

# Poslovna etika i organizacija poslovanja u 21. stoljeću

---

Jerković, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:124847>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**Ana Jerković**

**ZAVRŠNI RAD  
POSLOVNA ETIKA I ORGANIZACIJA POSLOVANJA  
U 21. STOLJEĆU**

**Zagreb, 2021.**

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE**

**ZAVRŠNI RAD**  
**POSLOVNA ETIKA I ORGANIZACIJA POSLOVANJA**  
**U 21. STOLJEĆU**

Ime i prezime studenta: Ana Jerković

Matični broj studenta: 505/17-I

Mentor: dr. sc. Ivica Voloder, viši predavač

Zagreb, 2021.



# **NASLOV: POSLOVNA ETIKA I ORGANIZACIJA POSLOVANJA U 21. STOLJEĆU**

## **SAŽETAK:**

Poslovna etika tiče se moralno ispravnog i pogrešnog ponašanja u poslovanju te iziskuje primjenu moralnih standarda od strane osoba u organizacijama. Koristi od etičkog poslovanja dugoročno gledano smanjuje rizik od poslovnog neuspjeha. Može se reći kako je etika u poslovanju 21. stoljeća neizbježna. U primjeni koncepta etičkog poslovanja ključnu ulogu ima ljudski faktor. Naime, organizaciju čine nesavršeni ljudi, stoga nijedna organizacija nikada neće biti savršena. Ipak, svaka organizacijska praksa trebala bi biti dizajnirana na način koji propagira temeljne vrijednosti organizacije kako bi se minimizirao rizik od neuspjeha. Organizacija poslovanja u 21. stoljeću u kontekstu poslovne etike podrazumijeva izgradnju etičke organizacijske klime i strukture, transparentnost i dr. Kada se slijede etičke smjernice, razvija se povjerenje između organizacije i njenih dionika. U radu je utvrđeno kako se još uvijek veliki postotak poduzeća suočava s prevarama te je stoga inkorporiranje poslovne etike u poslovanje još uvijek na nedovoljno zadovoljavajućoj razini iako raste svijest o važnosti iste.

**Ključne riječi:** *poslovna etika, etika, etičko poslovanje, suvremeno poslovanje, etička organizacijska klima*

# **TITLE: BUSINESS ETHICS AND BUSINESS ORGANIZATION IN THE 21ST CENTURY**

## **SUMMARY:**

Business ethics concerns morally correct and wrong behavior in business and requires the application of moral standards by persons in organizations. The benefits of ethical business in the long run reduce the risk of business failure. It can be said that business ethics in the 21st century is inevitable. The human factor plays a key role in the application of the concept of ethical business. Namely, an organization is made up of imperfect people, so no organization will ever be perfect. Nevertheless, any organizational practice should be designed in a way that propagates the core values of the organization to minimize the risk of failure. Organizing business in the 21st century in the context of business ethics implies building an ethical organizational climate and structure, transparency, etc. When ethical guidelines are followed, trust develops between the organization and its stakeholders. The paper found that a large percentage of companies still face fraud and therefore the incorporation of business ethics into business is still at an insufficiently satisfactory level, although there is a growing awareness of its importance.

**Keywords:** *business ethics, ethics, ethical business, modern business, ethical organizational climate*

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. TEORIJSKE OSNOVE POSLOVNE ETIKE.....	2
2.1. Teorijske osnove etike.....	2
2.2. Pojmovno određenje poslovne etike.....	3
2.3. Važnost poslovne etike.....	5
2.4. Globalizacija kao ključni kontekst poslovne etike .....	8
2.4.1. Kulturna pitanja .....	10
2.4.2. Zakonodavna pitanja.....	11
2.4.3. Pitanja odgovornosti.....	12
3. ORGANIZACIJA POSLOVANJA U 21. STOLJEĆU.....	13
3.1. Ljudski faktor u primjeni koncepta etičkog poslovanja .....	13
3.2. Uspostava etičke kulture.....	18
3.2.1. Identificiranje temeljnih vrijednosti poduzeća .....	18
3.2.2. Briga o zaposlenicima, kupcima i dioničarima .....	19
3.2.3. Postupanje s konkurencijom i zajednicom .....	21
3.2.4. Razvoj etičkog kodeksa.....	23
3.3. Etička organizacijska struktura.....	24
3.4. Transparentnost i objavljivanje informacija .....	26
4. PRIMJERI IZ PRAKSE .....	29
4.1. Slučaj Chiquita .....	29
4.2. Slučaj Bushmaster Firearms, Inc. ....	30
5. ZAKLJUČAK.....	31
6. POPIS LITERATURE.....	32
7. POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA .....	35

## 1. UVOD

Sve se organizacije suočavaju s etičkim izazovima u svojoj upravljačkoj strukturi, radnom okruženju, stilu vodstva i ciljevima koje teže postići. Vođe bilo koje organizacije 21. stoljeća suočeni su s nizom etičkih dilema koje mogu imati ukupni utjecaj na uspješnost organizacije bez obzira na njezin kontekst. Etičko pitanje je još složenije činjenicom da organizacije imaju pojedince i skupine koji mogu imati različita uvjerenja i vrijednosti, a svaka od njih ima svoj pogled na ono što im treba od organizacije. Stvaranje etičke organizacijske klime odnosno etička organizacija poslovanja postaju presudni za poslovanje 21. stoljeća. Poslovna etika mora se smatrati vrlo važnim elementom svake organizacije, jer vođenje bez etike i integriteta, u kombinaciji s osobnom i korporativnom odgovornošću, može biti štetno za organizaciju i njezine povezane članove u društvu. Neetičko ponašanje uprave i zaposlenika obično uzrokuje nezadovoljstvo uključenih strana, skandale i čak može dovesti do bankrota organizacije. Brojni su razlozi zbog kojih se organizacije ponašaju neetički: pritisak dioničara za rast, više vodstvo koje nastoji postići svoje ciljeve, prijeteci financijski gubici, pohlepa, a često i neznanje. Unutar društva koje se neprestano mijenja bitna je snažna korporativna kultura koja integrira etiku u sve svoje aktivnosti.

Ovaj rad bavi se temom poslovne etike i organizacije poslovanja u 21. stoljeću kako bi se ukazalo na važnost inkorporiranja poslovne etike u organizacije. Nastoji se pružiti odgovor na pitanje kako minimizirati neetičko ponašanje unutar organizacija kako bi se one prilagodile suvremenim uvjetima poslovanja koji naglašavaju važnost etičkog poslovanja te kako bi se izbjeglo, u najmanju ruku, narušavanje imidža poduzeća. Nakon uvoda, prvi dio rada se bavi teorijskim osnovama poslovne etike uključujući teorijske osnove etike, pojmovno određenje poslovne etike, važnost poslovne etike, globalizaciju kao ključni kontekst poslovne etike (kulturalna i zakonodavna pitanja te pitanja odgovornosti). Drugi dio rada odnosi se na organizaciju poslovanja u 21. stoljeću što uključuje ljudski faktor u primjeni koncepta etičkog poslovanja, uspostavu etičke kulture (identificiranje temeljnih vrijednosti poduzeća, briga o zaposlenicima, kupcima i dioničarima, postupanje s konkurencijom i zajednicom te razvoj etičkog kodeksa), etičku organizacijsku strukturu te transparentnost i objavljivanje informacija. Posljednji dio rada obrađuje primjere iz prakse: Chiquita i Bushmaster Firearms, Inc. U zaključka rada autorica iznosi vlastita zaključna razmatranja o temi.



## 2. TEORIJSKE OSNOVE POSLOVNE ETIKE

Poslovna etika, koja se nekad smatrala oksimoronom, sada je postala temeljni dio procesa donošenja odluka u organizaciji. U suvremenim uvjetima poslovanja, naglasak na poslovnu etiku je sve veći. Kratkoročno gledano, etičke prakse mogu kočiti profit poslovanja, ali vjeruje se da su etičke prakse dugoročno plodonosne za svako poslovanje. Za bolje razumijevanje problematike poslovne etike, prvo je potrebno pružiti uvid u sam pojam etike kroz sljedeće potpoglavlje rada.

### 2.1. Teorijske osnove etike

Etimologija pojma etika potječe od grčke riječi *ethos*, što znači “karakter”, a poznata je i kao moralna filozofija odnosno grana filozofije koja uključuje “sistematiziranje, obranu i preporuku koncepata ispravnog i pogrešnog ponašanja.”<sup>1</sup> Kratkim riječima moglo bi se reći da se radi o proučavanju morala. Pojam etika može poprimiti više značenja. Prema jednom od značenja koje mu se pridaje riječ je o „načelima ponašanja koja upravljaju pojedincem ili skupinom“. Pojam osobna etika ponekad se koristi pri pozivanju na pravila po kojima pojedinac živi svoj osobni život. Pojam računovodstvene etike koristi se pri pozivanju na kodeks koji vodi profesionalno ponašanje računovođa.<sup>2</sup>

Etika uključuje razumijevanje razlika između ispravnog i pogrešnog razmišljanja i postupaka te korištenje principijelnog donošenja odluka za odabir radnji koje ne nanose štetu drugima. Iako su intuicija i kreativnost često uključeni u odlučivanje između onoga što se čini kao dva “zla” ili manje poželjna izbora u dilemi gdje nema jednostavnih alternativa, korištenje etičkih načela prije nego što se postupi ishitreno može smanjiti negativne posljedice. Tri su opća područja koja čine okvir za razumijevanje etičkih teorija: metaetika, normativna etika i deskriptivna etika.<sup>3</sup>

*Metaetika* razmatra odakle nečiji etička načela potječu i što oni znače. Dolaze li nečija etička uvjerenja iz onoga što je društvo propisalo? Jesu li roditelji, obitelj, vjerske institucije utjecali i oblikovali nečija etička uvjerenja? Jesu li načela dio osjećaja i stavova pojedinaca? Metaetičke

---

<sup>1</sup> Fieser, J., Ethics. URL: <https://iep.utm.edu/ethics/> (pristupljeno 29.12.2020.)

<sup>2</sup> Velasquez, M.G. (2011) Business Ethics Concept and Cases. London: Pearson, 7th edition, str. 8.

<sup>3</sup> Weiss, J.W. (2014) Business Ethics. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 6th edition, str. 14.

perspektive bave se tim pitanjima i usredotočuju se na pitanja univerzalnih istina, Božju volju, ulogu razuma u etičkim prosudbama i značenje samih etičkih pojmova.<sup>4</sup>

*Normativna etika* je praktičnija. Ova vrsta etike uključuje propisivanje i vrednovanje etičkih ponašanja odnosno ono što bi trebalo učiniti u budućnosti. Normativna etika također se bavi navikama koje treba razvijati, dužnostima i odgovornostima koje treba slijediti te posljedicama ponašanja pojedinca i njegovih učinaka na druge. U poslovnom ili organizacijskom kontekstu, promatraju se i rješavaju etički problemi i problemi s pojedincima, timovima i vođama te se adresiraju načini sprječavanja i/ili rješavanja etičkih dilema i problema.<sup>5</sup>

*Deskriptivna etika* uključuje ispitivanje vjerovanja i načela drugih ljudi. Također se odnosi na predstavljanje odnosno opisivanje, ali ne tumačenje ili vrednovanje činjenica, događaja i etičkih postupaka u određenim situacijama i mjestima. U bilo kojem kontekstu, organizacijskom, odnosnom ili poslovnom, cilj je razumjeti, a ne predvidjeti, prosuditi ili riješiti etičko ili neetičko ponašanje ili djelovanje.<sup>6</sup>

Učenje razmišljanja, promišljanja i etičkog ponašanja pomaže pojedincima da postanu svjesni etičkih problema i da iste prepoznaju. Tada je moguće procijeniti vrijednosti, pretpostavke i prosudbe u vezi s problemom prije djelovanja. Moguće je učiti iz studija slučaja, igranja uloga i rasprava o tome kako akcije pojedinaca utječu na druge u različitim situacijama. Odgovorno postupanje još uvijek je stvar izbora.<sup>7</sup>

Moguće je zaključiti kako rasprava o etici pruža razumijevanje ljudskog ponašanja i donošenja odluka. Svaki pojedinac mora biti svjestan izravnog ili neizravnog utjecaja njegovih/njenih akcija na druge. Ispitivanje etike u ovom radu otkriva ključnu komponentu moralnih načela u poslovanju te se iz tog razloga u sljedećem potpoglavlju pobliže obrađuje problematika poslovne etike.

