potrošač, lokalna zajednica i dr.)? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- Poslovna etika na makrorazini
  - **Zadatak:** U kojoj mjeri je vaša tvrtka sposobna prilagođavati se novim zakonodavnim regulacijama u gospodarstvu? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
  
- Poslovna etika na globalnoj razini
  - **Zadatak:** U kojoj mjeri na poslovanje vaše tvrtke utječu globalne tržišne promjene? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### 4.7. Upravljanje poslovnom etikom

Svaka suvremena tvrtka, kroz ostvarenje svojih ciljeva, istovremeno mora ispuniti i ciljeve svih dionika koji su vezani za njeno poslovanje. Da bi to mogla ostvariti, potrebno je primijeniti etička načela i principe. Tvrtke koje uspiju uspostaviti ravnotežu između profitabilnosti i etičnosti, u mogućnosti je dugoročno ostvariti rast i razvoj.

**Zadatak:** Koje učinke poslovna etika ostvaruje u vašoj tvrtki (zaokružite odgovor).

- a) Osigurava dobar imidž
- b) Opravdava menadžerske aktivnosti i odluke
- c) Legalnost poslovanja
- d) Povećanje povjerenja u poslovanje
- e) Snižavanje troškova poslovanja
- f) Podržava rast i razvoj zaposlenika
- g) Povećava efikasnost poslovanja

Etika pruža moralni smjer u nestabilnim vremenima, jača organizacijsku kulturu, povećava postojanost kvalitete proizvoda i pomaže da se upravljanje vrijednostima poveže s upravljanjem kvalitetom, sa strateškim planiranjem i sa upravljanjem raznolikošću.<sup>11</sup>

**Zadatak:** Na koji način se provodi analiza i ocjena etičnih zahtjeva u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

**Zadatak:** Kojim kriterijima se koristi vaša tvrtka pri donošenju etičkih odluka? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.546.

## 5. ETIČKE VRIJEDNOSTI I NORME

### 5.1. Etičke vrijednosti

Etičke vrijednosti su standardi koji nam pomažu da prepoznamo jesu li određeni postupci ispravni ili pogrešni, te prepoznamo posljedice naših odluka. Etike vrijednosti predstavljaju ono što je vrijedno, ispravno i poželjno za zajednicu ili određenu socijalnu grupu (povjerenje, odgovornost, solidarnost...)

Vrijednosti su sastavni dio života koje se odnose na naše stavove, te ideal prema kojima usmjeravamo naše ponašanje.<sup>12</sup> Vrijednosti predstavljaju potrebu, odnosno ono što ljudi zapravo žele. S obzirom da su u ekonomiji resursi ograničeni, ponekad je teško zadovoljiti želje, pri čemu se stvara etička dilema, kojem prioritetu dati prednost pred ostalima. Kada se neke vrijednosti rangiraju prema intenzitetu, tada dobivamo sustav vrijednosti. Vrijednosti su obično stabilne i postojeane, a većina ih je uspostavljena od najranije dobi.

**Zadatak:** Da li je vaša tvrtka principijelna u primjeni etičkih odluka? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 5.2. Osobne vrijednosti

Osobne su vrijednosti temeljna, stabilna i postojana uvjerenja pojedinca. Osobne vrijednosti u sebi sadrže prosudbeni element odnosno sadrže ideje pojedinca o tome što je ispravno, dobro i poželjno. Sve osobe se međusobno razlikuju, te ne daju jednako važnost, vrijednostima, pri donošenju etičkih odluka, npr. sloboda, poštovanje, zadovoljstvo.

Svrha istraživanja osobnosti je ta da se utvrde i označe trajne karakteristike ponašanja koje opisuju neku osobu, primjerice, sramežljivost, agresivnost, lijenost, ambicioznost, plašljivost i odanost. Kada se navedene karakteristike iskažu u većem broju situacija tada one tvore crte osobnosti određene osobe.

---

<sup>12</sup> Malbašić I. (2012.) Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, No. 1, str. 69

Crte osobnosti su važne iz razloga što mogu pomoći u selekciji kandidata za posao, u usklađivanju zaposlenika s poslom, te u upravljanju odlukama o razvoju karijera.

**Zadatak:** Koji tip osobnosti možete identificirati u vašoj tvrtki? Zaokružite odgovore.

- a) Ekstrovertnost (Ekstroverti su obično pristupačni i društveni dok su introverti obično zatvoreni)
- b) Ugodnost (Odnosi se na sklonost pojedinca da cijeni druge)
- c) Savjesnost (savjesne osobe su odgovorne, organizirane, pouzdane i uporne)
- d) Emocionalna stabilnost (Ljudi s pozitivnim emocijama obično su smireni i samopouzdana)
- e) Otvorenost prema iskustvu (Odnose se na raspon interesa osobe i njezino zanimanje za bolja iskustva)

### 5.3. Organizacijske vrijednosti

Organizacijske vrijednosti predstavljaju sredstvo kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlene.<sup>13</sup> Organizacijske vrijednosti predstavljaju kompetencije, odnosno sve ono što je dobro za neku organizaciju. Organizacijske vrijednosti stvaraju osjećaj pripadnosti organizaciji. Kada se zaposleni ne osjećaju da pripadaju nekoj organizaciji tada dolazi do pada proizvodnosti.

**Zadatak:** Navedite organizacijske vrijednosti u vašoj tvrtki prema sljedećim kriterijima:

- **Organizacijske vrijednosti prema važnosti za organizaciju**
  - Temeljene vrijednosti (vrijednosti koje su od vitalne važnosti za organizaciju): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - Operativne vrijednosti (način na koji se zaposlenici organizacije odnose prema drugima): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- **Organizacijske vrijednosti prema sklonosti za organizacijske promjene**
  - Obrambene vrijednosti (npr. moć, oprez, sigurnost): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P. i Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 75

- Vrijednosti usmjerene prema rastu (npr. kreativnost, usavršavanje, inovativnost):  
\_\_\_\_\_
- Stabilizirajuće vrijednosti (npr. pouzdanost, dosljednost i sl.): \_\_\_\_\_
- **Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji**
  - Prihvaćene vrijednosti (one koje se drže u poslovanju): \_\_\_\_\_
  - Stvarne vrijednosti (trenutno rukovode organizacijskim ponašanjem): \_\_\_\_\_
  - Željene vrijednosti (utječu na buduće organizacijsko ponašanje) \_\_\_\_\_
- **Organizacijske vrijednosti prema zastupljenosti u organizaciji**
  - Prevladavajuće vrijednosti (karakteristične za cijelu organizacije): \_\_\_\_\_
  - Dodane vrijednosti (karakteristične za pojedinu skupinu zaposlenika unutar organizacije): \_\_\_\_\_
- **Organizacijske vrijednosti prema vremenskom razdoblju pojavljivanja**
  - Stare vrijednosti (obilježja organizacije u prošlosti): \_\_\_\_\_
  - Nove vrijednosti (dominiraju u gospodarskim organizacijama) \_\_\_\_\_
- **Organizacijske vrijednosti prema stupnju formalizacije**
  - Implicitne vrijednosti (one koje postoje u organizaciji ali nisu navedene u kodeksu):  
\_\_\_\_\_

- 
- 
- Eksplicitne vrijednosti (jasno naveden u etičkom kodeksu): \_\_\_\_\_
- 
- 

#### 5.4. Organizacijske vrijednosti prema ciljevima

Najpoznatija klasifikacija vrijednosti je prema autoru Miltonu Rokeachu, tzv RVS klasifikacija (engl. Rokeach Value Survey).<sup>14</sup> RVS tvore dva skupa vrijednosti. Prvi skup predstavljaju krajnje vrijednosti, koje se odnose na poželjna krajnja stanja postojanja. To su ciljevi koje bi osoba htjela ostvariti tijekom svog života. Drugi skup predstavljaju instrumentalne vrijednosti, koji se odnosi na poželjne načine ponašanja ili sredstva za ostvarivanje krajnjih vrijednosti.

**Tablica 2: Krajnje i instrumentalne vrijednosti**

Krajnje vrijednosti	Instrumentalne vrijednosti
Udoban život (prosperitetan život)	Ambicioznost (marljivost, nadobudnost)
Uzbudljiv život (poticajan, aktivan život)	Širokogrudnost (otvorenost uma)
Osjećaj postignuća (trajan doprinos)	Sposobnost (kompetentnost, učinkovitost)
Mir u svijetu (sloboda od rata i sukoba)	Vedrina (bezbriznost, veselje)
Svijet ljepote (ljepota prirode i umjetnosti)	Čistoća (urednost, sredenost)
Jednakost (bratstvo, jednake mogućnosti za sve)	Hrabrost (zauzimanje za vlastita vjerovanja)
Obiteljska sigurnost (briga za voljene)	Opraštanje (spremnost oprostiti drugima)
Sloboda (neovisnost, sloboda izbora)	Pomaganje (rad za dobrobit drugih)
Sreća (zadovoljstvo)	Poštenje (iskrenost, istinitost)
Unutarnji sklad (bez unutarnjih sukoba)	Maštovitost (odvažnost, kreativnost)
Zrela ljubav (seksualna i duhovna intimnost)	Neovisnost (samopouzdanje, samodostatnost)
Nacionalna sigurnost (zaštita od napada)	Intelekt (inteligencija, misaonost)
Ugoda (ugodan, ležeran život)	Logičnost (konzistentnost, racionalnost)
Spasenje (biti spašen, vječni život)	Ljubav (osjećajnost, nježnost)
Samouvažavanje (samopoštovanje)	Poslušnost (odanost dužnosti, poštivanje drugih)
Društveno priznanje (poštovanje, divljenje drugih)	Pristojnost (učtivost, uglađenost)
Pravo prijateljstvo (blisko druženje)	Odgovornost (pouzdanost, sigurnost)
Mudrost (zrelo razumijevanje života)	Samokontrola (suzdržanost, samodisciplina)

Izvor: Robbins S. P., Judge T. A., (2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str. 106

<sup>14</sup> Robbins, S. P. i Judge T. A. (2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str. 121

Krajnje vrijednosti se odnose na poželjna stanja, tj. na cilj koji organizacija želi postići pa su kao takve osnova za definiranje vizije i misije, dok su instrumentalne vrijednosti vodič za razvijanje i primjenu zacrtanih ciljeva, a to znači da određuju željeni način ponašanja koji organizacija želi od svojih članova.

**Zadatak:** Koje krajnje vrijednosti možete identificirati u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

**Zadatak:** Koje instrumentalne vrijednosti možete identificirati u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

## 5.5. Etičke norme

Etičke norme se odnose na običaj i tradiciju kojima se vodimo u međusobnim odnosima u svakodnevnom životu i poslovnoj komunikaciji. Sastoje se od navika, običaja, konvencija i protokola. Prisutne su u svim kulturama i tradicijama, značajno utječu na ponašanje i djelovanje ljudi. Moralne norme određuju se pojmom moralnih vrijednosti odnosno vrijednosnim sustavom.