## **2.2. Pojmovno određenje poslovne etike**

Dosad utvrđene činjenice o etici trebale su prenijeti ideju o tome što je etika. Ovo potpoglavlje rada se ne bavi etikom općenito, već određenim etičkim područjem: poslovnom etikom.

---

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

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

<sup>7</sup> Ibid.

Poslovna etika se definira kao “specijalizirano istraživanje moralnog dobra i zla koje se fokusira na poslovne institucije, organizacije i aktivnosti. Poslovna etika je proučavanje moralnih standarda i kako se oni primjenjuju na društvene sustave i organizacije putem kojih moderna društva proizvode i distribuiraju robu i usluge te na aktivnosti ljudi koji rade u tim organizacijama.”<sup>8</sup> Drugim riječima, poslovna etika je oblik primijenjene etike. Ne uključuje samo analizu moralnih normi i moralnih vrijednosti, već također pokušava primijeniti zaključke ove analize na onaj segment institucija, organizacija i aktivnosti koji se naziva poslovnim.

Prema Johnu Donaldsonu (1989), poslovna se etika ukratko može opisati kao “sustavna studija moralnih (etičkih) pitanja koja se odnose na poslovanje, industriju ili srodne aktivnosti, institucije ili prakse i uvjerenja”.<sup>9</sup> U definiranju poslovne etike Laura Nash (1990) primijetila je da se poslovni moralni standardi ne razlikuju od individualnih standarda. U poslovnoj se etici proučava način na koji se osobne moralne norme primjenjuju na aktivnosti i ciljeve komercijalnog poduzeća. To nije zaseban moralni standard, već proučavanje način na koji poslovni kontekst postavlja vlastite jedinstvene probleme za moralnu osobu koja djeluje kao agent ovog sustava.<sup>10</sup> Slično mišljenje izrekao je i Strenberg (1994) koji je također mišljenja da se etika uglavnom odnosi na distribucijsku pravdu u odlučivanju o poslovnim aktivnostima. Prema njemu poslovna etika primjenjuje etičko rasuđivanje na poslovne situacije i aktivnosti.<sup>11</sup>

Poslovna etika se definira i kao “proučavanje moralnih standarda i načina na koji se oni primjenjuju na sustave i organizacije putem kojih moderna društva proizvode i distribuiraju robu i usluge te na ljude koji rade u tim organizacijama.”<sup>12</sup> U definiranju poslovne etike C.S.V. Murty (2006) primijetio je da “moralna načela koja definiraju ispravno i pogrešno ponašanje u poslovnom svijetu određuju javne interesne skupine i poslovne organizacije, kao i osobni moral i vrijednosti pojedinca.”<sup>13</sup> Prema Stanfordovoj enciklopediji filozofije (2008), poslovna etika oblik je primijenjene etike ili profesionalne etike koja ispituje etička načela i moralne ili etičke

---

<sup>8</sup> Velasquez, M.G., op.cit., str. 15.

<sup>9</sup> Donaldson, J. (1989) *Key Issues in Business Ethics*. Cambridge: Academic Press, str. 10.

<sup>10</sup> Nash L. (1990) *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston: Harvard Business School Press, str. 9.

<sup>11</sup> Strenberg E. (1994) *Just Business: Business Ethics in Action*. London: Little, Brown and company, str. 12.

<sup>12</sup> Buchholz A., Rosenthal, R., Sandra, B. (1998) *Business Ethics – The Pragmatic Path beyond Principles to Process*. New York: Prentice Hall, str. 23.

<sup>13</sup> Murty, C.S.V. (2009) *Business Ethic*. Mumbai: Himalaya Publishing House, str. 27.

probleme koji nastaju u poslovnom okruženju. Primjenjuje se na sve aspekte poslovnog ponašanja i relevantan je za ponašanje pojedinaca i cijelih organizacija.<sup>14</sup>

Poslovnu etiku moguće je opisati kao način komuniciranja te izvođenja i sklapanja poslova što je istovremeno u skladu sa sociološkim i duhovnim zakonitostima čovjeka i njegova okruženja. Drugim riječima, u poslovanju se razlikuje etička i profitna poslovna strana koje je nužno uravnotežiti kako bi poduzeće dobro poslovalo.<sup>15</sup>

Poslovna etika ujedinjuje dva poslovna čimbenika – profit i etičko ponašanje. Cilj svakog poduzeća je postići materijalni uspjeh koji uključuje zadovoljenje potreba potrošača i profit. Potonje nije moguće bez prisustva etičkog ponašanja.<sup>16</sup> Poslovna etika značajan je element izgradnje nužnog povjerenja investitora, kreditnog tržišta i kupaca kao jedini način izlaska iz krize. Poduzeće koje ne poštuje etička načela doživljava bojkot svojih proizvoda/usluga te značajno ugrožen imidž. Primjena etike u poslovanju pomaže sprečavanju destruktivnih posljedica.<sup>17</sup>

Iz navedenih definicija, koje odražavaju slične poglede na etiku s razlikama u malim nijansama, može se zaključiti da je poslovna etika povezana s moralno ispravnim i pogrešnim ponašanjem u poslovnom kontekstu te uključuje pitanja pravičnosti, pravde i pravednosti. Ta pitanja zahtijevaju primjenu moralnih standarda od strane osoba u organizacijama.

### **2.3. Važnost poslovne etike**

Poslovna etika trenutno je vrlo istaknuta poslovna tema, a rasprave i dileme oko iste privlače ogromnu pozornost s različitih strana. Primjerice, potrošači i ostale skupine sve više vrše pritisak i traže od poduzeća više etički i ekološki zdraviji način poslovanja. Također i mediji se neprestano usredotočuju na korporacijske zlouporabe i malverzacije. Čini se čak da i sama poduzeća sve više prepoznaju da je etičko poslovanje zapravo dobro za posao.

---

<sup>14</sup> Stanford Encyclopedia of Philosophy (2016) Business Ethics. URL: <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>, (pristupljeno 30.12.2020.)

<sup>15</sup> Krkač, K. (2007) Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate d.o.o./ZŠEM, str. 205.

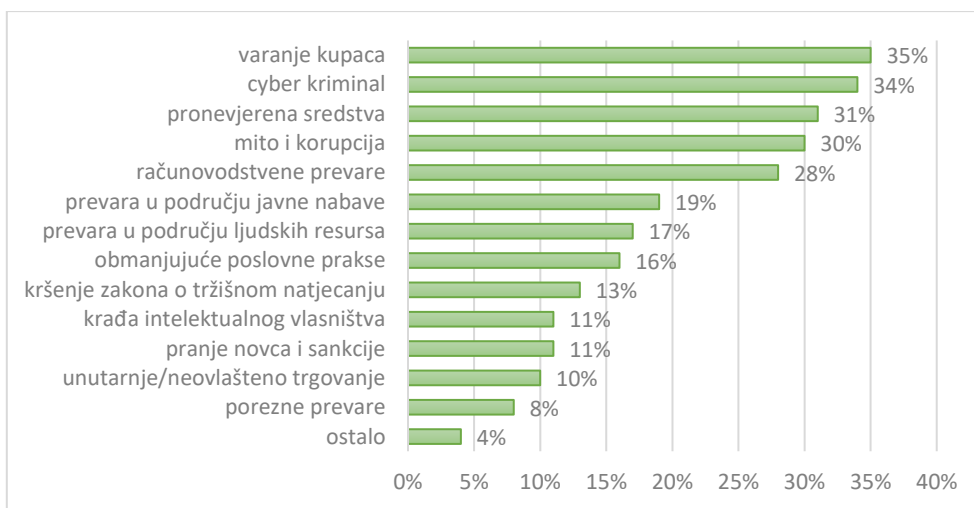
<sup>16</sup> Bebek, B., Kolumbić, A. (2003) Poslovna etika. Zagreb: Sinergija, str. 4.

<sup>17</sup> Babić, M. (2014) Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva. Sarajevo: 25. susret osiguravača i reosiguravača, str. 28.

Ispravno postupanje važno je za poduzeća, porezne obveznike, zaposlenike i druge dionike, kao i za društvo. Poduzećima i poslodavcima legalno i etično postupanje znači uštedu od milijardi dolara na godišnjoj razini uslijed manje broja parnica, nagodbi i krađi. Jedno je istraživanje pokazalo da se godišnji poslovni troškovi unutarnjih prijevара kreću između godišnjeg bruto domaćeg profila (BDP) Bugarske (50 milijardi USD) i Tajvana (400 milijardi USD). Također se procjenjuje da krađa godišnje košta poduzeća 600 milijardi dolara te da 79% radnika priznaje krađu od svojih poslodavaca ili razmišlja istoj. Američko ministarstvo trgovine primijetilo je da se čak jedna trećina svih poslovnih neuspjehа godišnje može pripisati krađi od strane zaposlenika. Stručnjaci su procijenili da je približno 40% gubitaka od prijevара i krađa američkih poduzeća interno.<sup>18</sup>

Istraživanje koje je provelo udruženje PwC pokazuje da se 2020. godine 47% ispitanih poduzeća suočilo s prevarom u poduzeću u posljednjih godinu dana. Riječ je o drugom najvećem postotku prijavljenom u posljednjih 20 godina. Istraživanje je provedeno globalno na uzorku od preko 5.000 poduzeća iz 99 zemalja. Grafikon 1. prikazuje koji su najčešći oblici prevara u poduzećima prema ovom istraživanju.<sup>19</sup>

**Grafikon 1: Najčešći oblici prevara u globalnim poduzećima 2020. godine**



Izvor: PwC (2020) Global Economic Crime and Fraud Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecs-2020/pdf/global-economic-crime-and-fraud-survey-2020.pdf> (pristupljeno 2.1.2021.)

<sup>18</sup> Velasquez, M.G., op.cit., str. 17.

<sup>19</sup> PwC (2020) Global Economic Crime and Fraud Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecs-2020/pdf/global-economic-crime-and-fraud-survey-2020.pdf> (pristupljeno 2.1.2021.)

Prema grafikonu 1. je vidljivo kako je tijekom 2020. godine najveći broj prevara diljem svjetskih poduzeća bilo u obliku varanja kupaca (35%), a zatim redom u obliku *cyber* kriminala (34%), pronevjerenih sredstava (31%), mita i korupcije (30%), računovodstvenih prevara (28%), prevara u području javne nabave (19%), prevara u području ljudskih resursa (17%), obmanjujućih poslovnih praksi (16%), kršenja zakona o tržišnom natjecanju (13%), krađe intelektualnog vlasništva (11%), pranja novca i sankcija (11%), unutarnjeg/neovlaštenog trgovanja (10%) te poreznih prevara (8%). Iz samih priloženih statističkih podataka da se naslutiti značaj inkorporiranja poslovne etike u poslovanje, a neki od glavnih razloga zbog kojih je tomu tako opisuju se u nastavku rada.