**Zadatak:** Navedite etičke norme u vašoj tvrtki: \_\_\_\_\_

---

---

---

Da bi mogli prosuditi da li su neki postupci ispravni potrebno je definirati norme i pravila, a moralni stav će definirati odgovor. Polazište za stvaranje pravila i normi su vrijednosti. Vrijednosti možemo definirati kao nešto što kroz dugu povijest neke socijalne grupe, ima posebnu važnost pa se treba osobito poštovati.<sup>15</sup> Vrijednosti često imaju različitu važnost, pa stoga rangiramo prema određenoj hijerarhiji neke grupe. Ljudima nije dovoljno samo poštovati norme i pravila već je potrebno u određenoj situaciji, razumjeti te samostalno odlučivati između ponuđenih mogućnosti. Poštujući norme i pravila čovjek se ostvaruje svoje ciljeve. Isto tako u slučaju nepoštovanja normi

---

<sup>15</sup> Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, str.5.



i pravila čovjek nailazi na društvenu osudu kao oblik vanjske sankcije. Razlikujemo dvije grupe vrijednosti i normi, društvene norme i vrijednosti te tradicionalne poslovne vrijednosti i norme.<sup>16</sup>

**Zadatak:** Koje od navedenih društvenih vrijednosti su prisutne u vašoj tvrtki? (Zaokružite odgovor)

- a) Dostojanstvo čovjeka (ogleda kroz omogućavanje osnovnih životnih potreba za čovjeka, npr. pristojan standard, zdravlje, obrazovanje)
- a) Zajedništvo (predstavlja stvaranje osjećaja pripadnosti zajednici i ohrabrenje da svi članovi zajednice pomažu jedni druge kao i da pomažu društvo u cjelini.
- b) Pravednost (teži pravednoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći pri čemu treba postojati pošteno ophođenje sa svima pa i budućim generacijama)

**Zadatak:** Koje od navedenih tradicionalnih vrijednosti su prisutne u vašoj tvrtki? (Zaokružite odgovor)

- a) Sloboda pojedinca (ogleda kroz čuvanje i zaštitu sloboda svih članova društva, a što se najbolje postiže otvorenim tržištem, političkom demokracijom i tržišnim gospodarstvom)
- b) Individualna odgovornost (odnosi na ohrabivanje pojedinaca u njegovanju vlastite odgovornosti i interesa, kojom će zarađujući više i više, donijeti blagodati i za širu zajednicu)
- c) Rast (predstavlja poticanje inovacija koje će kroz poštovanje pravednih pravila u tržišnom natjecanju stvoriti nove vrijednosti na dobrobit svih u društvu)

---

<sup>16</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str.93

## 6. ETIČKI KODEKS

### 6.1. Etičko ponašanje

Osnovna načela poslovne etike se izražavaju putem etičkog kodeksa. Etički kodeks se odnosi na pisanu izjavu o temeljenim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija u svojim aktivnostima i ciljevima.<sup>17</sup> Sadržaj etičkog kodeksa mora biti jednostavan i razumljiv. Etički kodeks se smatra prvim korakom u uvođenju etike u poslovanje.

**Zadatak:** Navedite temeljene vrijednosti u poslovanju vašeg poduzeća? \_\_\_\_\_

---

---

---

Etičkim kodeksom se operacionaliziraju etičke vrijednosti kroz navođenje i opisivanje načina ponašanja u specifičnim situacijama. Na taj se način propisuje raspon postupanja unutar kojeg su definiraju specifična ponašanja.<sup>18</sup> **Zadatak:** Na koji način bi ste definirali standarde dobrog rada u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 6.2. Etička načela

Etički kodeksi su skup formaliziranih pravila i standarda ponašanja kojim tvrtka iskazuje što očekuje od zaposlenika. Etika definira pravila i norme ponašanja u određenim profesijama (medicinska etika, farmaceutska etika...), određuje profesionalne dužnosti i obveze (etički kodeksi).

**Zadatak:** Etički kodeks sastoji se od etičkih načela. Koje od navedenih načela menadžeri najčešće primjenjuju u ponašanju vaše tvrtke? (Zaokružite odgovore)

- a) stvaranje profesionalnog okruženja
- b) pravedno rješavanje nesuglasica

---

<sup>17</sup> Bahtijarević –Šiber, F. i Sikavica, P. (2001) Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str. 32.

<sup>18</sup> Žižak, A. (1999) Pitanja profesionalne etike – Jedno od temeljnih pitanja profesionalnog identiteta socijalnog pedagoga, Kriminologija i socijalna integracija, Vol. 7 Br. 1, str. 41-46

- c) odbijanje darova
- d) prihvaćanje sponzorstva
- e) pratiti zadovoljstvo potrošača, te ga odražavati
- f) zabrana obmane potrošača
- g) čuvati poslovne tajne
- h) interese poduzeća uskladiti s javnim interesom
- i) poštivanje ekoloških normi
- j) racionalno raspolagati sa sirovinama

U poslovanju tvrtke, menadžer predstavlja primjer poštivanja etičkih načela. U svom poslu menadžer treba poticati ono što je korisno za većinu dionika, te izbjegavati ilegalan način poslovanja. Menadžeri trebaju stvoriti organizacijsku klimu koja će biti poticajna za rad zaposlenika, te suradnju dionika.

**Zadatak:** Polazeći od navedenog, u kojoj mjeri i na koji način se u vašoj tvrtki potiče sloboda izražavanja? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 6.3. Etičnost poslovnih odluka

Poslovna etika je vrlo važna stavka za uspješno poslovanje svake organizacije. Primjenom etike se osnažuje ugled tvrtke, smanjuju rizici i troškovi, povećava produktivnost i konkurentni položaj.<sup>19</sup> Prilikom provođenja etičnih odluka potrebno je provesti raspravu da li je neka odluka u skladu s etičnim standardima ili ne. Mnoge norme koliko god bile jednostavne, mogu se tumačiti na različite načine. Razlog za to je što postoje različiti čimbenici koji utječu koji utječu na ponašanje pojedinca.<sup>20</sup>

**Zadatak:** Da bi vaša tvrtka donijela etičnu odluku potrebno je dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Je su li poštivana ljudska prava prilikom donošenja odluka: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

<sup>19</sup> Tugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, str. 303

<sup>20</sup> Codupo. Preuzeto sa: <https://www.codupo.hr/izrada-etickog-kodeksa/> [5.1.2022.]

- Je li uspostavljena ravnoteža odnosa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Je li dobit veća od troškova: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### 6.4. Načela poštenog poslovanja

Načela su uz vrline dio unutarnje poslovne etike, nasuprot vanjskih zakona, prava i normi. Načela predstavljaju ishodište etičkog ponašanja, odnosno obrasci koji predstoje kodeksima i normama.<sup>21</sup> Kako bi poduzeće lakše poslovalo i pridržavalo se pravila, definirana su sljedeća načela: svrha, samopoštovanje, strpljenje, upornost i samosagledavanje.

**Zadatak:** Nakon procjene etičnosti odluke, potrebno ju je provesti u praksi, što često nije jednostavno. Da bi se etička odluka mogla donijeti potrebno je utvrditi u kojoj se mjeri se tvrtka pridržava sljedećih načela:

- Svrha (odluka kojim će se poslom baviti tvrtka): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Samopoštovanje (percepcija čime se bavimo): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Strpljenje (ispravnost odluke i pozitivno razmišljanje): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Upornosti (držanje načela): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Sagledavanje (sposobnost razlučivanja): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

<sup>21</sup> Bebek, B., i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 69

## 7. MENDŽERSKA ETIKA

Želja za ostvarenjem profita, te poslovni interesi, razlog su, nastanka etike u poslovanju. Tvrtke su svakodnevno izložene etičkim testovima, što stvara mogućnost donošenja krivih odluka u poslovanju. Pod pritiskom ostvarivanja poslovnih ciljeva, poduzeća ponekad nemoralno postupaju, bez razmišljanja koje posljedice iz tih postupaka proizlaze. Neetično ponašanje osim što stvara štete, uništava i povjerenje. Navedeno utječe na dodatno povećanje zahtjeva za stvaranjem novih zakona i normi u poslovanju.

### 7.1. Etički pristupi

U kompleksnom globalnom svijetu nije lako donijeti etičnu odluku. Međutim, postoji nekoliko mogućnosti i modela pomoću kojih se može doći do preporuka kako ispravno postupati u situacijama koje su moralno upitne. Upravo zbog složenosti etičkih pitanja, ponekad jedan model može biti prikladniji od drugog. Ako primijenimo više modela, veća je vjerojatnost da će se donijeti etički korektna odluka. U tom smislu razlikujemo sljedeće pristupe:

- **Utilitarni pristup** – temelji se na donošenju menadžerskih odluka na način da te odluke budu moralne, te koriste najvećem broju ljudi. Ovaj pristup propisuje etičke standarde za menadžere (efikasnost, efikasnosti, učinkovitost). Stvaranje profita se temelji na visokoj kvaliteti proizvoda i postizanju najniže cijene za kupce uz minimum potrebnih inputa. **Zadatak:** Navedite primjer utilitarnog pristupa u donošenju odluka u poduzeću koje ste odabirali: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- **Individualistički pristup** – temelji se na tome da se prema drugome treba odnositi na način kako bi htjeli da se netko odnosi prema nama. Sve dugoročne odluke su ispravne i dobre, a interesi za brži način zarade uz neprovjerene metode mogu biti samo kratkoročni i štetni za poduzeće. **Zadatak:** Navedite primjer individualističkog pristupa u donošenju odluka u poduzeću koje ste odabirali: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- **Moralni pristup** – za polazište uzima ljudska prava i slobode koje se pri donošenju etičkih odluka ne smiju nikako povrijediti. Pri tome je potrebno uvažavati moralna prava, poput prava na slobodu pristanka, pravo na privatnost, pravo na slobodu savjesti i slobodu govora, te pravo na sigurnost i život. **Zadatak:** Navedite primjer moralnog pristupa u donošenju odluka u poduzeću koje ste odabirali: \_\_\_\_\_

---



---



---

## 7.2. Etičko odlučivanje

Najznačajniji faktori koji utječu na etičke odluke menadžera su organizacijska struktura, organizacijska kultura i osobne karakteristike menadžera. Menadžeri preko etički normi utječu na ponašanje i oblikovanje organizacije, te odnos prema dionicima. Menadžerski posao je pun etičkih dilema kojima treba znati upravljati i zbog kojih je vrlo složen. Tri su faktora koji utječu na menadžersko odlučivanje.

**Zadatak:** Na koji način navedeni faktori utječu na ponašanje u vašoj tvrtki?

- **Individualne karakteristike** (određuju menadžera i njegovo etičko odlučivanje): \_\_\_\_\_
- **Strukturne varijable** (formalna prava i propisi, sustav procjene performansi, nagrade): \_\_\_\_\_
- **Organizacijska kultura** (utjecaj okoline na odlučivanje): \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

## 7.3. Tipovi etičkog menadžmenta

U obavljanju menadžerskog posla razlikujemo tri tipa menadžerske etike.<sup>22</sup> Moralni menadžment prilikom donošenja odluka poštuje načela poslovne etike, te slijedi zakonska pravila i poštiva prava

<sup>22</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, str. 539

svih zainteresiranih za navedeno poslovanje, a svoje poslovanje gradi ne samo na vlastitim interesima nego uzima u obzir društvo u cjelini. Amoralan menadžment smatra da je poštovanje etičkih načela primjereno za neke druge aspekte života pa ih ne poštuje u cjelini, ili nepoštovanje temelji na nepažljivosti i ignoriranju etičkih pravila, te neosjetljivosti na posljedice takvog djelovanja. Nemoralan menadžment uopće ne poštuje etička moralna načela u svom poslovanju, a jedini interes mu je stvaranje profita pod svaku cijenu. Zakonske odredbe zaobilazi ili ih ignorira, a društveno odgovorno poslovanje mu nije važno kao ni sve posljedice koje takvo ponašanje nosi.

**Zadatak:** Pojasnite na primjeru tvrtke koju ste odabrali tri navedena tipa menadžerske etike. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

#### 7.4. Etičke dileme

Etičke dileme nije lako razrješavati jer one podrazumijevaju međusobnu razmjenu ustupaka u pravilima i interesima i jedne i druge strane. U etičkim dilemama uvijek postoje dvije sukobljene ali razložno valjane strane problema.

Tipične etičke dileme što se postavljaju pred marketing uključuju pitanja o tome je li prihvatljivo reklamirati alkohol, duhan i vatreno oružje, ili kako se treba ponašati u poslovnoj suradnji s državama kod kojih se kultura zasniva na stavu da dati mito znači očuvati poslovnu suradnju? Odluku o tome kako postupiti donosi se prema principima vrijednosnog sustava koji biramo.

**Zadatak:** Da li je prikupljanje i prodaja podataka o potrošačima etički opravdano? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

**Zadatak:** Na koji bi način zaštitili privatnost kupaca? \_\_\_\_\_

---

---

---

Etičke dileme predstavljaju sukob dobrog i lošeg, odnosno konflikt složenih vrijednosti na koje je teško dati odgovor, te iz tog razloga menadžer odgovore donosi u skladu sa temeljnim etičkim i moralnim vrijednostima. Osnovna pitanja koja menadžer treba imati na umu kad donosi neku odluku su: da li je odluka zakonita, ispravna i uravnotežena. Zbog toga, ova pitanja potiču pojedince na promišljanje i odgovornost, u svojim obvezama, dužnostima i donošenju odluka.