Poslovna etika važna je za upravljanje održivim poslovanjem uglavnom zbog ozbiljnih posljedica koje mogu proizaći iz odluka donesenih s nedostatkom etike. Čak i oni koji vjeruju da dobra poslovna etika ne pridonosi razini profit trebali bi znati kako loša etika može dugoročno štetno utjecati na poslovni rezultat.<sup>20</sup> Naime, posljedice neetičkog postupanja po poduzeće uključuju pogoršanje odnosa, narušenje ugleda, pad produktivnosti, kreativnosti i lojalnosti zaposlenika, neučinkoviti protok informacija u čitavoj organizaciji i izostajanje s posla. Poduzeća koja imaju reputaciju neetičkog i neopreznog ponašanja prema zaposlenicima također teško zapošljavaju i zadržavaju cijenjene profesionalce. Nadalje, snažno etičko vodstvo ide ruku pod ruku s jakim integritetom. I etika i integritet imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća. Povijest je često pokazivala važnost etike u poslovanju gdje čak i jedan jedini propust u prosudbi jednog zaposlenika može značajno utjecati na reputaciju poduzeća i neuspjeh istog. Vođe koji pokazuju čvrst moralni kompas i daju jasan primjer svojim zaposlenicima njeguju radno okruženje u kojem integritet postaje temeljna vrijednost. Pored navedenog, angažman zaposlenika je veći u organizacijama u kojima se oni osjećaju kao da dijele iste vrijednosti kao i njihov poslodavac. Osjećaj “zajedničke svrhe” može povećati predanost zaposlenika, posebno kod starijih radnika. Opaženi nedostatak integriteta kod suradnika, menadžera i vođa ima štetan učinak na angažman zaposlenika.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Failte Ireland, Applying Business Ethics. URL: [https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_Start\\_Grow\\_Your\\_Business/Applying-Business-Ethics-BT-ABE-C9-0913-4.pdf](https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_Start_Grow_Your_Business/Applying-Business-Ethics-BT-ABE-C9-0913-4.pdf), (pristupljeno 2.1.2021.)

<sup>21</sup> Velasquez, M.G., op.cit., str. 18.

Nadalje, zahtjevi koje postavljaju razni dionici glede etike u poslovanju postaju sve složeniji i izazovniji. Poslovna etika pruža načine za jasnije uvažavanje i razumijevanje ovih izazova kako bi poduzeća mogla efikasnije ispuniti ta etička očekivanja. Poslovna etika može pomoći u poboljšanju donošenja etičkih odluka pružajući menadžerima odgovarajuće znanje i alate koji im omogućuju da ispravno prepoznaju, dijagnosticiraju, analiziraju i daju rješenja za etičke probleme i dileme s kojima se suočavaju.<sup>22</sup>

Kao koristi od etičkog poslovanja izdvajaju se i sljedeće:<sup>23</sup>

- etičko poslovanje smanjuje transakcijske troškove, povećava reputaciju i zadovoljstvo u radu;
- poduzeća koja posluju etički privlače klijente;
- nemoralno poslovanje uzrokuje grižnju savjest i strah od kazne;
- donošenje i provođenje zakona kojima se kažnjava nemoralno ponašanje preduvjet je za poštivanje poslovne etike.

Vidljivo je kako koristi od etičkog poslovanja nadilaze nedostatke proizašle iz neetičkog poslovanja te kako poslovna etika smanjuje rizik od poslovnog neuspjeha na dugi rok. Nameće se zaključak kako je etika u poslovanju danas neizbježna.

#### **2.4. Globalizacija kao ključni kontekst poslovne etike**

Globalizacija je postala jedan od najviše spominjanih pojmova u recentnom razdoblju te se često identificira kao jedno od najvažnijih pitanja u suvremenom društvu. Posebno u poslovnoj zajednici postoji veliki interes za istu. Primjerice, predsjednik multinacionalne investicijske banke i poduzeća za financijske usluge Goldman Sachs govorio je o “evanđelju globalizacije” veličajući sve povezanije svjetsko gospodarstvo i njegove koristi za gospodarski rast, globalnu dobrobit, demokraciju i svjetski mir. Istodobno, poslovni tajkuni također su počeli prepoznavati povećane rizike za poslovanje koje globalizacija sa sobom donosi. Izvršni direktor poduzeća Deloitte Touche Tohmatsu (jedno od najvećih računovodstvenih poduzeća) komentirao je na Svjetskom ekonomskom forumu (WEF) 2006. godine u Davosu sljedeće: “Jedan od utjecaja globalizacije je taj da su se rizici svih vrsta, ne samo fiskalni, već i fizički, povećali za poduzeća,

---

<sup>22</sup> Crane, A., Matten, D. (2007) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. USA: Oxford University Press, str. 11.

<sup>23</sup> Voloder, I., Sučević, D. (2020) Korporativno upravljanje za 21. stoljeće. Zagreb: Lider Media, str. 21.

neovisno o tome gdje posluju. Informacije putuju daleko i brzo, povjerljivost je teško održavati, tržišta su međusobno ovisna, a događaji na dalekim mjestima mogu imati neizmjeran utjecaj gotovo bilo gdje u svijetu.”<sup>24</sup>

Dakle, globalizacija očito ima nekih loših strana, čak i za poslovnu zajednicu. Pored toga, uočava se značajan uspon nove svjetske kulture antiglobalizacijskih aktivista i kritičara. Razni sastanci Svjetskog ekonomskog foruma, WTO-a, MMF-a i Svjetske banke, kao i summiti čelnika G8 ili EU-a popraćeni su dubokim kritikama, a povremeno čak i nasilnim protestima protiv “globalnog svjetskog poretka”, “globalnog kapitalizma”, “diktiranja multinacionalnih kompanija” i tako dalje. Neredi u Seattlu, Davosu, Pragu i Genovi krajem 1990-ih i početkom 2000-ih učinili su javnost svjesnom da je globalizacija vruća tema na dnevnom redu javnosti, a uzastopne bitke oko poštene trgovine i siromaštva držale su fokus na etici u procesu globalizacije. U kontekstu poslovne etike, ova kontroverza oko globalizacije igra presudnu ulogu. Napokon, korporacije, ponajviše one multinacionalne, u središtu su kritike javnosti. Optužene su za iskorištavanje radnika u zemljama u razvoju, uništavanje okoliša i zlouporabu ekonomske moći, uključivanje zemalja u razvoju u takozvanu “utrku prema dnu”. Ovaj pojam opisuje proces kojim multinacionalne kompanije potiču zemlje u razvoju da budu jedna protiv druge raspoređujući izravna strana ulaganja onim zemljama koje im mogu pružiti najpovoljnije uvjete u smislu niskih poreznih stopa, niske razine propisa o okolišu i ograničenih prava radnika. Koliko god ove optužbe bile istinite u praksi, nema sumnje da je globalizacija najaktualnije i najzahtjevnije područje u kojem korporacije moraju definirati i opravdati “ispravno ili pogrešno” ponašanje.<sup>25</sup> Primjeri etičkog utjecaja globalizacije na različite skupine dionika prikazani su u tablici 1.

---

<sup>24</sup> Ibid., str. 15.

<sup>25</sup> Ibid.



Tablica 1: **Primjeri etičkog utjecaja globalizacije na različite skupine dionika**

<b>Vrsta dionika</b>	<b>Etički utjecaj globalizacije</b>
<i>Dioničari</i>	Globalizacija pruža potencijal za veću profitabilnost, ali i veće rizike. Nedostatak regulacije na globalnim tržištima kapitala dovodi do dodatnih financijskih rizika i nestabilnosti.
<i>Zaposlenici</i>	Korporacije prenose proizvodnju u zemlje u razvoju kako bi smanjile troškove na globalnom tržištu što osigurava radna mjesta, ali također povećava potencijal za iskorištavanje zaposlenih kroz loše radne uvjete.
<i>Potrošači</i>	Globalni proizvodi pružaju socijalne koristi potrošačima širom svijeta, ali mogu naići i na proteste zbog kulturnog imperijalizma i vesternizacije. Globalizacija kupcima može donijeti jeftinije cijene, ali ranjivi potrošači u zemljama u razvoju također se mogu suočiti s mogućnošću iskorištavanja od strane multinacionalnih kompanija.
<i>Dobavljači i konkurenti</i>	Dobavljači u zemljama u razvoju suočavaju se s regulativom multinacionalnih kompanija kroz upravljanje lancem opskrbe. Autohtoni konkurenti malih razmjera izloženi su moćnim globalnim igračima.
<i>Civilno društvo (interesne skupine, nevladine organizacije, lokalne zajednice)</i>	Globalne poslovne aktivnosti dovode poduzeće u izravnu interakciju s lokalnim zajednicama s mogućnošću erozije tradicionalnog života zajednice; pojavljuju se globalno aktivne interesne skupine sa ciljem vršenja pristiska na korporacije u zemljama gdje su vlade slabe i tolerantne.
<i>Vlada i propisi</i>	Globalizacija slabi vlade i povećava korporativnu odgovornost za radna mjesta, dobrobit, održavanje etičkih standarda itd. Globalizacija također suočava vlade s korporacijama različitih kulturnih očekivanja o pitanjima poput mita, korupcije, oporezivanja i filantropije.

Izvor: Crane, A., Matten, D. (2007) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. USA: Oxford University Press, str. 20.

Globalizacija posebno je važna za poslovnu etiku, a to je vidljivo u tri glavna područja: kulturi, zakonodavstvu i odgovornosti.

#### 2.4.1. *Kulturna pitanja*

Kako je poslovanje sve manje teritorijalno ograničeno, tako se korporacije sve više uključuju na inozemna tržišta iznenada se suočavajući s novim i raznolikim, ponekad čak i proturječnim etičkim zahtjevima. Moralne vrijednosti, koje su se na domaćem tržištu uzimale zdravo za gotovo, mogu se dovesti u pitanje po ulasku na strana tržišta. Primjerice, stavovi o rasnoj i

rodnoj raznolikosti u Europi mogu se značajno razlikovati od stavova u zemljama Bliskog istoka. Slično tome, Kinezi bi mogli smatrati otpuštanje zaposlenika u vrijeme ekonomskih kriza neetičkim, a što bi bilo uobičajeno u Europi. Dodatno, dok Europljani rad djece smatraju strogo neetičkim djelom, neke azijske zemlje mogu imati umjereniji pristup. Za primjer može poslužiti slučaj Playboya, američkog časopisa za odrasle, koji je 2006. godine morao suspendirati svoje indonezijsko izdanje nakon nasilnih prosvjeda islamskih demonstranata iako je indonezijsko izdanje bilo ublažena verzija koja nije pokazala golotinju. Razlog postojanja vjerojatnosti za takve probleme leži u tome što iako globalizacija rezultira brisanjem teritorijalnih granice za neke procese i aktivnosti, u mnogim slučajevima još uvijek postoji uska veza između lokalne kulture, uključujući moralne vrijednosti, i određene geografske regije. Na primjer, Europljani uglavnom ne odobravaju smrtnu kaznu, dok se čini da je mnogi Amerikanci smatraju moralno prihvatljivom. Žene se mogu slobodno sunčati u toplesu na većini europskih plaža, ali u nekim državama Amerike za to mogu biti kažnjene. To je jedno od proturječja globalizacije. S jedne strane, globalizacija čini regionalnu razliku manje važnom jer ujedinjuje regije i potiče ujednačeniju „globalnu kulturu“. S druge strane, ona otkriva ekonomske, političke i kulturne razlike te suočava ljude s istima.<sup>26</sup>

#### *2.4.2. Zakonodavna pitanja*

Što više ekonomskih transakcija gubi vezu s određenim regionalnim teritorijom, to više izmiče kontroli pojedinih nacionalnih vlada. Moć vlade tradicionalno je ograničena na određeni teritorij. Na primjer: francuski zakoni obvezuju samo na francuskom teritoriju, britanski zakoni na teritoriju Velike Britanije itd. Čim poduzeće napusti svoj matični teritorij i preseli dio svog proizvodnog lanca u, na primjer u zemlju trećeg svijeta, pravni okvir postaje vrlo drugačiji. Slijedom toga, menadžeri se više ne mogu jednostavno osloniti na pravni okvir kada odlučuju o ispravnom ili neispravnom poslovanju. Poslovna etika uglavnom započinje tamo gdje zakon završava, a zatim brisanje teritorijalnih granica povećava potražnju za poslovnim etikom jer su u ovakvim uvjetima gospodarske aktivnosti izvan nadzora nacionalnih (teritorijalnih) vlada. Na primjer, globalna financijska tržišta su izvan kontrole bilo koje nacionalne vlade, a njihova stalna borba protiv pojedinih problema, poput dječje pornografije na internetu, pokazuje

---

<sup>26</sup> Ibid., str. 18-19.

ogromne poteškoće u provođenju nacionalnih zakona u manje teritorijalno ograničenim prostorima.<sup>27</sup>

#### *2.4.3. Pitanja odgovornosti*

Promatrajući поближе globalne aktivnosti, mogu se jasno identificirati korporacije kao dominantni akteri na globalnoj pozornici. Multinacionalne kompanije posjeduju masovne medije koji utječu na većinu tokova informacija i zabave kojoj smo izloženi, pružaju globalne proizvode, isplaćuju zaposlenicima njihove plaće te izravno ili neizravno plaćaju puno manje poreza koji održavaju rad vladi. Nadalje, može se tvrditi kako su multinacionalne kompanije ekonomski jednako jake kao i neke vlade. Primjerice, BDP Danske je iste veličine kao i prihod General Motorsa. Međutim, kako danska vlada mora odgovarati svojim stanovnicima i mora se redovno suočavati s izborima, menadžeri General Motorsa su formalno odgovorni samo manjoj skupini ljudi koji posjeduju dionice poduzeća. Stanovnici SAD-a, Brazila ili Njemačke koji ovise izravno o ulagačkim odlukama General Motorsa, međutim, nemaju gotovo nikakvog utjecaja u kompaniji i, za razliku od regionalne ili nacionalne vlade, General Motors je, u najmanju ruku, bez odgovornosti prema svojim zaposlenicima. Ovo znači da što više ekonomskih aktivnosti bivaju manje ograničene prema teritorijalnom ustroju, manje vlada ih može kontrolirati. Posljedično tomu, poziv na izravnu (demokratsku) odgovornost multinacionalnih kompanija je postala sve jača u posljednjih nekoliko godina, o čemu svjedoče ranije spominjani antiglobalizacijski prosvjedi. Jednostavno rečeno, globalizacija vodi k rastućoj potražnji za odgovornost korporacija. Spomenuta rastuća potražnja za poslovnom etikom razumljiva je jer potencira mogućnost korporacijama da istraže i jasno odgovore na prozivke koje prema njima upućuju dioničari. Globalizacija tako doista utječe na sve dionike korporacije.<sup>28</sup> Iz izložene teorije o poslovnoj etici, vidljivo je da je riječ o fenomenu koji pridobiva sve više značaja i interesa, kako javnosti tako i akademika. Bilo da je riječ o globalnim ili nacionalnim poduzećima, jasno je da su se na svojevrstan način nametnule potrebe za novim načinima organizacije poslovanja u 21. stoljeću, a sve pod značajnim utjecajem globalizacije i popularizacije poslovne etike. O organizaciji poslovanja u 21. stoljeću slijedi narednom poglavlju rada.

---

<sup>27</sup> Ibid., str. 19.

<sup>28</sup> Ibid., str. 20.

### **3. ORGANIZACIJA POSLOVANJA U 21. STOLJEĆU**

Ovaj dio rada obrađuje glavne pretpostavke organizacije poslovanja u 21. stoljeću u kontekstu primjene poslovne etike. Pri tome najveći značaj se pridaje izgradnji etičke kulture, strukture te potrebi za transparentnošću, a veoma važnu ulogu u svemu tome ima ljudski faktor.

#### **3.1. Ljudski faktor u primjeni koncepta etičkog poslovanja**

Prethodno utvrđena činjenica da poslovna etika primjenjuje etičke ili moralne koncepte na korporativne organizacije nameće određena pitanja. Može li se doista reći da su djela organizacija moralna ili nemoralna na isti način kao i postupci ljudskih pojedinaca? Može li se reći da su korporacije moralno odgovorne za svoja djela u istom smislu kao što su pojedinci moralno odgovorni za ono što čine? Ili treba reći da nema smisla primjenjivati moralne pojmove na cjelokupne organizacije, već samo na pojedince koji čine istu? Primjerice, prije nekoliko godina zaposlenici računovodstvenog poduzeća Arthur Andersen uhvaćeni su u uništavanju dokumenata koji potencijalno dokazuju da su računovođe Arthur Andersona pomogli poduzeću Enron da sakrije svoj dug pomoću nekoliko računovodstvenih trikova. Američko Ministarstvo pravosuđa tada je u optužnici, sada nepostojeće poduzeće, Arthur Andersen optužilo za ometanje pravde, umjesto da optuži zaposlenike koji su uništili dokumente. Kritičari su nakon toga tvrdili da je američko Ministarstvo pravosuđa trebalo optužiti pojedine zaposlenike, a ne poduzeće, jer "Poduzeća ne čine zločine, već ljudi." Mogu li se moralni pojmovi poput odgovornosti, protupravnosti i obveza primijeniti na skupine poput organizacija ili su pojedinci jedini stvarni moralni agenti?<sup>29</sup>

U odgovorima na ovo pitanje iznjedrila su se dva stava. Jedne je krajnosti stajalište onih koji tvrde da ako se može reći da je nešto djelovalo i da je djelovalo namjerno, onda se može reći da je ta stvar „moralni agent“. Odnosno, to je agent sposoban imati moralna prava i obveze te biti moralno odgovoran za svoje postupke, baš kao i ljudi. Argument za ovo stajalište je sljedeće: „Jasno se može reći da se korporacije uključuju u radnje i da iste provode namjerno. Na primjer, poduzeća se mogu „spojiti“, sklapati ugovore, natjecati se s drugim poduzećima i proizvoditi proizvode te to rade „namjerno“. No, ako agent može djelovati namjerno, tada može biti moralno odgovoran za svoje postupke i može biti kriv kad čini ono što moralno nije u redu. Iz toga slijedi da su korporacije „moralno odgovorne“ za svoje postupke i da su njihove radnje

---

<sup>29</sup> Velasquez, M.G., op.cit., str. 16.

„moralne“ ili „nemoralne“ u potpuno istom smislu kao i postupci pojedinca. Međutim, glavni problem ovog argumenta je taj što se čini da organizacije ne „djeluju“ ili „namjeravaju“ u istom smislu kao i ljudi. Za razliku od pojedinaca, organizacije nemaju um za stvaranje „namjere“ i nisu svjesne ni boli ni užitka ni bilo čega drugog. I za razliku od pojedinaca, organizacije ne djeluju samostalno, već ljudi moraju djelovati umjesto njih.<sup>30</sup>

S druge strane, postoji mišljenje da nema smisla smatrati poduzeća „moralno odgovornima“ ili reći da imaju „moralne“ dužnosti. Pobornici ovog stava tvrde da su poslovne organizacije isto što i strojevi čiji se članovi moraju slijepo pridržavati formalnih pravila koja nemaju nikakve veze s moralom. Slijedom toga, nije smislenije smatrati organizacije „moralno odgovornima“ zbog nepoštivanja moralnih standarda od stroja. No, glavni je problem ovog drugog gledišta da za razliku od strojeva, barem neki od članova organizacija obično znaju što rade i mogu slobodno birati hoće li slijediti pravila organizacije ili čak promijeniti ista. Kad članovi organizacije kolektivno, ali slobodno i svjesno slijede nemoralne ciljeve, obično ima smisla reći da su postupci koje su izvršili u ime korporacije „nemoralni“ i da je organizacija „moralno odgovorna“ za te nemoralne postupke.<sup>31</sup>

Vjerojatno nijedno od ovih stajališta nije isključivo točno. Osnovna poteškoća s kojom se pokušavaju boriti oba gledišta je sljedeća: iako se kaže da poslovne organizacije “postoje” i “ponašaju se” poput pojedinaca, očito nisu ljudske osobe. Ipak, moralne kategorije osmišljene su da se bave prvenstveno ljudskim pojedincima koji osjećaju, rasuđuju i promišljaju te koji djeluju na temelju vlastitih osjećaja, razloga i promišljanja. Poslovne organizacije i njihovi postupci ovise o ljudskim pojedincima. Budući da postupci organizacije potječu iz izbora i djelovanja ljudskih pojedinaca, upravo su ti pojedinci primarni nositelji moralnih dužnosti i odgovornosti. Ljudski pojedinci odgovorni su za ono što korporacija čini, jer korporativni postupci u potpunosti proizlaze iz njihovih odluka i ponašanja. Ako korporacija djeluje pogrešno, to je zbog onoga što su neki pojedinci u toj korporaciji odlučili to učiniti, a isto vrijedi i u slučaju ako korporacija djeluje moralno. Kako je nekolicina sudova presudilo, ideja da su radnje korporacija radnje neke „osobe“ koja je odvojena od ljudi koji izvode te radnje, jest „legalna fikcija“. Ova fikcija nestaje („probijanje vela korporacija“) kada pravda zahtijeva da

---

<sup>30</sup> Ibid., str. 17.

<sup>31</sup> Ibid.

ljudi, koji izvode određene radnje u ime korporacije, odgovaraju za štete koje „korporacija“ uzrokuje.<sup>32</sup>

Bez obzira na to, sasvim je logično reći da poslovna organizacija ima moralne dužnosti i da je moralno odgovorna za svoja djela. Međutim, organizacije imaju moralne dužnosti i moralno su odgovorne u sekundarnom ili izvedenom smislu. Korporacija ima moralnu dužnost učiniti nešto samo ako neki od njezinih članova ima moralnu dužnost da to izvrši. S druge strane, korporacija je moralno odgovorna za nešto samo ako su neki njezini članovi moralno odgovorni za ono što se dogodilo (tj. postupali su sa znanjem i svojom slobodnom voljom). Važno je da se pri primjeni etičkih načela u poslovanju ne smije dopustiti da fikcija “korporacije” prikrije činjenicu da ljudski pojedinci kontroliraju ono što korporacija radi. Slijedom toga, ljudske osobe su primarni nositelji moralnih dužnosti i odgovornosti koje se u sekundarnom smislu pripisuju korporaciji. To ne znači da na ljudska bića koja čine korporaciju nisu pod utjecajem jedni drugih i njihovog poslovnog okruženja. Korporativne politike, korporativna kultura i korporativne norme imaju ogroman utjecaj na ponašanje zaposlenika. Međutim, politike, kultura i norme korporacije ne donose odluke zaposlenika umjesto njega (ili nje), pa nisu odgovorni za postupke istih.<sup>33</sup>

Ljudima je očito teško prepoznati kad poduzeće skreće s puta. To može jednako vrijediti za menadžere unutar poduzeća kao i za ljude izvan njega. Rukovoditelji mogu biti nedirnuti neprimijećenim problemima u pojedinim odjelima ili poslovnicama, ali ne dođu ni svi skandali na naslovnice tiskovina. Izravna zla namjera nije uvijek uzrok problema.. Etički izbori rijetko su crni ili bijeli, a pojedinci nisu baš dobri u procjeni čistoće vlastitih motivacija. Izborom pojedinaca također se upravlja prema tome kako se drugi ponašaju. Naime, vjerojatnije je da će ljudi prekršiti određena ograničenja ako to rade svi drugi. Filozofi donošenje moralno dvosmislenih odluka unutar takvih unutarnjih i vanjskih ograničenja nazivaju “ograničenom etičnošću”. Unutar poduzeća to lako može značiti brzo širenje kulture varanja.<sup>34</sup>

Može se zaključiti kako je ljudski faktor krucijalan pri primjeni koncepta etičkog poslovanja, ali i općenito u funkcioniranju bilo koje organizacije. Menadžeri koji bi morali organizirati ljude u korporacijama, pokazali su se u prošlosti te se još uvijek pokazuju, kao ne previše etični ni

---

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Ibid., str. 18.