**Zadatak:** Na koji način bi riješili sljedeće etičke dileme?

- Odbijanje prihvaćanja odgovornosti: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Sukob interesa: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Dogovaranje cijene: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Slaba kvaliteta proizvoda/usluga: \_\_\_\_\_

---

---

---

- Nedovoljna lojalnost: \_\_\_\_\_

---

---

---



## 8. ETIKA I VODSTVO

U kontekstu vođenja, etika se odnosi na ulogu koju vođe imaju u društvu, što rade i kako rade. Za vodstvo je karakteristično da mora nametnuti svoj način mišljenja i djelovanja, s tim da način na koji to odrađuju se razlikuje.<sup>23</sup> Etika vodstva je znanost o pravilnom postupanju i odlučivanju, gdje do izražaja dolazi osobnost vođe. Vođa ne poduzima radnje samostalno već u suradnji s dionicima.

**Zadatak:** Koje osobine vođe su karakteristične za vašu tvrtku? \_\_\_\_\_

---

---

---

Pojam menadžmenta odnosi se na nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, te ponekad i funkciju u poduzeću. Menadžment se s aspekta procesa definira kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju određene ciljeve.<sup>24</sup> Iz menadžmenta proizlaze primarne zadaće menadžera. **Zadatak:** Navedite zadatke menadžera u vašoj tvrtki (npr. planira, donosi odluke, organizira poslovanje, angažira zaposlenike, kontrolira financije i sl.): \_\_\_\_\_

---

---

---

Menadžerska etika predstavlja sustav vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju prilikom donošenja odluka. Menadžeri su odgovorni za poslovanje i poslovno ponašanje, te su oni ujedno i realizatori poslovne etike.<sup>25</sup> Kada se govori o etici u kontekstu vodstva podrazumijeva se ponašanje vođa. Menadžeri moraju uspostaviti standarde u odnosu što je dobro i loše, ali i donijeti odluke koje se odnose na društveno odgovorno poslovanje poduzeća.

**Zadatak:** Navedite primjere etičkih standarda u vašoj tvrtki. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

<sup>23</sup> Ćorić, M. i Jelavić, I. (2009) Etika u poslovanju – Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, *Obnovljeni život*, 64, 3, str. 393-404

<sup>24</sup> Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 42

<sup>25</sup> Sikavica, P. i sur. (2008): *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb: Školska knjiga, str. 8

S aspekta menadžmenta, etika uspostavlja standarde koji se bave unutarnjim vrijednostima koji su dio organizacijske kulture. Na temelju toga se uspostavljaju etički kodeksi. Menadžeri se često susreću s etičkim dilemama vezanim za odluke koje donose. Da bi ih mogli uspješno riješiti potrebni su im kriteriji za ispravnu prosudbu, a to su vrijednosti.

**Zadatak:** Koje od navedenih kriterija se koriste u vašoj tvrtki?

- a) Jasno utvrđene temeljne vrijednosti
- b) Razvijanje svijesti za etičke probleme
- c) Analiza i ocjena etičkog ponašanja
- d) Analiza odluka i postupaka
- e) Dosljednost i vidljivost etičkih odluka
- f) Sustavan pristup u donošenju odluka
- g) Razrada programa menadžera
- h) Definiranje odgovornosti

### **8.1. Etika vodstava i poslovno okruženje**

Vodstvo predstavlja vrlo složen koncept unutar menadžmenta. U poslovnom kontekstu ono se temelji na ciljevima realizacije određenih zadataka, te pomaganje zaposlenima da ostvare svoje mogućnosti. Zadaća vodstva je da pruži potporu zaposlenima u organizaciji te da razviju njihove potencijale.

**Zadatke:** Na koji način vodstvo vaše tvrtke podupire razvoj zaposlenika? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Mnogi menadžeri vjeruju da motivacija zaposlenih u tvrtki dolazi isključivo zbog monetarnih razloga, što zapravo nije točno. Menadžerima je na raspolaganju mnogo netroškovanih strategija koje mogu služiti kao motivacija zaposlenima. Da bi povećali produktivnost, menadžeri moraju stvoriti sliku organizacije u kojoj se trud i znanje vrednuje, nagrađuje i poštuje. Etika predstavlja poticaj menadžerima da rade na društveno odgovoran način. Danas tvrtke ne mogu biti konkurentne ukoliko nisu etične.

**Zadatak:** Na koji način se mogu povećati produktivnost i motivacija zaposlenih? \_\_\_\_\_

---

---

---

## 8.2. Stvaranje etičnog radnog mjesta

Etičnost u poslovanju se potiče ne samo iz razloga što je to moralno već i zbog stjecanja poslovne pravednosti koja leži u ostavljanju dojma etičnosti na zaposlenike i ostale dionike. Poslovanje tvrtki je velikim dijelom regulirano zakonima čime se na određen način štiti zaposlenika u tvrtki (npr. diskriminacija na radnom mjestu, zapošljavanje, sigurnost i zdravlje na poslu), dok s druge strane na stvaranje etičkog radnog okruženja utječe etički kodeks. Etički kodeks se bavi sukobom interesa, konkurencijom, darivanjem i sl., te isključivo služi kao vodilja u poslovanju.

**Zadatak:** Na koji se način je u vašoj tvrtki regulirano:

- pravo na privatnost \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- kompenzacije za određeni rad \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- zaštita od uznemiravanja \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 8.3. Strategija poduzeća i etičnost

Strategija poduzeća treba biti etična iz dva razloga:

- strategija koja je u cijelosti ili djelomice moralno neispravna, loše utječe na rad zaposlenih
- etička strategija omogućava bolje poslovanje i u interesu je dioničara

Osmišljavanje strategije je zahtjevan i neizvjestan posao za svakog menadžera, a strategija će biti etična onoliko koliko je etičan sam menadžer. Ako menadžer poseže za neetičnim poslovanjem,

taj potez dugoročno može naštetiti ugledu tvrtke. Ukoliko klijenti nemaju povjerenja u tvrtkine poteze, tvrtke teško mogu pridobiti kvalitetne radnike.<sup>26</sup> **Zadatak:** Na koji način bi zadržali povjerenje potrošača ukoliko se organizacija nađe u krizi? \_\_\_\_\_

---

---

---

Tvrtkama upravljaju ljudi sa svojim manama i vrlinama, koje svakodnevno dolaze do izražaja, u poslovanju. U želji za što većim profitom i što većim tržišnim udjelom mnogi zanemare etiku poslovanja, te pokušavaju prikriti neetično poslovanje, što nije moguće. Premda je objektivnost i informiranost medija ponekad upitna za organizaciju je bitno da posluje u skladu s etičnim poslovanjem.

**Zadatak:** Opišite suradnju između vašeg poduzeća i medija. \_\_\_\_\_

---

---

---

Razvoj tvrtke ovisi o razvoju pojedinca, stoga menadžeri moraju planirati smjer razvoja organizacije. Rast tvrtke se gradi dugoročno, te ciljevi trebaju biti jasno postavljeni kako bi svi zaposlenici mogli razumjeti, te ostvariti planirane aktivnosti. **Zadatak:** Navedite primjere etičkih ciljeve kojima se vodi vaša tvrtka. \_\_\_\_\_

---

---

#### 8.4. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja osobnost organizacije i njezin vrijednosni sustav, te običaje koje njeguje. Kultura organizacije utječe na usmjeravanje organizacije i ponašanje zaposlenika pri postizanju ciljeva organizacije.

**Zadatak:** Na koji način menadžeri poduzeća utječu na izgradnju organizacijske kulture vaše tvrtke? \_\_\_\_\_

---

---

<sup>26</sup> Ćorić, M. i Jelavić, I. (2009) Etika u poslovanju – Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, Obnovljeni život, 64, 3, str. 393-404

---

Tvrtke predane visokim etičkim standardima znaju koliko je važno kreirati zajednički osjećaj vrijednosti i snažnu organizacijsku kulturu temeljenu na integritetu, gdje su organizacijske i osobne vrijednosti usklađene. Svaka tvrtka treba poduzeti mjere koje će dovesti do stvaranja klime prihvaćanja i suradnje kada je u pitanju zajednički rad pripadnika različitih generacija.

**Zadatak:** Na koji način bi ste riješili sljedeća pitanja u tvrtki?

- Komunikacija između zaposlenika: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Razmjena informacija: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Program usavršavanja i napredovanja: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Promjena menadžerskih stilova: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 9. MOTIVACIJA

U suvremenom poslovnom svijetu najvažnije poslovne rasprave se vode oko učinkovitosti, odnosno o odnosu uloženi resursa i ostvarenih rezultata. Učinkovitost je umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata pri čemu je ljudski resurs najvažniji resurs. Poslovanje svake tvrtke ovisi o ljudima koji rade u njoj, pa stoga motivacija zaposlenika spada u najvažnije čimbenike gospodarskog razvitka poduzeća.<sup>27</sup> Motivacijski sustav je sustav činitelja koji utječu na ponašanje ljudi u poduzeću i izvan njega, uključuje razvoj i primjenu raznovrsnih strategija motiviranja zaposlenih.<sup>28</sup>

**Zadatak:** Koji se oblici motivacije primjenjuju u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

### 9.1. Faktori motivacije

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori. **Zadatak:** Koji od navedeni faktora motivacije su prisutni u vašoj tvrtki? Zaokružite odgovor.

- Individualne karakteristike
  - a. Potrebe
  - b. Vrijednosti
  - c. Stavovi
- Karakteristike posla
  - a. Kompleksnost
  - b. Autonomnost
  - c. Zahtjevnost
- Organizacijska struktura
  - a. Pravila
  - b. Procedure
  - c. Praksa

---

<sup>27</sup> Jambreč, I i Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, OVB Allfinanz Zagreb, Zagreb, str. 1194 – 1195

<sup>28</sup> Gutić, D. i Rudelj, S. (2012) Menadžment ljudskih resursa (Human resource management), Grafika, Zagreb, str. 371

#### d. Sustav nagrađivanja

### 9.2. Teorija motivacije

Kako bi se bolje razumjela motivacija potrebno je analizirati različite motivacijske teorije. Zadaća motivacijskih teorija je objasniti motivacijske procese i uzroke ponašanja.<sup>29</sup> Motivacija predstavlja svaki utjecaj koji usmjerava i održava ponašanje ljudi.

Najpoznatija teorija motivacije jest "hijerarhijska teorija" A.H.Maslowa. Prema Maslowu, pojavljivanje motiva ima svoj redoslijed od početnih motiva za preživljavanje do motiva za samoostvarenjem.<sup>30</sup> Druga teorija je Herzbergova "dvofaktorska teorija" prema kojoj postoje faktori zadovoljstva koji nas motiviraju za posao, a ukoliko postoje faktori nezadovoljstva koji djeluju demotivirajuće na posao.<sup>31</sup>

**Zadatak:** Koje varijable motivacije se najviše primjenjuju u vašoj tvrtki (plaća, sigurnost, napredovanje, percepcija, vrijednosti, priznanja, osobni razvoj)? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 9.3. Strategije motivacije

Menadžeri imaju veliku ulogu u razvoju ljudskih potencijala, njihovu usmjeravanju, zadržavanju kvalitetnih ljudi, povećanju zadovoljstva, te otklanjanju svih oblika neproduktivnog ponašanja.<sup>32</sup> U poduzećima je potrebno razviti sveobuhvatan sustav motiviranja koji uvažava različite individualne potrebe, te mehanizme za njihovo zadovoljavanje. Koncept sustava motivacije polazi od ciljeva koje organizacija želi postići.

**Zadatak:** Koji su najčešći ciljevi koji utječu na motivaciju u vašem poduzeću? Zaokružite odgovore.

- a) Povećanje proizvodnosti
- b) Povećanje kvalitete rada
- c) Zadržavanje stručnih djelatnika

---

<sup>29</sup> Reeve, J. (2010) Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Zagreb, str. 6

<sup>30</sup> Hrvatska enciklopedija. Preuzeto sa: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, [16.1.2020.]