<sup>34</sup> Bartleby (2020) How do you stop corporate fraud? The Economist, str. 2.

pošteni, a nerijetko i ne previše odgovornim ljudima. Naravno, postoje i oni odgovorni i pošteni, no izdavanje novih kodeksa i direktiva o ponašanju osoblja i menadžera zasigurno ne doprinose tomu da to uistinu i budu. O prirodi ljudi i načinima pronalaženja onih moralnijih i etičnijih, kvalitetne odgovore pruža psihologija morala. Naime, Lawrence Kohlberg je ponajviše poznat po svojoj teoriji moralnog razvoja koju je počeo razrađivati još kao student sveučilišta u Chicagu te ju izložio u svojoj doktorskoj disertaciji. Riječ je o teoriji koja je prilagodba psihološke teorije Jeana Piagera. Kohlberg je moralno rasuđivanje podijelio na tri razine od koje svaka ima po dvije faze kako prikazuje slika 2.

Slika 1: **Kohlbergove razine i faze moralnog rasuđivanja**



Izvor: prema Voloder, I., Sučević, D. (2020) Korporativno upravljanje za 21. stoljeće. Zagreb: Lider Media, str. 19.

U prvoj fazi „moral proizlazi iz moći i autoriteta“. Riječ je o fazi u kojoj je procjena moralnosti apsolutna i usmjerena k objektivnim osobinama situacije. Moralnost određuju samo autoriteti i njihova pravila se nužno poštuju. U drugoj fazi „biti moralan znači voditi brigu o sebi“. Moralno ponašanje ima smisla ako služi vlastitim interesima. Djeca slijede pravila i surađuju s vršnjacima, gledajući pritom što će dobiti zauzvat. U trećoj fazi „biti moralan znači činiti ono

zbog čega će te drugi voljeti“. Ponašanje se prilagođava onom što većina ljudi smatra ispravnim. Pravila je potrebno poštivati da bi se cijenili ljudi do kojih je nekome stalo.<sup>35</sup>

U četvrtoj je fazi „ispravno ono što je u skladu sa zakonom“. Moralnost se zasniva na strogom pridržavanju zakona i obnavljanju dužnosti svakog pojedinca. Pravila vrijede podjednako za sve ljude i služe za rješavanja međuljudskih sukoba. U postkonvencionalnoj razini traži se utemeljenje morala, ne djeluje se iz poštovanja prema autoritetima, privrženosti nekoj sredini i njenom moralu, već se djeluje shodno načelima temeljenim na općim etičkim načelima. S obzirom na to da postkonvencionalni pojedinci podižu vlastitu moralnu procjenu situacije u odnosu na društvene konvencije, njihovo se ponašanje, osobito u šestoj fazi, može zamijeniti s onima na prekonvencionalnoj razini. Pojedini teoretičari su nagađali kako brojni ljudi nikada ne mogu dosegnuti tu razinu apstraktnog moralnog razmišljanja. Oni koji ne promiču opću dobrobit moraju se mijenjati kada je to neophodno u svrhu zadovoljenja „najvećeg dobra za najveći broj ljudi“. U šestoj fazi se moralno razmišljanje zasniva na apstraktnom rasuđivanju pomoću univerzalnih etičkih načela. Zakoni su valjani tek u mjeri u kojoj su zasnovani na pravednosti, a predanost pravosuđu popraćena je obvezom neposlušna prema nepravednim zakonima. Odluke se ne postižu hipotetski, nego kategorizirano apsolutno što uključuje pojedinca koji zamišlja što će učiniti gledajući iz tuđe perspektive (iz njihove pozicije), ukoliko pritom vjeruju ono što ta druga osoba zamišlja da je istina.<sup>36</sup>

Iz priloženog je vidljivo kako u primjeni koncepta etičkog poslovanja, kao vidu organizacije poslovanja u 21. stoljeću, krucijalnu ulogu ima ljudski faktor koji ima svoja određena ograničenja u smislu moralnosti i slijeđenja etičkih načela. Ljudi su općenito skloni pogreškama te kršenju pravila ukoliko im se za isto ukaže prilika ili ukoliko to iz nekog razloga smatraju opravdanim. Organizaciju čine takovi grešni ljudi, a o kompleksnosti ljudskog moralnog rasuđivanja svjedoče jednako kompleksne iznijete Kohlbergove razine i faze istog. Menadžeri bi morali biti svjesni ograničenja ljudskog faktora te biti sposobni prepoznati one etičnije i moralnije osobe kako bi se u što većoj mjeri doprinijelo dobrobiti poduzeća, a istovremeno bi trebali zapostaviti vlastite interese te svoje ovlasti iskoristiti isključivo za dobrobit organizacije.

---

<sup>35</sup> Voloder, I., Sučević, D., op.cit., str. 20.

<sup>36</sup> Ibid.



## 3.2. Uspostava etičke kulture

Stvaranje poduzeća koje ima etički integritet kompleksan je zadatak. Da bi se to postiglo, rukovoditelji i menadžeri moraju prepoznati da svi različiti dionici poduzeća - vlasnici dionica poduzeća, zaposlenici, klijenti, konkurenti, pa čak i cjelokupna zajednica - imaju valjane i vrijedne interese u načinu na koji poduzeće posluje. Profitabilnost nije dovoljna da bi poslovanje postalo etičko. Naime, etička poduzeća ponekad žrtvuju dobit za veće dobro svojih dionika. Interesi dionika mijenjaju se u skladu s okolnostima, a težina koju svaka skupina dionika ima u procesu donošenja odluka također ovisi o situaciji. Međutim, da bi razmotrila i odmjerila interese dionika, poduzeća prvenstveno moraju razviti način razmišljanja koji ocjenjuje interese dionika kao ključni element poslovanja.<sup>37</sup> U ovom poglavlju istražuju se komponente koje generiraju kulturu etičkog ponašanja u poslovanju, počevši od temeljnih vrijednosti koje oblikuju etičku kulturu poduzeća.

### 3.2.1. Identificiranje temeljnih vrijednosti poduzeća

Svako poduzeće ima, ili bi trebalo imati, izjavu o misiji koja navodi svoj razlog postojanja. No, da bi se utvrdilo ima li poduzeće ili organizacija etičku kulturu, treba čvrsto razumjeti njezine temeljne vrijednosti. Temeljne vrijednosti definiraju načine na koje poduzeća slijedi svoju misiju.<sup>38</sup> Strategije i prakse trebaju biti utemeljene na jasno izraženim principima koji se mogu naširoko dijeliti unutar organizacije. Dobro izrađena izjava o misiji može pomoći u postizanju potonjeg ako se pravilno koristi. Vođe se na nju mogu pozivati kao na smjernice za stvaranje bilo koje nove strategije ili inicijative i primijetiti njen povezanost s načelima poduzeća prilikom obraćanja zaposlenicima, ojačavajući tako širi etički sustav. Zaposlenici bi trebali lako moći uvidjeti kako etička načela utječu na prakse poduzeća.<sup>39</sup>

Sve etičke organizacije slijede ova pravila ponašanja:<sup>40</sup>

- Menadžeri uzimaju u obzir interese svih uključenih dionika u donošenju odluka.
- Ljudi na koje utječu pravila i politike poduzeća sudjeluju u stvaranju potonjih.

---

<sup>37</sup> Bowie, N.E., Schneider, M. (2011) *Business Ethics for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing Inc., str. 221.

<sup>38</sup> *Ibid.*, str. 221-222.

<sup>39</sup> Epley, N., Kumar, A. (2019) *How to Design an Ethical Organization*. *Harvard Business Review*, May-June, str. 144.

<sup>40</sup> Bowie, N.E., Schneider, M., *op.cit.*, str. 223.

- Nijedna se skupina dionika uvijek ne smatra iznad ostalih skupina; odnosno dioničari mogu imati prednost u nekim odlukama, ali ne i u svim.
- Odluke štite interese manjinskih dionika.
- Pravila i politike poštuju pojedince.
- Poduzeće je svjesno svojeg mjesta u zajednici i djeluje, koliko je to moguće, u korist iste.
- Pravila i politike kojima se uređuju odnosi među dionicima temelje se na načelima pravičnosti i pravde.

Temeljne vrijednosti su široki ideali koji se primjenjuju na sve poslove poduzeća: s dioničarima, zaposlenicima, kupcima, konkurentima i zajednicom. Primjerice, ophođenje s drugima temeljna je vrijednost koja se proteže na svakoga. Ostale temeljne vrijednosti su iskrenost, pravednost i pravda.<sup>41</sup>

### *3.2.2. Briga o zaposlenicima, kupcima i dioničarima*

Etičko postupanje sa zaposlenicima nadilazi puko poštivanje zakona koji se odnosi na plaće, jednake mogućnosti itd. Radnici moraju znati da njihovo poduzeće (i njezini vođe) ozbiljno shvaćaju njihove interese. Ukoliko radnici smatraju da su politike poduzeća nepravedne ili da njihovi interesi uvijek zaostaju za drugim stavkama (poput dobiti), poduzeće će ih teško uvjeriti da je njegova etika zdrava. Posljedično tomu, poduzeću će biti teško, ako ne i gotovo nemoguće, motivirati svoje zaposlenike da se ponašaju etično. Jedan od najjednostavnijih i najučinkovitijih načina da se zaposlenici osjećaju cijenjenima jest da ih se uključi u proces donošenja odluka. Kad radnici imaju glas u oblikovanju pravila i politika koje upravljaju njihovim poslovima, veća je vjerojatnost da će slijediti ta pravila i politike te da će prihvatiti posljedice njihova kršenja. Primjerice, istraživanje je pokazalo da će zaposlenici vjerojatnije prihvatiti negativne ocjene vlastitog učinka kad sudjeluju u osmišljavanju politika za ocjenu učinka. Menadžeri, naravno, imaju i druge moralne odgovornosti prema svojim zaposlenicima. Primjerice, ne smije se žrtvovati sigurnost zaposlenika što znači da menadžeri moraju brzo i primjereno reagirati na okolnosti koje prijete dobrobiti zaposlenika, bilo da je ta prijetnja fizička ili mentalna.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Ibid., str. 223.

Nadalje, poduzeća imaju moralni ugovor sa svojim kupcima da pruže pošten proizvod ili uslugu po poštenoj cijeni. Poduzeća koja svoje kupce vide kao sredstvo za postizanje cilja, obično profita, većinom ispoljavaju taj stav u načinu na koji rješavaju probleme kupaca. Pošteno i pravedno postupanje s kupcima obilježje je svakodnevnog poslovanja etičkih poduzeća, a ne primjenjuje se samo kada iskrsne problem s proizvodom ili uslugom. Etička poduzeća shvaćaju da je sigurnost njihovih kupaca važnija od brze zarade. Čim etičko poduzeće identificira nešto što ugrožava sigurnost, ono poduzima trenutne mjere kako bi osiguralo da njegovi kupci ne budu ozlijeđeni, neovisno o tome rezultira li ta akcija gubitkom dobiti. Kultura poduzeća koje se usredotočuje na korisničku uslugu pomaže zaposlenicima da se podsjetite na stvarni razlog postojanja istog, kao i stvarnog razloga njihovog prisustva, a to je služenje klijenta.<sup>43</sup>

Menadžeri koji cijene korisničku uslugu osiguravaju da njihovi zaposlenici:<sup>44</sup>

- budu dobro obučeni za svoj posao;
- pohađaju redovitu obuku za korisničku službu koja pokriva teme kao što su služenje zahtjevnih klijenata, vještine slušanja ili komunikacije i dr.;
- budu osposobljeni za rješavanje uobičajenih problema i imaju brz pristup nadređenima radi rješavanja složenijih pitanja;
- budu poticani na predlaganje promjena pravila radi poboljšanja korisničkog iskustva.

Mnogi ekonomisti i stručnjaci za poslovnu etiku podupiru stajalište da je isključiva odgovornost rukovoditelja i menadžera prema njihovim dioničarima zaraditi što više novca. Međutim, dioničari se ne slažu uvijek s time. Očekuju da se poduzeća u koja ulažu pridržavaju temeljnih vrijednosti pravde i poštivanja ljudskog života i dostojanstva. Primjerice, 1980-ih, popularni prosvjedi protiv *apartheida* (sustav rasne segregacije pod pokroviteljstvom vlade u Južnoj Africi) naveli su investitore na bojkot dionica poduzeća koje posluju u Južnoj Africi, unatoč potencijalnom financijskom gubitku. *Apartheid* je bio u tolikoj mjeri moralno odbojan za toliko ulagača da su mnoga poduzeća na kraju povukla ili obustavila svoje poslovne aktivnosti u Južnoj Africi. Iako je *apartheid* zamro kao službena politika, mnogi ulagači ne žele biti povezani, čak i na najudaljeniji način, s onim što smatraju neetičkom praksom. Taj je osjećaj korporativne pravde razlog zašto su ljudska prava danas tako važno poslovno pitanje. Uz što veću zaradu,

---

<sup>43</sup> Ibid., str. 223-224.

<sup>44</sup> Ibid., str. 225.

poslovni menadžeri i rukovoditelji imaju i moralnu obvezu da se prema svojim dioničarima odnose pošteno i pravedno. Ukoliko im je primarna svrha stjecanje bogatstva za dioničare, ne mogu koristiti poduzeća kao osobnu banku za financiranje vlastitog načina života ili poslovnih pothvata. Pljačkanje poduzeća u bilo kojem obliku krši moralni ugovor između uprave i dioničara.<sup>45</sup>

### *3.2.3. Postupanje s konkurencijom i zajednicom*

Vrlo malo poduzeća djeluje monopolistički, pa ona moraju odlučiti kako postupati s konkurentima. U etičkim poduzećima konkurenti imaju ista osnovna razmatranja kao i drugi dionici: poštovanje, poštenje, pravednost i pravda. Nažalost, konkurencija lako može izvući ono najgore od menadžera, zaposlenika i kulture poduzeća. Dio toga leži u ljudskoj prirodi. Naime, većina ljudi osjeća barem malo sumnje u svoje sposobnosti ili općenitu vrijednost kad se suoče s izravnom konkurencijom. Sumnja tada generira strah, a strah rijetko dovodi do etičkih odluka. Da bi se suprotstavila prirodnoj negativnoj reakciji na konkurenciju, etička poduzeća čine sljedeće:<sup>46</sup>

- Usredotočuju se na vrline vlastitog proizvoda ili usluge. Blaćenje konkurencije nije samo nepristojno, već može negativno utjecati na ostvarenu prodaju ili čak rezultirati tužbama koje pokreće konkurent. Umjesto da unište konkurenta, etička poduzeća ističu značajke koje njihov proizvod čine boljim.
- Prikupljaju informacije pravnim sredstvima. Etička poduzeća raspravljaju o oglasima, godišnjim izvještajima, prijavama vrijednosnih papira, prijavama patenata svojih konkurenata, kao i o vijestima o istima kako bi saznale što ti konkurenti rade i što možda planiraju. Neetička poduzeća pribjegavaju korporacijskoj ili industrijskoj špijunaži odnosno krađu kritične informacije kako bi potkopale svoje konkurente.
- Slijede pravila njihovog poslovanja. Ukoliko zakoni ili propisi iziskuju određene naljepnice ili certifikate za svoje proizvode, etička poduzeća poduzimaju potrebne korake za legitimno primanje istih. Neetička poduzeća koriste prečace, odnosno pomoću krivotvorenih etiketa ili certifikata ili drugih, ignoriraju zakone i propise kako bi povećale dobit.

---

<sup>45</sup> Ibid., str. 226.

<sup>46</sup> Ibid., str. 227.

- Koriste legitimne metode za stjecanje tržišnog udjela. Etička se poduzeća oslanjaju na vrline svojih proizvoda ili usluga kako bi privukle kupce. Neetička poduzeća pokušavaju izgraditi tržišnu prednost, primjerice, zahtijevanjem od kupaca da koriste samo njihov proizvod ili uslugu.

Etička poduzeća su svjesna da su dio zajednice u kojoj posluju i da istu stoga zanima kako se poduzeće ponaša. Etička poduzeća nastoje podržavati zajednice domaćine na razne načine, poput sudjelovanjem u lokalnim poslovnim grupama i neprofitnim organizacijama, sponzoriranjem lokalnih događaja i dobrotvornim programima koji mogu biti na razini zajednice te na nacionalnoj ili globalnoj razini. Ostali načini na koje poduzeća mogu pokazati osjećaj uključenosti u zajednicu:<sup>47</sup>

- Etički menadžeri uzimaju u obzir utjecaje na okoliš i standarde zajednice, između ostalog, kada donose odluke, što pokazuje brigu o okolini i svijest o istoj.
- Gradnja odnosa s drugim lokalnim poduzećima. Etička poduzeća obično traže lokalne dobavljače za mnoge proizvode i usluge koji su im potrebni, obrazlažući da bi podrška zajednici trebala biti i ekonomska i građanska.
- Uključenost u zajednicu kao menadžerski prioritet. Uključenost u zajednicu zahtijeva predanost rukovoditelja i menadžera. Menadžeri mogu potaknuti svoje zaposlenike na volontiranje kako bi promovirala svoje poslovanje kroz dobre korporativne građane. Neka poduzeća imaju odgovarajuće programe donacija za omiljene dobrotvorne organizacije svojih zaposlenika. Neka čak daju svojim radnicima određenu plaćenu pauzu za obavljanje volonterskog rada. Osim toga, kada menadžeri i izvršni direktori posluju u lokalnim odborima za poslovne, neprofitne ili građanske skupine, oni poliraju imidž poduzeća kao predanog člana zajednice.

Zaposlenici se vole ponositi time gdje rade, a zajednice vole biti ponosne na svoje poslovanje. Uz to, programi nagrađivanja i priznanja za uključenost u zajednicu mogu pomoći u jačanju morala i promicanju timskog stava među radnicima, u osnovi pretvarajući ih u veleposlanike dobre volje za svoje poduzeće.

---

<sup>47</sup> Ibid., str. 229.

### 3.2.4. Razvoj etičkog kodeksa

Etički se kodeks odnosi na skup neformalnih i formalnih pravila, propisa, shema i dobrih običaja u poslovnom ponašanju. Riječ je o okviru u kojem bi se moralo djelovati i time formalnim putem pojednostavljuje poslovanje u sve kompleksnijim uvjetima na tržištu. Etičko poslovanje usko je povezano s orijentacijom k potrošačima/korisnicima. Neetičko ponašanje potencijalno rezultira kratkoročnim uspjehom, no nikako ne može biti temelj za profitiranje na dugi rok. Uvođenjem formalnih etičkih kodeksa poduzeća obznanjuje pravila i standarde ponašanja kojih se trebaju pridržavati njihovi zaposlenici. Time pomažu zaposlenicima razlikovati prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje čime im čine poslovno odlučivanje lakšim. Osim toga, u etičkom kodeksu poduzeća poželjno je opisati situacije koje mogu izazvati etičku dvojbu popraćeno navođenjem općih uputa o postupanju u potonjim situacijama. Cilj je postići moralno i prihvatljivo rješenje za poduzeće. Etički kodeks svrsishodan je i smislen samo kada jednako vrijedi za sve bez iznimke, za zaposlenike poduzeća i upravu.<sup>48</sup>

Najbolji etički kodeksi specificiraju temeljne vrijednosti poduzeća, primjenjuju se na svakog zaposlenika na svim razinama hijerarhije poduzeća i nadilaze druge ekonomske pritiske. Jezik ne mora nužno biti formalan, kao što je prethodno utvrđeno. Naprotiv, najbolji etički kodeksi napisani su na jeziku koji svatko može razumjeti. Posjedovanje pisanog etičkog kodeksa samo po sebi ne osigurava etičko ponašanje zaposlenika. Zapravo, ako poduzeće svoj pisani etički kodeks ne nadopunjava značajnim sudjelovanjem, kontinuiranom obukom te povremenim revidiranjem, zaposlenici će taj kôd u najboljem slučaju shvatiti samo kao prazne riječi i u najgorem slučaju kao licemjerni paravan.<sup>49</sup>

Vidljivo je kako je pitanje organizacijske kulture izuzetno važno za poduzeća koja posluju u 21. stoljeću. Organizacijska kultura vitalna je za uspješnu organizacijsku promjenu i maksimiziranje potencijala ljudskog kapitala. Uz to, upravljanje kulturom postala je kritična menadžerska kompetencija. Ispravna radna kultura važan je uvjet za organizacijski uspjeh. Menadžeri 21. stoljeća odgovorni su za razvoj najučinkovitije kulture, čak i ako je potrebna promjena. Idealna nova organizacija mora odražavati uvažavanje integriteta, suradnje, odanosti, različitosti, tolerancije, kao i uključivati temeljne vrijednosti i norme ponašanja.

---

<sup>48</sup> Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. et al. (2004) Marketing. Zagreb: Adverta, str. 65.

<sup>49</sup> Bowie, N.E., Schneider, M., op.cit., str. 229.

### 3.3. Etička organizacijska struktura

Organizacijska struktura igra presudnu ulogu u nizu organizacijskih odluka i aktivnosti te postavlja čitav temelj organizacije. Ona identificira koliko će odjela raditi u organizaciji i tko će koga izvještavati. Također identificira sustave kroz koje će se koordinirati rad različitih odjela radi postizanja zajedničkog organizacijskog cilja. Iako je primarni cilj bilo kojeg poslovanja maksimiziranje dobiti, stvaranje profita samo dodaje financijske resurse poduzeća. Neetički zarađena dobit ne vodi ničemu u poslovanju 21. stoljeća. Kupci danas imaju rastuću svijest o etici i zakoni su strogi. Brojni stručnjaci tvrde da organizacijska struktura poduzeća ima puno utjecaja na etičko ponašanje koje poduzeće pokazuje. Struktura organizacije važna je za proučavanje poslovne etike jer različite uloge i opisi poslova koji čine tu strukturu mogu stvoriti mogućnosti za neetičko ponašanje.

Johnson (2020) tvrdi da struktura bilo koje organizacije ni na koji način ne bi trebala potkopati etičke standarde postavljene za članove, već bi te strukture trebale poticati visoke etičke performanse, ne samo sljedbenika, već i vođa.<sup>50</sup> Paine (1994)<sup>51</sup> je mišljenja da vođe moraju biti sposobni razumjeti da je njihova uloga odrediti organizacijsku etiku i iskoristiti priliku za stvaranje organizacijske strukture koja može ojačati postojeće odnose i položaj o kojem ovisi uspjeh njihovih organizacija. On primjećuje da mnogi ljudi rijetko vide vezu koja postoji između organizacijskih čimbenika i ponašanja pojedinca posebno u situacijama gdje se takve mogu vidjeti kao neprimjereno ponašanje s rezervom što bi umanjilo osjećaj individualne moralne odgovornosti kod ljudi i da je utemeljena na neispravnoj dihotomiji pojedinih prijestupnika i sustava odgovornih .

Poduzeća 21. stoljeća imaju decentraliziranu organizaciju i uspostavljaju participativne upravljačke prakse. Promovira se neformalna komunikacija kako bi se potakla suradnja među zaposlenicima i osigurala razmjena ideja. Hijerarhijska struktura sa šefovima na vrhu i svima ostalima ispod njih više nije prihvatljiva. Zaposlenici se ne tretiraju kao ljudski strojevi, a maksimalna kontrola ne osigurava najbolje korištenje nadarenih i sve skupljih ljudskih resursa.

---

<sup>50</sup> Johnson, C.E. (2020) Meeting the Ethical challenges of Leadership, Casting light or shadow, 7<sup>th</sup> edition. New York: SAGE, str. 307.