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 600. – 601

- d) Snižavanje troškova rada
- e) Razvoj novih proizvoda
- f) Fleksibilnost u radu
- g) Stalno inoviranje
- h) Jačanje suradnje

#### 9.4. Motivacijski sustav

Razvoj motivacijskog sustava i strategija motiviranja vrlo je složen i zahtjevan zadatak koji obuhvaća niz aktivnosti, kao što su procjenjivanje i praćenje uspješnosti, procjena poslova i dr.<sup>33</sup> Strategije motivacije se temelje se na sljedećim pretpostavkama:

- Većina ljudskih potreba je nematerijalne prirode (npr. status, priznanje, razvoj i sl.)
- Motivacijski sustav temelji se na raznolikim individualnim potrebama (npr. plaće, materijalna nagrada i sl.)
- Sustav mora biti usmjeren na ono što želi postići (npr. inovacija, suradnja, kvaliteta proizvoda i sl.)

**Zadatak:** Na koji način bi motivirali ljude na veću radnu produktivnost i ostvarivanje postavljenih ciljeva? \_\_\_\_\_

---

---

#### 9.5. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika predstavlja važnu sliku organizacije. Upravljanje ljudskim resursima, zahtjeva održavanje visoke motivacije zaposlenika. Posvećenost zaposlenicima dovodi do njihovog većeg truda i angažiranosti, boljeg obavljanja posla, stvaranja povjerenja, te postizanje planiranih ciljeva.

Motivacija zaposlenika je zahtjevan proces, zbog toga što su potrebe zaposlenika različite, te ovise o konkretnoj situaciji. Zaposlenici su motivirani ako se ispunjavaju njihova očekivanja, te ako je sustav nagrada pravedan.

---

<sup>33</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 603



**Zadatak:** Koji oblike motivacije primjenjuje vaša tvrtka, intrinzičnu motivaciju (potiče pojedinca da se bavi s onim što ga zanima) ili ekstrinzičnu motivaciju (pojedinca pokreću vanjski motivi)?  
Pojasnite odgovor. \_\_\_\_\_

---

---

---

Zaposlenici postaju motivirani ukoliko je njihovo postignuće primijećeno i nagrađeno. **Zadatak:**  
Da li u vašoj tvrtki postoji sustava priznanja i nagrada, te na koji način se provodi? \_\_\_\_\_

---

---

---

Produkt motivacije je kvalitetniji rad, kreativnost i veća učinkovitost. Kvaliteta rada kojeg ulažu zaposlenici kada su motivirani kroz osjećaj svrhe, vrijednosti, sreće i fokusiranja različita je od kvalitete rada temeljenog na očekivanju nagrada, moći, raznih koristi, ostvarivanja određenog statusa, krivnje ili straha. **Zadatak:** Koji motivi najviše utječu na zaposlenike u vašoj tvrtki?

---

---

---

## 9.6. Praćenje radne uspješnosti

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti pojedinca. Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve aktivnosti i instrumente uključujući i procjenu uspješnosti kojima se postižu ciljevi uspješnosti i ciljevi organizacije.<sup>34</sup>

**Zadatak:** Na koji način se provodi ocjenjivanje rada u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

<sup>34</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1993) Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, *Računovodstvo i financije* br. 5, Zagreb, str. 57

---

---

## 9.7. Strategije nagrađivanja

Strategije nagrađivanja se najčešće odnose na grupno nagrađivanje i nagrađivanje pojedinca. Nagrađivanje grupe se odnosi na nagrađivanje tima koji je zaslužan za ostvarivanje rezultata, dok nagrađivanje pojedinca se odnosi na nagrađivanje pojedinih zaposlenika. Nagrade se uglavnom odnose na materijalne beneficije (bonusi, naknade i sl.). Nematerijalne beneficije se odnose na slobodne dane, stručno usavršavanje, stipendije i sl.

**Zadatak:** Na temelju navedenog prikaza identificirajte izravne i neizravne kompenzacije koje se koriste u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

**Tablica 3: Klasifikacija materijalnih kompenzacija za zaposlenike**

	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije
Pojedinac	Plaća Bonusi i poticaji Naknade za inovacije Naknada za širenja znanja i fleksibilnost	Stipendije i školarine Studijska putovanja Specijalizacije Plaćene odsutnosti i slobodni dani Službeni automobil na korištenje Menadžerske beneficije
Poduzeće	Bonusi vezani za rezultate i dobitak organizacijske jedinice ili poduzeća Udio u profitu Udio u vlasništvu (dionice)	Mirovinsko osiguranje Zdravstvena zaštita Životno osiguranje i druga osiguranja Naknada za nezaposlenost Obrazovanje Godišnji odmor Božićnice

Izvor: Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Zaposlenik će biti više motiviran za obavljanje posla ako vidi svrhu toga što radi. Istraživanja su pokazala da su zaposlenici kojima je novac jedina motivacija u poslu manje zadovoljni i da sve više traže veću novčanu nagradu za istu izvedbu.<sup>35</sup>

Danas zaposlenici traže veću samostalnost i fleksibilnost, te nadzor nad načinom rada, čime ujedno utječu na uspjeh poduzeća. Motivacija koja se temelji na novčanoj nagradi djeluje ako su u pitanju jednostavni poslovi, a ukoliko se radi o kreativnim poslovima tada je motivacija putem novčane nagrade manja.<sup>36</sup> Oblikovanja posla predstavlja oblik nematerijalne strategije, jer stavovi na poslu utječu na materijalnu motivaciju. Jedan od oblika oblikovanja radnog mjesta je rotacija posla.

**Zadatak:** Opišite na koji se način provodi rotacija posla u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

## 9.8. Motivacija ili manipulacija

Ukoliko nadređeni želi motiviranije i odanije radnike, njihov odnos prema radnicima mora biti na osnovi potvrđivanja i pohvale. Etična motivacija, zaposlenike pokreće na djelovanje iz slobodne volje ili želje. Manipulacija s druge strane rezultira popuštanjem u radu zaposlenika. Motivacija stvara zajedničku korist, dok manipulacija stvara osobnu korist.<sup>37</sup> **Zadatak:** Navedite na primjeru razliku između motivacije i manipulacije na radnom mjestu. \_\_\_\_\_

---

---

---

## 9.9. Ljudski resursi i motivacija

Upravljanje ljudskim resursima važna je poslovna funkcija za svaku organizaciju. Temeljni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala se odnosi na brigu o načinu organizacije poslovanja, te brigu o zaposlenicima. Budući da menadžeri imaju velik utjecaj na regulaciju motivacije

---

<sup>35</sup> Kanfer, R. (1990) Motivation theory and industrial and organizational psychology, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), str. 75. – 130

<sup>36</sup> Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Medimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), str. 152. – 169

<sup>37</sup> Hrvatska enciklopedija. Preuzeto sa: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, [16.1.2020.]

zaposlenika, menadžer treba uzeti u obzir moguće uzroke opadanja motivacije kao što su strah od opuštanja, loša komunikacija, organizacijske promjene, turobna atmosfera, negativan stav, iscrpljenost, prezasićenost i stres. Da bi riješili navedeni problem, potrebno je osigurati uspješnu komunikaciju između zaposlenika i nadređenih. **Zadatak:** Koji su mogući uzroci pada motivacije u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 9.10. Osobni razvoj

Osobni razvoj potiče zaposlenike na napredak. Zaposlenicima treba pružiti priliku za stjecanje novih znanja i vještina. Za zaposlenike je bitno da ne izgube početnu motivaciju ako put prema cilju završi suprotno od očekivanog. Zaposlenik se ne bi trebao osjećati ugroženo ukoliko drugi zaposlenici postignu veći uspjeh od njega, odnosno svaki uspjeh treba podržati.<sup>38</sup> **Zadatak:** Da li u vašem poduzeću postoji sloboda djelovanja, te koje se njezine prednosti? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

<sup>38</sup>Ibidm: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, [16.1.2020.]

## 10. DRŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Svrha postojanja i glavni cilj svakog poduzeća je uspješno poslovanje, a to je poslovanje koje donosi dobit. Međutim, to se poslovanje odvija u određenoj društvenoj zajednici koja ima svoja očekivanja i pravila, u okvirima ograničenog prirodnog okoliša, na tržištu na kojeg utječu raznolike silnice, te sa zaposlenicima koji imaju svoje skupne i pojedinačne težnje. U posljednjih petnaestak godina sve više postaje jasno da svi ovi čimbenici u velikoj mjeri utječu na poslovanje poduzeća. Društveno odgovorno poslovanje odnosi se na cjelokupni raspon djelovanja poduzeća i na sve odnose koje poduzeće pri tom uspostavlja.

### 10.1. Koncept društveno odgovornog poslovanja

Koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) polazi od sve snažnijeg uvjerenja kako moderne tvrtke imaju sve više odgovornosti prema svojoj ulozi u društvu. Pritisnuta sve većom oskudicom materijalnih, ali i društvenih resursa, poduzeća su primorana da društveno odgovorno poslovanje ugrade u sve elemente poslovanja. Prema tom konceptu, tvrtke u svoje aktivnosti i odnose s različitim dionicima integiraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima poslovanja.

**Zadatak:** Na koji način vaša tvrtka provodi aktivnosti društveno odgovornog poslovanja (npr. način zapošljavanja, odabir dobavljača, poštivanje prava zaposlenika, ulaganje u društvenu zajednicu, očuvanje okoliša i sl.).

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Za svako poduzeće koje provodi praksu društvene odgovornosti, izuzetno je važno izvještavanje/transparentnost, kako bi njihova i vanjska (društvo, mediji, klijenti i sl.) i unutarnja javnost (dioničari, zaposlenici) saznali što je učinjeno.

**Zadatak:** Na koji način vaše poduzeće komunicira s okruženjem u kojem posluje?

- \_\_\_\_\_

---

---

---

## 10.2. Društveno odgovorno poslovanje kao poslovna strategija

Razlikujemo četiri strategije DOP-a koje se koriste u poslovanju.

- Opstruktivna strategija - koriste poduzeća koja na specifične društvene zahtjeve odgovaraju ignoriranjem, negiranjem ili zadržavanjem postojeće situacije
- Defenzivna strategija - karakteristična je za poduzeća koja koriste zakonska sredstva i marketing kako bi izbjegli preuzimanje dodatnih odgovornosti prema specifičnim društvenim zahtjevima
- Adaptivna strategija - poduzeća koje je se pod pritiskom javnosti prihvatilo odgovornost u poduzimanju akcija za ekonomske, zakonske i etičke probleme društva u cjelini
- Proaktivna strategija - poduzeća koje je primjer drugima u provođenju akcija usmjerenih na zadovoljavanje specifičnih društvenih zahtjeva

**Zadatak:** Koje od navedenih strategija koristi vaše poduzeće, te potkrijepite primjerom. \_\_\_\_

---

---

---

---

Društvena odgovornost je jedno od najsnažnijih oruđa u izgradnji brandova/imidža, koji su u današnjoj ekonomiji možda i najvrjednija imovina svakog poduzeća. Povezivanje branda s društveno odgovornim ponašanjem i koristi za društvo pozitivno utječe na prodaju i na vjernost kupaca.

**Zadatak:** Objasnite na koji način aktivnosti DOP-a utječu na imidž/brand vaše tvrtke?

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 10.3. Interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Pod internom dimenzijom DOP-a podrazumijevamo interne organizacijske procese: upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama – restrukturiranje na društveno odgovoran način, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

**Zadatak:** (zaokružite jedan ili više odgovora)

- Koje od navedenih aktivnosti se koriste u upravljanju ljudskim resursima u vašoj tvrtki?
  - a) Poticanje obrazovanja
  - b) Transparentnost
  - c) Ravnoteža između obiteljskog i privatnog života
  - d) Uvjeti napredovanja
  - e) Briga o starijim zaposlenicima
  
- Koje od navedenih aktivnosti se provode u vašoj tvrtki prilikom zapošljavanja?
  - a) Osiguranje pripravničkih mjesta
  - b) Ravnopravnost spolova prilikom zapošljavanja
  - c) Briga o ljudima s posebnim potrebama
  - d) Privlačenje radnika iz drugih zemalja
  - e) Stvaranje povoljnog radnog okruženja
  - f) Poštivanje prava radnika
  - g) Ulaganje i izobrazbu radnika
  
- Na koji način se provodi prevencija zdravlja zaposlenika i sigurnosti na radnom mjestu?
  - a) Preventivni pregledi
  - b) Prevencija nesreća
  - c) Mjere zaštite na radu
  - d) Rješavanje zdravstvenih problema
  
- Na koji način se vaša tvrtka prilagođava promjenama na tržištu?
  - a) restrukturiranje poduzeća provodi se na socijalno odgovoran način kako bi se smanjio negativan utjecaj na lokalnu zajednicu
  - b) uvažavanje: socijalnih partnera (sindikata, lokalnih vlasti)

#### 10.4. Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja

Eksterna dimenzija DOP-a opisuje vanjske elemente poslovanja organizacije – utjecaj na lokalnu zajednicu, utjecaj na druge ključne dionike (pored zaposlenika i dioničara): poslovne partnere i dobavljače, potrošače, javnu upravu, lokalne udruge i sl., poštivanje ljudskih prava, te globalnu brigu za okoliš. U sljedećem *zadatku* opišite:

- ***Na koji način vaše poduzeće doprinosi očuvanju okoliša?***

a) Racionalno korištenje resursa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Primjenu ekoloških standarda: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Provedbu društveno odgovornog investiranja: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- ***Na koji način vaše poduzeće doprinosi lokalnoj zajednici?***

a) Financijski podupiru humanitarne i razvojne projekte, navedite ih: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Pomaže organizaciju kulturnih i sportskih djelatnosti: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- ***Na koji način vaše poduzeće izgrađuje odnose s partnerima?***

a) Vodi računa o kvaliteti odnosa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) *Uvažava želje i potrebe partnera:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



c) *Poštujte ugovorene rokove:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) *Ima korektne cijene:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **10.5. Biti društveno odgovoran**

Pojam i način provođenja društvene odgovornosti odnose se na ukupan proces djelovanja poduzeća i na sve odnose sa okolinom koje poduzeće pri tom uspostavlja. Tvrtka preuzima kompletnu odgovornost za sve aktivnosti koje se ne temelje ne samo na vlastitim ekonomskim interesima već, što tvrtka proizvodi, kako to utječe na okoliš, na koji način zapošljava radnike, kako ih osposobljava, koliko i na koji način ulaže u društvenu zajednicu i da li uopće poštuje poslovna i ljudska prava, kako obavlja kupnju i prodaju na tržištu, određuju kako poduzeće zapravo djeluje u poslovnom svijetu. Biti društveno odgovoran znači ugraditi vlastite vrijednosti i etiku u sve što činimo od načina poslovanja do utjecaja na zajednice u kojima živimo i radimo.

**Zadatak:** Navedite područja poslovanja u kojima vaša tvrtka primjenjuje koncept društveno odgovornog poslovanja? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **10.6. Modeli društveno odgovornog poslovanja**

Ovisno o tome da li poduzeće treba služiti zadovoljavanju ekonomskih ili društvenih ciljeva, razlikujemo dva modela DOP-a. Socioekonomski model (stakeholder model) osim stvaranja profita, uzima u obzir da poslovanje tvrtke mora služiti društvu u cjelini. U tom slučaju razlikujemo stakeholdere u užem smislu (zaposleni, dioničari, kupci, dobavljači) i širem smislu (vlada, udruge, konkurenti), koji utječu na samo poslovanje tvrtke. Za poduzeće možemo reći da je društveno odgovorno ako vodi računa o svim dionicima i njihovim interesima. Klasični model (Stockholder model) predstavlja način vođenja tvrtke u kojem je primarna zadaća stvaranje dobrobiti za vlasnike tvrtke.

**Zadatak:** Objasnite koji model DOP-a se primjenjuje u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 10.7. Razine društvene odgovornosti

Razlikujemo četiri razine DOP-a, kojima menadžeri pristupaju prilikom donošenja poslovnih odluka.<sup>39</sup> Prva razina se odnosi na ekonomsku odgovornost i prioritet je svake tvrtke i njezina najšira razina. Druga razina se odnosi na poštivanje zakonski odredbi koje je definiralo društvo u cjelini u kojem tvrtka mora svoje ekonomske ciljeve ostvariti u okviru zakona. Treća razina se odnosi na etičku odgovornost tvrtke, koja predstavlja donošenje odluka (propisi i zakoni) kojima se uređuje odnos tvrtke i zaposlenih. Četvrta razina se odnosi na diskreciju tvrtke, kojom tvrtka na dobrovoljnoj osnovi doprinosi zajednici bez očekivanja povrata, što ujedno predstavlja i najvišu razinu socijalne odgovornosti.

**Slika 1. Razine društvene odgovornosti tvrtke**



Izvor: Buble, M. ( 2006 ): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.102.

<sup>39</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.101

**Zadatak:** Utvrdite na kojoj razini poslovanja se nalazi vaša tvrtka, te potkrijepite primjerom.

---

---

---

---

### 10.8. Utjecaj na društvenu odgovornost

Društveno odgovorno poslovanje ima značajan utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti, a da pri tom ne narušava svoj temeljni cilj ostvarenja dobiti. Time se svojim poslovanjem prilagođava potrebama društva i na taj način otvara prostor za uspješno poslovanje. **Zadatak:** Na koji način navedeni čimbenici utječu na društvenu odgovornost vaše tvrtke?

- **Pravni čimbenici:**

- Zakonska regulativa (kontroliranje poslovnih aktivnosti u specifičnim djelatnostima): \_\_\_\_\_

---

---

- Državne agencije (zadužene za provođenje i poštivanje zakona): \_\_\_\_\_

---

---

- **Politički čimbenici:**

- Pritisci posebnih interesnih skupina, koje kontroliraju poslovanje poduzeća: \_\_\_\_\_

---

---

- **Konkurentski utjecaj:**

- Aktivnosti koje poduzimaju konkurentska poduzeća kako bi utjecala jedna na druge, ali i na društvo: \_\_\_\_\_

---

---

- **Etički utjecaj:**

- Etično, ali ne i legalno: \_\_\_\_\_

---

---

○ Legalno, ali ne i etično: \_\_\_\_\_

---

---

## 11. PODUZETNIČKA I ETIČKA ODGOVORNOST

Poslovna etika ima zadaću osigurati smjernice poduzeću da posluje na moralan i etičan način, uzimajući u obzir da način ostvarivanja tih ciljeva, ne smije opravdati sredstva i metode koje se koriste kako bi se taj cilj i ostvario. Prema tome, poslovna etika polazi od pretpostavke da se u tržišnom natjecanju ne smije poslovati isključivo u svrhu ekonomske opravdanosti nego se trebaju uzeti u obzir i posljedice koje gospodarske aktivnosti i poslovne odluke imaju za društvo u kojem tvrtka djeluje.

### 11.1. Poduzetnička etika

Naglašavanje ekonomske performanse kako bi se osigurala konkurentska prednost i postizanje ciljeva, dugoročno može donijeti gubitke. Balansiranje između ekonomske i društvene performanse posebno je važno malim i srednjim tvrtkama koji, u većini slučajeva, nemaju resurse kojima bi platili posljedice neodgovornog poslovanja.

**Zadatak:** Vodeći se etičkim načelima, na koji način vaša tvrtka prikuplja i koristi resurse u proizvodnji roba i usluga? \_\_\_\_\_

---

---

---

**Zadatak:** Odgovorni poduzetnik, je spreman za postizanje uspjeha, ali i odgovoran za mogući neuspjeh. Na koji način se vaša tvrtka štiti od poslovnih rizika? \_\_\_\_\_

---

---

---

Uz etiku odgovornosti prema društvu, poduzetnik danas mora uvažavati etiku okoliša na putu ostvarivanja poduzetničke dobiti. **Zadatak:** Na koji način vaša tvrtka doprinosi zaštiti okoliša? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Potrošačka etika također mora biti uključena u poduzetničku etiku, jer bez postizanja povjerenja potrošača gubi se tržište. **Zadatak:** Na koji način vaša tvrtka održava povjerenje potrošača?

---

---

---

### 11.2. Poduzetnički ciljevi

Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije (rentabilnost ili profitabilnost ulaganja) dok je poslovni cilj osigurati pravi broj djelatnika, prave kvalitete, u pravo vrijeme, te na pravi način iskoristiti njihove potencijale za ostvarivanje organizacijskih ciljeva (povećanje uspješnosti organizacije).

**Zadatak:** Objasnite u kojoj su mjeri ispunjeni poslovni i ekonomski ciljevi u vašoj tvrtki?

---

---

---

---

Socijalni (društveni) ciljevi su prisutni u svakoj organizaciji. Neki od njih su: zadovoljavanje, potreba, očekivanja i interesa zaposlenih, poboljšavanje socioekonomskog položaja zaposlenih, upotreba i razvoj individualnih mogućnosti, osiguranje sposobnosti stalne zapošljivosti, podizanje kvalitete radnog života.

**Zadatak:** Objasnite u kojoj su mjeri ostvareni društveni ciljevi u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 11.3. Prilagodavanje promjenama

Za razvoj i opstanak svake tvrtke je bitno stalno i brzo se prilagođavati promjenama u okolini. Izvor prilagodljivosti i fleksibilnosti organizacije su ljudi. Neki od ciljeva su: stvaranje i održavanje fleksibilnog i adaptabilnog potencijala zaposlenih, smanjivanje otpora promjenama, te

njihovo prihvaćanje kao način života i rada, povećanje osjetljivosti ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne i strukturne promjene.

**Zadatak:** Objasnite na primjeru u kojoj su mjeri vaša tvrtka prilagođava promjenama u okruženju u kojemu posluje? \_\_\_\_\_

---

---

---

#### 11. 4. Etika povjerenja

Etika povjerenja je bitna za poduzeće, ali i za društvo. Organizacijski razvitak je moguć temeljiti jedino na povjerenju, pa u skladu s tim razlikujemo društva niskog povjerenja i društva visokog povjerenja. U drugom slučaju moguć je management kroz pregovaranje.

Uspješne tvrtke vode interes o zaposlenicima, te su oni najvrjednija imovina. Dobar trening, razvoj i mogućnost napredovanja, dobri programi nagrađivanja utječe na sposobnost zadržavanja zaposlenih.

Kod uspješnih tvrtki menadžment je posvećen i daje podršku ljudima te razvija i potiče participaciju zaposlenih. S druge strane neuspješna poduzeća ne drže do važnosti zaposlenih, upravljaju na autokratski i birokratski način, nimalo ili malo obrazuju i razvijaju zaposlene, imaju loš sustav internog napredovanja, slabe interne komunikacije što dovodi do fluktuacije zaposlenih.

**Zadatak:** Koji od navedenih tipova odnosa prema poduzeću je prisutan u vašoj organizaciji? Zaokružite odgovor.

- a) vjernost – kontinuirana privatna i javna potpora poduzeću
- b) podrška – raspravljanje o problemima poduzeća uz traženje izlaza
- c) nemar – odsutnost interesa za propuste i slabosti poduzeća
- d) izlaz – odlaženje iz poduzeća kada je u problemima

**Zadatak:** Na koji način dole navedene promjene, utječu na zaposlene u vašoj organizaciji?

- Ulaganje u obrazovanje zaposlenih: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Ekonomska kriza (ljudi kao neiscrpan resurs postaju glavni oslonac izlaza iz krize): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Tehnološki razvoj (tehnologije utječe na čovjeka i njegovim mogućnosti, odnosno njegov kreativnim potencijal): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## 12. ETIČKI IZAZOVI POSTMODERNOG DRUŠTVA

### 12.1. Tehnološki rast

Nove tehnologije imaju veliku ulogu u razvoju materijalnog blagostanja društva. Ljudska inovativnost kreira nova radna mjesta i nove oblike proizvodnje. Ipak tehnološki napredak ne prožima cijeli svijet u jednakoj mjeri. Temeljno pitanje je kako se tehnološki rast odražava na intelektualni i moralni razvoj čovjeka?