<sup>51</sup> Paine, L.S. (1994) Managing for Organizational Integrity. URL: <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>, (pristupljeno 12.1.2021.)

Nova poduzeća stvaraju povoljno okruženje promičući učinkovito mobilizirane skupine zaposlenika sposobne ispuniti postavljene ciljeve i vrlo prilagodljive promjenama.<sup>52</sup>

Organizacijska struktura s velikom količinom decentralizacije podrazumijeva ravnu organizacijsku strukturu, a time i nisku hijerarhiju. Utvrđeno je da hijerarhije promiču oslobađanje odgovornosti od strane zaposlenika raseljavanjem iste. Kada zaposlenici nisu u mogućnosti sudjelovati u procesu strateškog donošenja odluka vezanih uz njihove zadatke i nemaju ovlasti za reguliranje njihova ulaza, protoka i izlaza, ne mogu biti odgovorni za način na koji se izvršavaju njihovi zadaci, a potom i za ostvarenje ciljeva na način na koji se ti zadaci izvršavaju. Sposobnost dodjeljivanja odgovornosti važna je kada je riječ o moralnom donošenju odluka jer osjećaj anonimnosti može olakšati negativne moralne ishode.<sup>53</sup> To podržavaju Ashforth i Anand (2003)<sup>54</sup>, koji sugeriraju da za borbu protiv korupcije u organizacijama pojedinci u organizaciji trebaju odgovarati za svoje postupke, kao i za ishode svojih postupaka. Povećana odgovornost trebala bi biti uparena sa sposobnošću zaposlenika da odaberu način djelovanja koji smatraju etičkim. Stoga bi trebala postojati određena usklađenost između hijerarhije organizacije, prava donošenja odluka i odgovornosti kako bi ona imala pozitivan učinak na moralno ponašanje zaposlenika.

Zanimljivo je da Ferrell i Skinner (1988)<sup>55</sup> tvrde da centralizacija povećava etičko ponašanje. Oni tvrde da centralizacija dovodi do više mogućnosti za kontrolu etičkih odluka. Njihovo obrazloženje je da centralizacija povećava legitimitet vlasti zbog položaja u hijerarhiji, čime se povećava vjerojatnost da će se podređeni pokoravati spomenutoj vlasti te povećavajući mogućnost da najviše rukovodstvo usmjeri ponašanje prema etičkom. Kad zaposlenici niže razine prihvate autoritet zaposlenika koji su na višoj hijerarhijskoj poziciji, vjerojatno će ti zaposlenici više razine moći usmjeravati ponašanje nižih zaposlenika. Međutim, oslobađanje zaposlenika odgovornosti i osjećaj anonimnosti mogu olakšati zanemarivanje morala pri donošenju odluke. Pri tome vrhovno rukovodstvo vjerojatno neće biti obaviješteno, a time ni svjesno nemoralnog ponašanja koje bi trebali usmjeravati prema onom moralnom. Kad

---

<sup>52</sup> Willax, P. (2001) 'Fluid' is the word in 21st century organizational structure. URL: <https://www.bizjournals.com/louisville/stories/2001/06/25/smallb2.html>, (pristupljeno 12.1.2021.)

<sup>53</sup> Vriens, D., et al. (2018) Virtuous Structures. *Journal of Business Ethics*, 150(3), str. 612.

<sup>54</sup> Ashforth, B., Anand, V. (2003) The Normalization of Corruption in Organization. *Research in Organizational Behavior*, 25, str. 39.

<sup>55</sup> Ferrell, O., Skinner, S. (1988) Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, 25(1), str. 104.



zaposlenik niže razine nije svjestan moralne komponente ili je podsvjesno odluči zanemariti, toga neće biti svjesno ni rukovodstvo jer nije u izravnom kontaktu s moralnim problemom i zaposlenik niže razine neće ih obavijestiti o tome. Stoga se očekuje da će povećavanjem stupnja decentralizacije zaposlenici biti svjesniji moralne komponente unutar svojih zadataka.

Nadalje, u organizacijama s visokom formalizacijom strogo će se provoditi kodeksi ponašanja kako bi se povećala predvidljivost performansi. Vriens et al. (2018)<sup>56</sup> tvrde da visoka formalizacija smanjuje mogućnost utjecanja zaposlenika na svoje operativne i regulatorne zadatke. Nadalje, oni tvrde da slaba formalizacija potiče raspravu o etičkim pitanjima vezanim za posao. Zaposlenici koji međusobno raspravljaju o etici dobar su prediktor etičkog ponašanja unutar organizacije. Očekivanja od ponašanja koja organizacije postavljaju formalnim dokumentima mogu olakšati zanemarivanja morala kod zaposlenika. Uzimajući u obzir ove argumente, za očekivati je da bi nizak stupanj formalizacije doveo do povećane moralne svijesti.

### **3.4. Transparentnost i objavljivanje informacija**

Današnje poslovne organizacije sve su transparentnije. Transparentna organizacija je ona čije su radnje vidljive te kod kojih je vidljivo jesu li te radnje u skladu s njezinim vrijednostima.<sup>57</sup> Burze dionica su institucije na kojima se obavlja prodaja i kupovanje dionica korporacija, no pri tome mnogi smetnu s uma kako na burzi te iste korporacije moraju objavljivati sve informacije glede potencijalne promjene cijene dionice te korporacije. Upravo prave informacije na pravom mjestu u pravom vremenu mogu učiniti da netko jako puno novca brzo zaradi ili jednako tako jako brzo mnogo novca izgubi. Jednako tako treba imati na umu da su financijska tržišta više od kombinacije matematičkih modela i informacija. Iza svake investicijske odluke stoji kompleksan među ljudski odnos i skup osobnih odnosa koji integriraju dostupne informacije zbog koje se donose ili ne donose odluke o kupnji/prodaji ili zadržavanju obično udjela u fondu za investitore.<sup>58</sup>

Kod ljudi uvijek je prisutna nejednakost glede informacija, što je Akerlofova teorija zvana informacijska asimetrija. Potonja je postala jedna od temeljnih teorija moderne ekonomije. Informacijska asimetrija upućuje na činjenicu da interni korisnici informacija (menadžeri) znaju

---

<sup>56</sup> Vriens, D., et al., op.cit., str. 613.

<sup>57</sup> Gebler, D. (2011) Transparency is a key to performance. URL: <https://managementhelp.org/blogs/business-ethics/2011/03/14/transparency-is-a-key-to-performance>, (pristupljeno 14.1.2021.)

<sup>58</sup> Voloder, I., Sučević, D., op.cit., str. 216.

više o poslovanju korporacije nego vanjski korisnici informacija (investitori, kreditori...). Kada se informacijska asimetrija primjenjuje na korporacije potrebno je razlikovati sljedeće.<sup>59</sup>

- Javna informacija je ona koja je poznata odnosno dostupna svim ulagačima jer je primjerice prezentirana u korporativnim izvještajima, izjavama za medije, u intervjuima ili na drugi način plasirana u javnost.
- Povlaštena informacija je informacija poznata samo jednoj strani, većinom menadžerima i ostalim „insiderima“ u korporaciji.

Informacijska asimetrija razlikuje dvije osnovne dimenzije: problem nepovoljnog izbora i problem moralnog hazarda. Prvi podrazumijeva da ne postoji mogućnost razdvajanja dobre i loše korporacije odnosno dionice na tržištu. Informacijsku asimetriju kvalitetno korporativno izvještavanje može minimizirati. Problem moralnog hazarda je tzv. problem promjene ponašanja menadžera zbog nesavršenih ugovora. U kontekstu korporativnih odnosa podrazumijeva nemogućnost savršene kontrole menadžerskog upravljanja korporacijom i mogućnost da menadžer smanje napore u maksimizaciji koristi za dioničare. Usko se veže za agencijsku teoriju koja polazi od stava da su pojedinci motivirani vlastitim interesima.<sup>60</sup>

Temeljni element korporativnog izvještavanja su financijski izvještaji izrađivani shodno računovodstvenim pravilima odnosno konceptijskim okvirom i standardima koji razvijaju nezavisne računovodstvene informacije. Tako IASB (engl. *International Accounting Standards Board*) u svome konceptijskom okviru naglašava sljedeća tri specifična cilja kod financijskog izvještavanja:<sup>61</sup>

- Pružanje informacija o financijskoj poziciji koja uključuje imovinu, izvore imovine, likvidnost i solventnost;
- Pružanje informacija o uspješnosti poslovanja koje upućuju na sposobnost ostvarivanja profita od korištenja uloženi resursa;
- Pružanje informacija o novčanim tijekovima koje mogu poslužiti za predviđanje budućih novčanih tijekova i njihove uporabe.

---

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid., str. 127.

<sup>61</sup> Ibid., str. 128.

Razlikuju se tri temeljna izvještaja oblikovana shodno tim ciljevima: bilanca, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanom toku. Pri bavljenju pitanjem transparentnosti korporacije dovoljno je samo imati pozitivne odgovore na pitanja glede godišnjih izvještaja.<sup>62</sup>

- Jesu li izvještaji na raspolaganju svim zainteresiranim stranama?
- Sadržaj izvještaja – sadrži li podatke o poduzeću, strateške planove, financijske rezultate, komentare na financijske rezultate, upravljanje rizikom, korporativno upravljanje?
- Jesu li dioničari odobrili izvještaj?
- Je li on objavljen na internetu?

Ukoliko je riječ o međunarodnoj korporaciji potrebno je provjeriti je li izvještavanje u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (IFRS) i postoji li osvrt na financijsko izvještavanje, kao i usklađenost te kapaciteti za izvještavanje prema IFRS.

Prethodno navedeni izvještaji su obvezni te spadaju u obvezno izvještavanje. S druge strane, postoji i dobrovoljno izvještavanje koje proizlazi iz dobre prakse korporativnog upravljanja i nastojanja za pojačanom transparentnošću u svrhu privlačenja investitora i povoljnijeg financiranja. U Republici Hrvatskoj je obvezno izvještavanje za korporacije uređeno zakonima i pravilnicima među kojima se ističu Zakon o računovodstvu, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o tržištu vrijednosnih papira, Pravilnik o sadržaju i obliku financijskih i poslovnih izvješća javnih dioničkih društava, Pravila Zagrebačke burze itd. U Hrvatskoj je HANFA mjerodavna definirati zahtjeve za opsegom i sadržajem korporativnog izvještavanja.<sup>63</sup> U nastavku obrađuju se primjeri iz prakse koji mogu poslužiti kao dodatni pokazatelj potrebe za etičkom organizacijom poslovanja u 21. stoljeću.

---

<sup>62</sup> Ibid., str. 129.

<sup>63</sup> Ibid.

## **4. PRIMJERI IZ PRAKSE**

U ovom dijelu rada obrađuju se slučajevi iz prakse na primjeru poduzeća Chiquita i Bushmaster Firearms, Inc. Poduzeće Chiquita se suočilo s etičkom dilemom, dok je u poduzeću Bushmaster Firearms, Inc. u potpunosti izostala primjena poslovne etike u organizaciji poslovanja. Ovi primjeri dodatno ukazuju na posljedice koje sa sobom nose neetički postupci i pogreške u tom kontekstu.

### **4.1. Slučaj Chiquita**

Ponekad udovoljavanje također ne poluči rezultate, to se dogodilo brendu Chiquita. Riječ je o američkom poduzeću koje je jedan od najvećih svjetskih dobavljača banana i drugog voća. Usprkos udovoljavanju borcima za ekologiju, društvenim aktivistima i sindikatima, nije naišlo na pohvale. Nakon kampanje zelene skupine nazvane ForestEthics, poduzeće Chiquita se u složilo da će izbjegavati gorivo iz kanadskog katranskog pijeska. Vađenje ovog ulja prljav je postupak. Ekolozi su bjesomučno radili na blokiranju cjevovoda nazvanog Keystone XL, koji bi ga vodilo od Kanade do Amerike. Poduzeće Chiquita je reklo ForestEthicsu da ne koristi takvo gorivo u svojim brodovima i pristalo je izbjeći njegovu upotrebu u kamionima. To je možda obradovalo ekologe, ali razbjesnilo je Kanađane koji ovise o naftnoj industriji. Poslovni lobi pod nazivom EthicalOil.org poziva na bojkot Chiquitinih proizvoda za koji se navodi da će kompaniju koštati bogatstvo, a gubici će biti nemjerljivi. Posljednjih godina poduzeće je uložilo ogromne napore u promicanje društvene odgovornosti i održivosti radeći s aktivističkim skupinama poput Saveza prašume. Izvršni direktor poduzeća u izvještaju o društvenoj odgovornosti je izjavio: “Istodobno možemo činiti dobro i dobro”. Chiquita je potpisala i uglavnom podržala globalni sporazum s lokalnim i međunarodnim sindikatima hrane. Prihvatila je održive poljoprivredne tehnike i omogućuje certificiranje proizvoda u skladu s ekološkim i drugim standardima. Poduzeće je također obećalo više promovirati žene i osigurati da ne bude seksualnog uznemiravanja na plantažama koje posjeduje i od kojih kupuje. No, to nije pružilo zaštitu velikim trgovcima koji kupuju banane izravno s plantaža te zaobilaze Chiquitu i njezine glavne rivale, Dole i Fresh Del Monte Produce. Mnoga poduzeća u zonama sukoba suočavaju se s iznudom. Godine 2003. Chiquita je postala jedino američko poduzeće koje je dobrovoljno priznalo Ministarstvu pravosuđa da je platilo novac kolumbijskim paravojsnim snagama za zaštitu svojih plantaža. Sada se suočava s nizom američkih i kolumbijskih tužbi. Ni Dole ni Del Monte nisu bili zainteresirani za praćenje Chiquite u potpisivanju sporazuma o globalnom

sindikatu.<sup>64</sup> Vidljivo je kako usprkos udovoljavanju i priznanju etičke greške, Chiquita nije dobila priznanje za to. Poduzeće se našlo u etičkoj dilemi gdje se udovoljavanjem jednoj strani, zamjerila drugoj što je značajno narušilo ugled poduzeća. To je rezultiralo izbjegavanjem poduzeća od strane eksternih dionika što ukazuje na to da su današnja poduzeća pod povećalom javnosti u kontekstu poslovne etike te i najmanja pogreška može sa sobom donijeti destruktivne posljedice.

#### **4.2. Slučaj Bushmaster Firearms, Inc.**

John Allen Muhammad i John Lee Malvo pucali su u 13 ljudi i ubili njih 10 u Americi 2002. godine. Koristili su poluautomatsku pušku proizvođača Bushmaster Firearms, Inc. Dvojica ubojica kupili su pušku od Bull's Eye Shooter Supply, oružarnice u Washingtonu, iako je savezni zakon zabranio prodavaonici da proda oružje bilo Muhammadu, koji je bio evidentiran za nasilje u obitelji, bilo Malvu, koji je bio maloljetan. Preživjele žrtve tvrdile su da, iako su Muhammad i Malvo bili izravno odgovorni za smrt žrtava, Bushmaster Firearms, Inc. i Bull's Eye Shooter Supply (i njihovi vlasnici) također trebaju snositi odgovornost. Revizije Ureda za alkohol, duhan i vatreno oružje pokazale su da je Bull's Eye Shooter Supply „izgubio“ oružje (238 u trogodišnjem razdoblju) odnosno da je „izgubio“ dokumentaciju, uključujući i evidencije o prodaji. Poduzeće Bushmaster Firearms ipak je nastavilo prodavati svoje oružje trgovini. Preživjele žrtve tvrdile su da je Bushmaster Firearms imao obvezu nestvaranja nerazumnog rizika od predvidive štete distribucijom oružja. Tvrdile su da je poduzeće propustilo adekvatno istražiti ili provjeriti evidenciju rukovanja oružjem ovog trgovca, nije uspjela adekvatno nadgledati i nadzirati kako njihov prodavač prodaje oružje i nije pružilo obuku ili poticaje svom trgovcu da se pridržava zakona o oružju. Da su Bull's Eye i Bushmaster postupili onako kako su bili dužni postupiti, Muhammad i Malvo bili bi spriječeni u nabavi puške potrebne za ubijanje svojih žrtava budući da su savezni zakoni obojici zabranjivali kupnju oružja. Bull's Eye i Bushmaster pomogli su uzrokovati smrt, tvrdila je supruga žrtve, pa tako „dijele odgovornost za smrt njenog supruga i mnogih drugih“.<sup>65</sup> Iz ovog je slučaja vidljivo kako je vrhovni menadžment poduzeća stavio financijski interes ispred etičkih načela što je rezultiralo devastirajućim ishodima koji su koštali ljudske živote.

---

<sup>64</sup> The Economist (2012) Going bananas. URL: <https://www.economist.com/business/2012/03/31/going-bananas>, (pristupljeno 20.1.2021.)

<sup>65</sup> Velasquez, M.G., op.cit., str. 63.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna etika povezana je s moralno ispravnim i pogrešnim ponašanjem u poslovnom kontekstu te uključuje pitanja pravičnosti, pravde i pravednosti koja zahtijevaju primjenu moralnih standarda od strane osoba u organizacijama. Koristi od etičkog poslovanja nadilaze nedostatke proizašle iz neetičkog poslovanja te poslovna etika smanjuje rizik od poslovnog neuspjeha na dugi rok. Može se reći kako je etika u poslovanju neizbježna. U primjeni koncepta etičkog poslovanja, kao vidu organizacije poslovanja u 21. stoljeću, krucijalnu ulogu ima ljudski faktor koji ima svoja određena ograničenja u smislu moralnosti i slijeđenja etičkih načela. Ljudi su općenito skloni pogreškama te kršenju pravila ukoliko im se za isto ukaže prilika ili ukoliko to iz nekog razloga smatraju opravdanim. Organizaciju čine ti grešni ljudi. Menadžeri bi morali biti svjesni ograničenja ljudskog faktora te biti sposobni prepoznati one etičnije i moralnije osobe kako bi se u što većoj mjeri doprinijelo dobrobiti poduzeća, a istovremeno bi trebali zapostaviti vlastite interese te svoje ovlasti iskoristiti isključivo za dobrobit organizacije.

Svaka organizacijska praksa 21. stoljeća trebala bi biti dizajnirana na način koji propagira temeljne vrijednosti organizacije. Tek kada se etika uključi u svakodnevno ponašanje zaposlenika, istinska etička kultura postaje stvarnost. Dobra organizacijska kultura, otvorena komunikacija i predanost top menadžmenta postali su važni za donošenje potrebnih promjena u pogledu etike u organizaciji. Zaposlenici se ugledaju na nadređene kad su u dilemi u vezi s donošenjem odluka. Viši menadžeri mogu se smatrati uzorima. Jaka etička kultura vrlo je bitna za visoko etičko ponašanje u organizaciji. Može se reći kako bi nizak stupanj formalizacije doveo do povećane moralne svijesti. Organizacije trebaju razviti transparentnost u komunikacijskom procesu. Važan aspekt uvijek bi trebao biti predstavljanje vjerodostojne slike o organizaciji pred zaposlenicima i ostalim dionicima. Kada se slijede etičke smjernice, razvija se povjerenje između zaposlenika i uprave, kao i javnosti i korporacije. Dakle, poslovna etika dugoročno dovodi do produktivnijeg radnog mjesta. No, nijedno poduzeće nije savršeno jer nijedno ljudsko biće isto to nije. Poduzeća iz obrađenih praktičnih primjera imale su manje ili više ozbiljnih etičkih propusta. Organizacije bi trebale nagrađivati etičko ponašanje raznim poticajima i poticati etičke norme u svakodnevnoj praksi.

## 6. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bebek, B., Kolumbić, A. (2003) Poslovna etika. Zagreb: Sinergija
2. Bowie, N.E., Schneider, M. (2011) Business Ethics for Dummies. Indiana: Wiley Publishing Inc.
3. Buchholz A., Rosenthal, R., Sandra, B. (1998) Business Ethics – The Pragmatic Path beyond Principles to Process. New York: Prentice Hall
4. Crane, A., Matten, D. (2007) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. USA: Oxford University Press
5. Donaldson, J. (1989) Key Issues in Business Ethics. Cambridge: Academic Press
6. Johnson, C.E. (2020) Meeting the Ethical challenges of Leadership, Casting light or shadow, 7th edition. New York: SAGE
7. Krkač, K. (2007) Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate d.o.o./ZŠEM
8. Murty, C.S.V. (2009) Business Ethic. Mumbai: Himalaya Publishing House
9. Nash L. (1990) Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems. Boston: Harvard Business School Press
10. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. et al. (2004) Marketing. Zagreb: Adverta
11. Strenberg E. (1994) Just Business: Business Ethics in Action. London: Little, Brown and company
12. Velasquez, M.G. (2011) Business Ethics Concept and Cases. London: Pearson, 7th edition
13. Voloder, I., Sučević, D. (2020) Korporativno upravljanje za 21. stoljeće. Zagreb: Lider Media
14. Weiss, J.W. (2014) Business Ethics. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 6th edition

### Članci:

1. Ashforth, B., Anand, V. (2003) The Normalization of Corruption in Organization. Research in Organizational Behavior, 25

2. Babić, M. (2014) Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva. Sarajevo: 25. susret osiguravača i reosiguravača
3. Bartleby (2020) How do you stop corporate fraud?. The Economist
4. Epley, N., Kumar, A. (2019) How to Design an Ethical Organization. Harvard Business Review, May-June
5. Ferrell, O., Skinner, S. (1988) Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. Journal of Marketing Research, 25(1)
6. Vriens, D., Achterbergh, J., Gulpers, L. (2018) Virtuous Structures. Journal of Business Ethics, 150(3)

Internetski izvori:

1. Failte Ireland, Applying Business Ethics. URL:  
[https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2\\_Develop\\_Your\\_Business/1\\_StartGrow\\_Your\\_Business/Applying-Business-Ethics-BT-ABE-C9-0913-4.pdf](https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Applying-Business-Ethics-BT-ABE-C9-0913-4.pdf), (pristupljeno 2.1.2021.)
2. Fieser, J., Ethics. URL: <https://iep.utm.edu/ethics/> (pristupljeno 29.12.2020.)
3. Gebler, D. (2011) Transparency is a key to performance. URL:  
<https://managementhelp.org/blogs/business-ethics/2011/03/14/transparency-is-a-key-to-performance>, (pristupljeno 14.1.2021.)
4. Paine, L.S. (1994) Managing for Organizational Integrity. URL:  
<https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>, (pristupljeno 12.1.2021.)
5. PwC (2020) Global Economic Crime and Fraud Survey. URL:  
<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/gecs-2020/pdf/global-economic-crime-and-fraud-survey-2020.pdf> (pristupljeno 2.1.2021.)
6. Stanford Encyclopedia of Philosophy (2016) Business Ethics. URL:  
<https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>, (pristupljeno 30.12.2020.)
7. The Economist (2012) Going bananas. URL:  
<https://www.economist.com/business/2012/03/31/going-bananas>, (pristupljeno 20.1.2021.)



8. Willax, P. (2001) 'Fluid' is the word in 21st century organizational structure. URL: <https://www.bizjournals.com/louisville/stories/2001/06/25/smallb2.html>, (pristupljeno 12.1.2021.)

## **7. POPIS GRAFIKONA, SLIKA I TABLICA**

Grafikon 1: Najčešći oblici prevara u globalnim poduzećima 2020. godine .....6

Slika 1: Kohlbergove razine i faze moralnog rasuđivanja.....16

Tablica 1: Primjeri etičkog utjecaja globalizacije na različite skupine dionika .....10