**Zadatak:** Objasnite u kojoj mjeri vaša tvrtka ovisi o tehnologiji, te koliko je ona bitna za njeno poslovanje? \_\_\_\_\_

---

---

---

Kompjuterizacija, primjena robota i automatizacija u 21.st. značajno utječu na smanjivanje radnih mjesta i nestajanje određenih poslova. Očekuje se da će u bliskoj budućnosti utjecati na pad zaposlenosti, promjenu zanimanja.

**Zadatak:** Objasnite na primjeru na koji se način vaša tvrtka prilagođava tehnološkim promjenama?

---

---

---

---

### 12.2. Umjetna inteligencija

Očekuje se da će tehnološke promjene, ubrzani razvoj novih informatičkih tehnologija i robotizacija u bliskoj budućnosti imati snažan utjecaj na tržište rada, radne odnose i poslovanje. Nova tehnološka revolucija i razvoj umjetne inteligencije svakako će u budućnosti presudno oblikovati tržište rada.

**Zadatak:** Na koji bi način povećali produktivnost tvrtke (ulaganjem u znanje ljudi, ili ulaganjem u nove tehnologije)? Obrazložite odgovor. \_\_\_\_\_

---

---

---

### 12.3. Korporacije bez ljudi

Osnovati vlastitu firmu ili voditi vlastiti biznis, danas, postaje mnogo lakše i brže. Nove tehnologije znatno su olakšale podizanje i pokretanje infrastrukture. Kompanije se sve više oslanjaju na vanjske suradnike, te na različite oblike outsourcinga.

**Zadatak:** Ukoliko postoji mogućnost da provedete outsourcing u vašem poduzeću, za koje odjele bi ste ga proveli i zašto? \_\_\_\_\_

---

---

---

### 12.4. Nove tehnologije i postojeća zanimanja

Preobrazba postojećih poslova uvođenjem računala i strojeva mijenja radna mjesta. Poslovne organizacije učestalo uvode inteligentne robote koji rasterećuju teške, repetitivne poslove (obrtnička zanimanja), ali i složene zadatke. Etički izazovi koji se postavljaju pred digitalni menadžment odnosi se na uspostavu sustava nadzora zaposlenika. **Zadatak:** Smatrate li da nadzor zaposlenika može biti legitiman cilj (optimiziranje rada zaposlenika) ili može dovesti do povreda dostojanstva zaposlenih (što dovodi do gubitaka povjerenja između zaposlenih i menadžmenta)?

---

---

---

---

### 12.5. Fleksibilno radno vrijeme

Fleksibilno radno vrijeme omogućava zaposlenicima slobodan izbor početka i završetka radnog dana. Uvođenje fleksibilnog radnog vremena jedan je od ključnih načina za povećanje fleksibilnosti rada i atraktivnosti radnog mjesta.

Moderno radno mjesto u mnogim slučajevima podrazumijeva ukidanje strogo definiranih pravila rada s ciljem pojedinačne prilagodbe mjesta i vremena rada kako bi se postigla maksimalna produktivnost zaposlenika. Ovdje se stavlja naglasak na rezultatima poslovanja.

Prema istraživanjima više od 40% zaposlenika odabiru fleksibilnost radnog vremena i mjesta rada umjesto plaće kao faktor koji im je važniji prilikom traženja posla. Fleksibilnim radom

zaposlenici mogu lakše postići ravnotežu između poslovnog i privatnog života i organizirati posao u skladu sa svojim drugim obvezama.

**Zadatak:** Prilikom uvođenja fleksibilnog rada, cilj je zaposlenicima ponuditi bilo koju kombinaciju dole navedenog s ciljem povećanja zadovoljstva zaposlenika i njihove produktivnosti. Koje od navedenih mjera se koriste u vašoj tvrtki? Zaokružite odgovor.

- a) Radno vrijeme (fleksibilno radno vrijeme umjesto strogo definirano radnog vremena)
- b) Način obavljanja radnih zadataka - specijalizacija (podjela poslova umjesto obavljanje različitih vrsta poslova odjednom)
- c) Radno mjesto (rad na daljinu (*remote*) s bilo kojeg mjesta umjesto dolaska u ured svaki dan)

## 13. ETIKA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Poslovna etika proučava poslovni moral kao društvenu pojavu u čijim je temeljima ljudska težnja, interesi. Poslovna etika kao normativna etika konstruira skup normi koje reguliraju postupanje u poslovnom svijetu, kao što su pitanje pravedne plaće, privatnog vlasništva, opće namjene vlasništva, pravedne raspodjele dobara, kamata, oglašavanja i sl.

Etika u međunarodnom poslovanju proizlazi iz pitanja odgovornosti. Socijalna odgovornost predstavlja obvezu tvrtke prema društvu. Vlastitim djelovanjem treba uvećati pozitivne efekte prema zajednici, smanjiti negativne.

**Zadatak:** Koje od navedenih univerzalna pravila poslovanja se pridržava vaša tvrtka?

- a) Moralni minimum (ne nanositi svojim postupcima zlo drugome)
- b) Poštivanje razlika u poslovanju između različitih zemalja
- c) Poštovanje prava radnika u zemlji poslovanja
- d) Poštivanje zakona zemlje poslovanja, kulturne i lokalne vrijednosti
- e) Poštivanje međunarodnih ugovora

### 13.1. Etički problemi u međunarodnom poslovanju

Uključivanje etike u poslovanje međunarodnog poduzeća nipošto ne podrazumijeva zanemarivanje poduzetničkih motiva i odricanje od stjecanja dobiti, već se zanemarivanjem etičkih aspekata, posebice u današnjim uvjetima konkurentske borbe na svjetskom tržištu, ugrožava pozicije poduzeća, njegov dugoročni opstanak, rast i razvoj.

U međunarodnom poslovanju potrebno je rasvijetliti postojanje problemskih, neetičnih situacija od trenutka pojave međunarodnog poslovanja koje je obilježeno brojnim sadržajno različitim etičkim problemima poput mita, korupcija, krađa, prevara, upravljanje korporacijama, tržišne politike, odlučivanje o značajnim ulaganjima. U tome je smislu bilo važno naglasiti kako dugogodišnja gospodarska praksa i vanjskotrgovinska razmjena, implicira načela poslovnog ponašanja i poslovne običaje, koje su prihvatili i koje poštuju svi sudionici u međunarodnoj razmjeni (korporacija, vlada, civilni sektor, sindikati).

**Zadatak:** Na koji bi ste način riješili sljedeće etičke probleme:

- Prakse zapošljavanja stranih radnika (uvjeti rada: dugo radno vrijeme, niske plaće, sigurnost na radu): \_\_\_\_\_

---

---

- Ljudska prava (zaštita ljudskih prava, zaštita kolektivnog pregovaranja, uklanjanje svih oblika prisilnog rada, uklanjanje diskriminacije u obrazovanju i zapošljavanju:

---

---

---

---

- Zaštita okoliša (poštivanje zakona/ekološka odgovornost): \_\_\_\_\_

---

---

- Razumno raspolaganje resursima zemlje u kojoj poslujemo: \_\_\_\_\_

---

---

- Korištenje ekološki prihvatljive tehnologije: \_\_\_\_\_

---

---

- Korupcija: \_\_\_\_\_

---

---

## 14. ETIKA U OGLAŠAVANJU

Etika u marketingu nadilazi zakonske odredbe. Naime, svaki put kada neki postupak poduzeća kod potrošača izaziva osjećaj da su prevareni, manipulirani ili izigrani, javlja se problem etike u marketingu bez obzira na zakonitost ili nezakonitost određene radnje. U uvjetima složenih društvenih i ekonomskih interakcija, međusobno se isprepliću i suprotstavljaju interesi pojedinih poslovnih subjekata. Sukobljavanjem interesa dionika u procesu ekonomske razmjene, prelama se i jedan broj općih društvenih vrijednosti, istinitost oglašavanja, manipulacije potrošača, povjerenje potrošača. Upravo je zadatak etike u marketingu uspješno usklađivanje ekonomskih interesa dionika marketinškog procesa i vrijednosti kojima su se priklonili.<sup>40</sup>

**Zadatak:** Jezik marketinškog oglašavanja postaje jedna od važnih poveznica većine kultura u suvremenom procesu globalizacije. Koji oblik oglašavanja se koristi u vašoj tvrtki prilikom komunikacije sa tržištem (kreativan, moderan, agresivan, šokantan, ceremonijalan)? Pojasnite odgovor?\_\_\_\_\_

---

---

---

**Zadatak:** Marketinški stručnjaci koriste brojne jezičke strategije kako bi privukli pažnju svojih kupaca, zainteresirali ih, stvorili u njima želju i potakli ih na djelovanje. Koje strategije u privlačenju potrošača koristi vaša tvrtka (zaokružite odgovor):

- a) uporaba dvosmislenih riječi;
- b) upotreba potencijalno obmanjujućih riječi;
- c) uporaba nepotpunih tvrdnji kojima se naglašavaju veće pogodnosti proizvoda ili usluge;
- d) tvrdnje kojima sebe opisuju drugačijima i jedinstvenima, a koje su neprovjerljive;
- e) uporaba iskustva zadovoljnih potrošača, uglednih stručnjaka, strukovnih priznanja i sl.;
- f) tvrdnje kojima se naglašava određen podrijetlo proizvoda, provjerena tehnologija, njeni učinci, a koji prosječnom konzumentu ne mogu biti poznati;
- g) laskave tvrdnje koje mogu biti dio manipulativne;

---

<sup>40</sup> Leka, D. (2017) Moralno rasuđivanje u marketinškom oglašavanju, Ekonomski vjesnik, Br. 1/2017, str. 239-248

- h) forma pitanja koje se postavlja u oglasu, bilo da su retorička, bilo da se potiče neformalnost i opuštenost ili nudi odgovor u nastavku oglasa

#### **14.1. Transparentnost u oglašavanju**

Kao dio promotivnih aktivnosti poslovnih subjekata marketinško oglašavanje ima osnovnu svrhu ubrzavanje tržišnih procesa u razmjeni dobara i usluga. Oglašavanje je tržišna aktivnost koja se u stručnoj literaturi opisuje kao smišljena, organizirana, plaćena i neosobna poruka koja se upućuje potrošačima i ostalim zainteresiranim dionicima, preko sredstava masovnih komunikacija i medija s ciljem informiranja potrošača. Zakon o medijima navodi definiciju da je „oglas plaćena obavijest čiju objavu naruči pravna ili fizička osoba s namjerom da time pospješi pravni promet proizvoda i usluga, pridobije poslovne partnere ili u javnosti ostvari ugled ili dobro ime.

**Zadatak:** Da bi se određena gospodarska aktivnost smatrala poslovnim oglašavanjem (odnosno marketinškim oglašavanjem), ona treba ispuniti određene pretpostavke.

- a) U kojoj mjeri vaša tvrtka prenosi potrebne informacije dionicima i koliko često? \_\_\_\_\_

---

---

---

- b) U kojoj mjeri oglašavanje ima poslovnu, odnosno komercijalnu svrhu? \_\_\_\_\_

---

---

---

Potrošači na oglašavanje i druge promotivne aktivnosti marketera, reaguju ili svojim djelovanjem ili nedjelovanjem, odnosno kupovanjem ili ne kupovanjem roba ili usluga koje se oglašavaju. Odluke potrošača o kupovini ili o odbijanju kupovine, predstavljaju povratne su informacije, koje marketeri nastoje protumačiti, te im prilagoditi svoje poslovno ponašanje. Neka od tih komunikacijskih nastojanja ponekad nisu međusobno sukladna moralnim prosudbama pojedinih sudionika te komunikacije.

Marketeri nerijetko nastoje stvarati određeni informacijski „višak“ ili „manjak“ u komunikaciji s kupcima, izbjegavajući otvorene verbalne netočnosti i dezinformacije jer se one relativno lako

mogu prepoznati i potom imati suprotne učinke od željenih. Kombinacijom viškova i manjkova u komunikaciji s kupcima stvara prostor za manipulaciju.

**Zadatak:** Koji od sljedećih oblika oglašavanja koristi vaša tvrtka?

- a) Prikriveno oglašavanje
- b) Usporedno oglašavanje
- c) Kontroverzno oglašavanje
- d) Subliminalne ili sugestivne poruke
- e) Poruke neprimjerne dijelu potrošača

Ono što je dopušteno ili je nedopušteno u poslovnom oglašavanju, mora se propitivati s etičkih stajališta. Praksa marketinškoga oglašavanja, koje je sve češće izvan valjane moralne prosudbe, odnosno one moralne prosudbe na koju bi pristale obje strane - i marketeri i potrošači, doprinijela je nastanku i jačanju pokreta potrošača u jake i učinkovite organizacije civilnoga društva. Tako se mogu rješavati moralne dvojbe onih poslovnih okolnosti ili poslovnih postupaka koje zakonodavac nije mogao predvidjeti ili kada zakonska rješenja nisu dovoljno jasna i precizna.<sup>41</sup>

**Zadatak:** Da li je oglašavanje vašeg proizvoda zakonom regulirano? Opišite koncept oglasa,?

---

---

---

---

## 14.2. Prikriveno oglašavanje

Poslovno oglašavanje je moralno ispravno ako nije prikriveno, kontroverzno, zavodljivo i zavaravajuće, ili sadrži neki drugi moralno dvojbeni oblik. Javna percepcija o iznimno visokom moralnom i profesionalnom integritetu marketera nije osobito prisutna u društvu. Razlog za to leži u vidljivosti njihove djelatnosti koja je znatno transparentnija u odnosu na druga zanimanja.

---

<sup>41</sup> Leka, D. (2017) Moralno rasuđivanje u marketinškom oglašavanju, Ekonomski vjesnik, Br. 1/2017, str. 239-248



Marketinške, odnosno, promotivne aktivnosti moraju se ravnati prema obveznim i poželjnim moralnim prosudbama i zahtjevima koje postoje u zainteresiranoj javnosti.

**Zadatak:** Opišite percepciju vaše tvrtke sa stajališta potrošača. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Kodeks oglašavanja i tržišnoga komuniciranja, regulira područja koja se odnose na oglašivačku praksu tržišnih komunikacija, zatim područje unapređenja prodaje, sponzorstva, izravnog marketinga, oglašavanja i marketinga preko digitalnih interaktivnih medija te utjecaj na okoliš u tržišnom komuniciranju.

Marketeri su nesumnjivo snažno motivirani na intenziviranje svojih marketinških kampanja, između ostaloga jer se brojni proizvodi, osobito oni koji su novi i tržištu nepoznati, bez oglašavanja uopće ne mogli prodavati. Međusobna konkurencija marketera, sve veća otpornost i odbojnost potrošača prema oglašavanju, prisiljava marketera na probijanje kroz šumu poruka koje se nadmeću za našu pažnju, ne bi li na taj način izgradili snažne brandove u vremenima ekonomske stagnacije i povećanih.

**Zadatak:** Da li se vaša tvrtka prilikom oglašavanja pridržava etičkih načela i na koji način?

---

---

---

---

### **14.3. Kodeksi u oglašavanju**

Zajedničke odredbe koje su mogu pronaći u oba navedena kodeksa sadrže sljedeće važnije standarde oglašavanja: poštivanje zakonitosti, pristojnost u komunikaciji, poštenje koje ne zlorabi povjerenje potrošača niti zlorabi nedostatak njihovog znanja ili iskustva, istinitost tvrdnji, iskrenost

kojom se ne navodi potrošača na krivi zaključak, odgovornost prema društvu i potrošačima, zaštita privatnosti, zaštita sigurnosti i sl.<sup>42</sup>

**Zadatak:** Da li u vašoj tvrtki postoji kodeks pravila oglašavanja i tržišnog komuniciranja, ta na što je usmjeren? \_\_\_\_\_

---

---

---

Poslovne organizacije koje čuvaju svoj moralni integritet prema vanjskim dionicima, čuvaju i razvijaju svoje unutarnje organizacijske vrijednosti te razvijaju one norme koje su osobito korisne održavanju organizacijske stabilnosti a dugoročno poslovne uspješnosti. Postupajući tako, poslovni subjekt razvija svoju organizacijsku kulturu, te poboljšava svoju organizacijsku klimu.

**Zadatak:** Koje vrijednosti promiče vaša tvrtka u svom oglašavanju?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

<sup>42</sup> Leka, D. (2017) Moralno rasuđivanje u marketinškom oglašavanju, Ekonomski vjesnik, Br. 1/2017, str. 239-248

## 15. GENERACIJSKA SEGREGACIJA

### 15.1. Multigeneracijska radna snaga

Promjene u demografskim karakteristikama radne snage zahtjeva sve veću pažnju ne samo teoretičara, već i samih organizacija. Razlikujemo četiri različite generacije: Tradicionalisti, Baby Boomeri, pripadnici generacije X. Zadatak svake tvrtke, a posebno odjela za ljudske resurse, je usmjeravanje napora da se od svake generacije generiraju najjače strane i na taj način ostvari konkurentna prednost na tržištu.<sup>43</sup> Različite generacije predstavljene u radnoj snazi danas pružaju dodatne izazove i kompleksnosti za menadžere svuda u svijetu.

**Zadatak :** Opišite generacijsku strukturu radne snage u vašem poduzeću? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Suvremene tvrtke danas se suočavaju s brojnim izazovima. Okruženje u kojem danas posluju organizacije možemo okarakterizirati kao nepredvidivo, dinamično, konkurentno. Da bi opstale na tržištu nužno je kreirati odgovarajuće mehanizme i strategije, koje će omogućiti efikasno prilagođavanje.<sup>44</sup> U takvom okruženju problematika vezana za razlike između generacija zaposlenih postaje sve aktualnija.

**Zadatak:** Da li u obavljanju poslova u vašoj organizaciji postoji generacijski kriterij? Pojasnite odgovor. \_\_\_\_\_

---

---

---

Različite perspektive, motivacija, stavovi i potrebe tih četiriju generacija promijenile su dinamiku radne snage.<sup>45</sup> S obzirom na strukturu radne snage, može reći kako su Tradicionalisti već izašli sa tržišta rada, dok milenijaska generacija postaje dominantnija. Generacijski jaz, između ostalog,

---

<sup>43</sup> Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2005.), Multigeneracijska radna snaga- prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1): 59-68

<sup>44</sup> Martin, J., Schmidt, C. (2010): How to Keep Your Top Talent. Harvard Business Review Vol. 88 br. 5, str. 54-61

<sup>45</sup> Jovanovski, V. (2012), Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije Y, Učenje za poduzetništvo, 2(1): 121-128

očituje se i geografski i međuljudski, te prožima sve međuljudske odnose na globalnoj, državnoj, poslovnoj i privatnoj razini.<sup>46</sup> **Zadatak:** Na koji način bi ste riješili generacijski jaz u vašem poduzeću (npr. fleksibilna komunikacija, rotacija radnih mjesta, dodatne edukacije, team building i sl.)? \_\_\_\_\_

---

---

Tvrtke koje su predane visokim etičkim standardima znaju koliko je važno kreirati zajednički osjećaj vrijednosti i snažnu organizacijsku kulturu temeljenu na integritetu, gdje su organizacijske i osobne vrijednosti usklađene. Snažna etička kultura počiva na jasnoći i zajedničkom shvaćanju što je ispravno, a što krivo, tako da zaposlenici znaju svoje odgovornosti.<sup>47</sup> Stoga svaka tvrtka treba poduzeti mjere koje će dovesti do stvaranja klime prihvaćanja i suradnje kada je u pitanju zajednički rad pripadnika različitih generacija.<sup>48</sup> **Zadatak:** Koje mjere primjenjuje vaša tvrtka u stvaranju suradničke klime. Zaokružite odgovor.

- a) Stvaranje dobre i jasne komunikacije koja je razumljiva svim generacijama
- b) Podržavanje slobodne razmjene informacija, te podjela znanja
- c) Provođenje programa mentorstva
- d) Poticanje fleksibilnosti u radu
- e) Pažljivo parirati timove

Najbolji način da se odgovori na izazove koje nose multigeneracijska radna snaga je da se implementira djelotvorna etika i programi podrške za zaposlenike, te izgradi jaka etička kultura koja potiče svakog zaposlenika. **Zadatak:** Opišite razlike u stavovima prema poslovnoj etici u vašoj organizaciji prema generacijama. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

<sup>46</sup> Fistić, M. (2018.), Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z, *Communication Management Review*, 4(1): 122-141.

<sup>47</sup> Ethics Resource Center (2013.), Preuzeto sa: <https://rsp.uni.edu/sites/default/files/ERC%20Generational%20Differences.pdf> [5.1.2022.]

<sup>48</sup> Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D. i Vujić, N. (2005.), Multigeneracijska radna snaga- prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 6(1), str. 59-68

## 16. UTJECAJ TEHNOLOGIJE NA ETIKU POSLOVANJA

Razvoj novih ovih tehnologija potiče stvaranje novih poslovnih modela koji su usmjereni na pružanje novih dobara i usluga, što pomaže poduzećima u povećanju fleksibilnosti i učinkovitosti prilikom pružanja tih dobara i usluga. Globalna ekonomija ulazi u četvrtu industrijsku revoluciju u kojoj će revolucionarne tehnologije poput umjetne inteligencije interneta stvari, kibernetike, kvantnog računanja, i sl. omogućiti napredne primjene tehnologije poput društvenih robota, autonomnih vozila, virtualnih svjetova, 3D ispisa itd.<sup>49</sup> **Zadatak:** Koje etičke izazove stvaraju nove tehnologije na tržištu rada? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tempo kojim se radna mjesta zamjenjuju uvođenjem tehnologija koje povećavaju produktivnost premašuje tempo kojim ekonomije mogu stvoriti nove poslove za one koji ljudi postaju nezaposleni. Ekonomija stoga, može imati za posljedicu, suočavanje s masovnom nezaposlenošću i povećanjem nejednakosti u uvjetima rada i prihodima. **Zadatak:** Koji poslovi po vama su visoko podložni utjecaju novih tehnologiji. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Stavovi javnosti prema tehnologiji (Internet, robotika, genetika, umjetna inteligencija) razlikuju se ne samo između razvijenih i nerazvijenih ekonomija nego već i unutar kruga razvijenih ekonomija. Neke razvijene ekonomije poput Singapura, Tajvana, Japana i Kine su izgradile pozitivne odnos prema tehnologijama (UI, robotika). Takav stav dijelom proizlazi iz kulture samih zemalja.<sup>50</sup> **Zadatak:** Kakav je vaš stav prema nadolazećim tehnologijama, te koliko su one za vas etički prihvatljive? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>49</sup> Executive Office of the President (2016). Preuzeto sa: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2016/12/20/artificial-intelligence-automation-and-economy> [5.1.2022.]

<sup>50</sup> International federation of robotics (IFR), Preuzeto sa: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/china-aims-for-global-leadership-in-robotics>[5.1.2022.]

---

---

---

---

### 16.1. Promjene na tržištu rada

Postoji zabrinutost da će automatizacija smanjiti broj radnih mjesta. Trenutna i neposredna stvarnost je ona u kojoj tvrtke nisu u stanju popuniti sva slobodna radna mjesta. Razlog nedostatka radnika je što radnici nemaju dostatne ili odgovarajuće vještine za navedena radna mjesta.

*Zadatak:* Istražite koje su vještine potrebne u radu s novim tehnologijama? \_\_\_\_\_

---

---

---

Obveza pripreme trenutne i buduće generacije radnika na korištenje mogućnosti koje nudi tehnologija je na vladi i privatnom sektoru. Vlada mora osigurati mjere, poticaje i programe za unapređenje i usavršavanje radne snage. Isto tako, privatni sektor zbog konkurentnosti mora ulagati više u razvoj potrebnih znanja i vještina zaposlenih.

*Zadatak:* Na koji načini vaša tvrtka priprema radnike za korištenje nove tehnologije? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### 16.2. Izazovi novih tehnologija i njihov utjecaj na etiku poslovanja

Brz napredak u IT sektoru kombiniran s novim tehnologijama proširuje područje primjene tehnologije, poglavito robotike. Roboti nadopunjavaju ili zajedno izvršavaju radne zadatke s ljudima. To ima značajan utjecaj na način strukturiranja rada i organizacija u budućnosti. Brzi napredak u tehnologiji potaknut je razvojem aplikacija za rukovanjem podacima, pružaju mogućnost da analiziraju, pronalaze obrasce i uspoređuju ogromne količine podataka.

**Zadatak:** Koji su prednosti i nedostaci uvođenja navedene tehnologije (rudarenje podataka) na tržište rada? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Roboti, kao dio novih tehnologija, imaju znatan utjecaj na produktivnost, poslovne modele i na tradicionalni način rada industrija. Rasprave koje se odnose na utjecaj nove tehnologije na zapošljavanje i radna mjesta usredotočen je na scenarije u kojima nestaju čitavi profili poslova i zanimanja, te formiranje novih suplementarnih zanimanja. Pored tehničkih znanja i vještina, zaposlenici će trebati i analitičke i komunikacijske vještine za obavljanje zadataka koji će sve više biti dio poslova u pametnim organizacijama.

**Zadatak:** Vođeni etičkim kriterijima, opišite model poslovanja u pametnim organizacijama?

---

---

---

---

Konkurencija između novih i postojećih tvrtki igra veliku ulogu u kreiranju i usvajanju novih tehnologija i inovacija, što vrijedi i u slučaju primjene umjetne inteligencije (UI). Startup-ovi su važni za komercijalizaciju novih ideja i proizvoda. Startup-ovi potiču tvrtke na inovacije i smanjenje troškova. Konkurencija potiče tvrtke da ulažu u nove tehnologije koje pomažu u smanjenju troškova, a također i da ulažu u inovacije koje mogu dovesti do poboljšanja postojećih proizvoda.

**Zadatak:** Navedite primjer startup-a koji koristi tehnologiju UI, te opišite njen utjecaj na tržište?

---

---

---

---

---

### 16.3. Umjetna inteligencija

Umjetna inteligencija posljednjih je godina doživjela veliki uspon, koji je obilježen brojnim investicijama u inteligentne sustave u području komunikacija, zdravstva, trgovine i prijevoza. Umjetna inteligencija (UI), jest sposobnost računala da izvodi zadatke povezane uz inteligentna bića.<sup>51</sup> Danas se tvrtke svakodnevno koriste tehnološkim alatima, a suživot s njima nam nudi mnogobrojne mogućnosti. **Zadatak:** Koje tehnologije UI se primjenjuju u poslovanju vaše tvrtke? \_\_\_\_\_

---

---

---

Svaka tehnologija donosi određene koristi, ali isto tako i etička pitanja koja se vežu uz nju. Tehnologija različito djeluje na pojedince i organizacije. Primjena novih tehnologija koje još nisu istražene mogu donijeti prednosti organizacijama, ali isto tako tehnologiju treba prilagoditi zakonodavnim, društvenim, kulturnim i etičkim normama.<sup>52</sup> **Zadatak:** Uklapa li se tehnologija koju koristi vaša tvrtka u moralne vrijednosti, ideje i prakse? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Tipičan problem u tehnološkoj etici se javlja jer postoji određeni vakuum u propisima o tome kako se računalna tehnologija (UI) treba koristiti. Računala nam pružaju nove mogućnosti, i nove načine rada. U takvim situacijama često ne postoje kodeksi ponašanja ili su oni neadekvatni. **Zadatak:** Na koji način bi ste regulirali upotrebu tehnologije (UI) u vašoj tvrtki? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

<sup>51</sup> Copeland B., Artificial intelligence (AI). Preuzeto sa <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> [2.2.2022.]

<sup>52</sup> Johnson, Deborah G. (2002). Computer ethics: analyzing information technology. Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 25



Premda vrijednosti imaju bitnu ulogu u etici, često se događa da se iste razlikuju u svijetu, pa se isto tako i sustavi njihove regulacije razlikuju međusobno. Danas se poduzeća često natječu u razvoju tehnologije UI, gdje u pojedinim državama postoje različita ograničenja, što može utjecati na konkurentnost poduzeća. **Zadatak:** Koliko je reguliran razvoj tehnologije (UI) u industriji u kojoj vaša tvrtka djeluje (npr. privatnost, sigurnost, krađa podataka)?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

#### 16.4. Rudarenje podataka

Rudarenje podatka predstavlja proces otkrivanja obrazaca i drugih vrijednosti iz velikog skupa podataka. S obzirom na rast broja podataka, javlja se potreba za njihovim filtriranjem, organizacijom i skladištenjem, što omogućuje poduzećima da njihovom pretvorbom dobiju korisno znanje. Rudarenje je poboljšalo organizacijsko odlučivanje, posebno u marketingu, prodaji, obrazovanju, operativnim poslovima i sl. **Zadatak:** Da li su u vašoj tvrtki klijenti prethodno obaviješteni o prikupljanju podataka? Na koji način bi ste regulirali način prikupljanja podataka? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Ono što je etički relevantno kod UI jest činjenica da se ona često koristi za optimizaciju određenih procesa i može se razviti na način da autonomno djeluje. Društvo postaje ciljana skupina za koju i zbog koje se određene tehnologije razvijaju, budući da su oni glavni potrošači čije se povratne informacije aktivno koriste. Kako je riječ o osobnim podacima, potrebno je definirati što točno spada pod taj termin (datum rođenja osobe, boravište, religija, IP adresa računala ili metapodaci).

**Zadatak:** Na koji se način vaša tvrtka štiti podatke o poslovnim partnerima? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Osim povećanog opsega prikupljanja informacija, Internet tehnologije omogućuju stvaranje i novih vrsta podataka. Podaci generirani transakcijom (TGI)<sup>53</sup>. U prošlosti kad se nešto kupovalo, prodavačima bi se davala gotovina, sada se daje potrošačka kartica koja svojom primjenom automatski stvara zapis, ili se kupovina obavi putem interneta pružanjem podataka o kreditnoj kartici. Kada se osobni podaci s različitih mjesta spoje i rudare to također proizvodi nove vrste informacija, koje se mogu kupiti, prodati, pokloniti, njima se može trgovati ili ih ukrasti. **Zadatak:** Na koji način vaša tvrtka upravlja podacima koje ste prikupili od svojih klijenta ili suradnika?

---

---

---

---

---

Nakon što se podaci o pojedincu zabilježe, oni se mogu kupiti, prodati, pokloniti, njima se može trgovati ili ih ukrasti. Distribucija informacija može se odvijati sa ili bez znanja osobe o kojoj se radi, a može se odvijati namjerno i nenamjerno. **Zadatak:** Da li tvrtka razmjenjuje podatke o svojim klijentima s drugim tvrtkama i u koju svrhu? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

Ukoliko vaše poduzeće prodaje svoje proizvode ili usluga putem Interneta, dužno je pobrinuti se za sigurnost transakcija. Pri kupovini putem interneta posebno je važno da su cijene jasno i jednoznačno istaknute te da se svaka naplata obavlja isključivo uz odgovarajuće znanje i pristanak kupca. Kupci koji obave transakcije putem interneta imaju ista prava na kvalitetu proizvoda ili usluge te na postprodajne usluge i jamstva kao i kupci koji isti proizvod ili uslugu kupe neposredno.

---

<sup>53</sup> Encyclopedia. Preuzeto sa: <https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/transaction-generated-information-and-data-mining> [5.1.2022.]

**Zadatak:** Na koji način vaša tvrtka štiti potrošače koji kupuju putem Internet servisa?

---

---

---

---

Sustavi UI spadaju u sustave s ograničenim rizikom, koji imaju specifičnu transparentnost. Primjerice, kada se koriste sustavi kao što su UI asistenti, korisnici moraju biti informirani da komuniciraju sa strojem, kako bi na temelju toga mogli donijeti informiranu odluku o tome da li žele nastaviti razgovor ili ne, kao što su aplikacije za video igre s UI ili filteri za neželjenu poštu. Prijedlog regulacije dopušta besplatno korištenje takvih tehnologija: prema Europskoj komisiji velika većina sustava UI koji se trenutačno koriste u EU spada u ovu kategoriju, te predstavljaju minimalan ili nepostojeći rizik.

**Zadatak:** Na koji način UI može etički djelovati? Pojasnite na primjeru? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007) Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, godina 5
2. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević – Šiber, F.: *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
4. Bebek, B., i Kolumbić, A. (2005) *Poslovna etika*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
5. Buble M. (2006) *Osnove menadžmenta*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
6. Codupo. Preuzeto sa: <https://www.codupo.hr/izrada-etickog-kodeksa/> [5.1.2022.]
7. Copeland B., *Artificial intelligence (AI)*. Preuzeto sa: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> [2.2.2022.]
8. Čičin Šajn, D. (2022) *Osnove menadžmenta*, Sveučilište u Zadru, Zadar
9. Ćorić, M. i Jelavić, I. (2009) *Etika u poslovanju – Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse*, *Obnovljeni život: Časopis za filozofiju i religijske znanosti*, Vol. 64. No. 3., Zagreb
10. *Etika u poslovanju*. Preuzeto sa: <https://www.efzg.unizg.hr/default.aspx?id=7983>
11. Encyclopedia. Preuzeto sa: <https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/transaction-generated-information-and-data-mining> [5.1.2022.]
12. Ethics Resource Center (2013.), Preuzeto sa: <https://rsp.uni.edu/sites/default/files/ERC%20Generational%20Differences.pdf> [5.1.2022.]
13. Executive Office of the President (2016). Preuzeto sa: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2016/12/20/artificial-intelligence-automation-and-economy> [5.1.2022.]
14. HGK (2016) *Kodeks etike u poslovanja*, Zagreb
15. Hrvatska enciklopedija. Preuzeto sa: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, [16.1.2020.]
16. Fistić, M. (2018), *Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z*, *Communication Management Review*, 4(1), Zagreb
17. Gutić, D. i Rudelj, S. (2012) *Menadžment ljudskih resursa (Human resource management)*, Grafika, Zagreb

18. Hrvatska enciklopedija. Preuzeto sa: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115>, [16.1.2020.]
19. International federation of robotics (IFR), Preuzeto sa: <https://ifr.org/ifr-press-releases/news/china-aims-for-global-leadership-in-robotics>[5.1.2022.]
20. Jambrek, I i Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, OVB Allfinanz Zagreb, Zagreb
21. Johnson, Deborah G. (2002). Computer ethics: analyzing information technology. Pearson Education, Inc., New Jersey
22. Jovanovski, V. (2012), Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije Y, Učenje za poduzetništvo, Vol. 2 No. 1, Zagreb
23. Krasulja, N., Radojević, I., Janjušić, D., Vujić, N. (2005.), Multigeneracijska radna snaga- prednost ili nedostatak za suvremene organizacije, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol. 6 No. 1, Virovitica
24. Kanfer, R. (1990) Motivation theory and industrial and organizational psychology, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), Washington
25. Leka, D. (2017) Moralno rasuđivanje u marketinškom oglašavanju, *Ekonomski vjesnik*, Br. 1/2017, Osijek
26. Malbašić I. (2012.) Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj, *Ekonomska misao i praksa*, No. 1, Dubrovnik
27. Martin, J., Schmidt, C. (2010): How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review* Vol. 88 br. 5, Brighton
28. Reeve, J. (2010) Razumijevanje motivacije i emocija, Naklada Slap, Zagreb
29. Robbins, S. P. i Judge T. A. (2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb
30. Poslovni običaji. Preuzeto sa: <https://proleksis.lzmk.hr/54538/> [15.1.2022.]
31. Pupovac, D. (2006) Etika za menadžere, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
32. Sikavica, P. i sur. (2008) Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
33. Țugaj, M. i Brčić, R. (2003) Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin
34. Šuman, S., Kovačević, A. i Davidović V. (2013) Norme kvalitete-još uvijek neiskorišten potencijal, Zbornik veleučilišta u Rijeci, No. 1, Rijeka
35. Žižak, A. (1999) Pitanja profesionalne etike – Jedno od temeljnih pitanja profesionalnog identiteta socijalnog pedagoga, *Kriminologija i socijalna integracija*, Vol. 7 Br. 1, Zagreb

36. Varga, M. (2011) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju, Zbornik radova Međimurskog Veleučilišta u Čakovcu, 2(1), Čakovec
37. Velasquez, M. (1998) Business ethics: concepts and cases, (4.ed.), Prentice Hall: Upper Saddle River, New York