Osobne vrijednosti i etičko donošenje odluka

Škramić, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:462265

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

Ana Škramić

"Osobne vrijednosti i etičko donošenje odluka"

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

Ana Škramić

Matični broj 1679-E, redovni student

Smjer: Management i poduzetništvo

"Osobne vrijednosti i etičko donošenje odluka"

Završni rad

Predmet: Poslovno odlučivanje

Mentor: prof.dr.sc. Marli Gonan Božac

Pula, listopad 2015

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. POJAM ETIKE 2
2.1. Razine etičkog ponašanja 3
2.2. Poslovna etika 5
2.3. Etičko donošenje odluka 8
3. OSOBNE I ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI 17
3.1. Osobne vrijednosti 18
3.2. Organizacijske vrijednosti 23
3.3. Etički kodeksi 27
4. POVEZANOST OSOBNIH VRIJEDNOSTI I ETIČKOG DONOŠENJA ODLUKA 30
4.1. Odlučivanje suprotno osobnim vrijednostima 30
4.2. Faktori utjecaja na etički izbor 32
4.3. Restov model etičnog odlučivanja 34
5. ZAKLJUČAK 36
LITERATURA 37
POPIS TABLICA 39
POPIS SLIKA 40
SADRŽAJ 41
SUMMARY 42

. IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Ana Škramić kandidat za prvostupnika ekonomije (Menadžment i poduzetništvo) ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitoga rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da ni jedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 11. listopad 2015. Student

1. UVOD

Osobne vrijednosti su temelji postojanja svakoga čovjeka te kao takve pokazuju smjer kojim treba ići. Kako u privatnome životu vrijednosti su jednako važne i u poslovnome životu. U današnje vrijeme visokih znanstvenih, tehnoloških i gospodarskih postignuća gdje se svijet kreće i razvija brže nego ikada prije, ponekad imamo osjećaj da su vrijednosti zanemarene.

Upravo iz toga razloga u poduzećima se sve više spominju vrijednosti, moral i etika kao jedini ispravan način poslovanja.

U ovome radu objasnit će se pojam etike, razine etičkog ponašanja i poslovna etika. Zatim će se objasniti etičko donošenje odluka, koji su kriteriji etičkog odlučivanja, kakve odluke donosi etičan menadžer. U drugom dijelu rada susrećemo se s osobnim i organizacijskim vrijednostima te važnošću osobnih vrijednosti kako u privatnom tako i u poslovnom životu. U nastavku rada je objašnjen etički kodeks koji diktira moralno prihvatljive načine ponašanja unutar poduzeća i etički standardi. Ukoliko ne bi postojale osobne vrijednosti odluke u poduzeću donosile bi se na temelju vrijednosti koje posjeduje svaki pojedinac, stoga se upravo iz ovog razloga takve situacije nastoje izbjeći. Zadnji dio rada prikazuje povezanost osobnih vrijednosti i etičkog donošenja odluka. Prvo je prikazano odlučivanje suprotno osobnim vrijednostima, faktori utjecaja na etički izbor, te „Restov model“ odlučivanja. Osobne vrijednosti su ono što čovjeka čini drugačijim od ostalih živih bića na zemlji. One

čovjeku omogućuju da djeluje promišljeno, obazrivo i ispravno s ciljem općeg ali i osobnog zadovoljstva. S obzirom da danas živimo u vremenu iskrivljenih vrijednosti, sve veće želje za moći i profitom, osobne vrijednosti kao i etičke odluke igraju vrlo važnu ulogu. Stoga cilj ovoga rada je upoznati se s važnošću osobnih vrijednosti, etike i morala koje čine osnovu osobnog zadovoljstva, kao i uspjeha u poslovanju.

U ovome radu korištene znanstvene metode su deduktivna metoda, metoda deskripcije, komparativna metoda te metoda klasificiranja.

2. POJAM ETIKE

Iako nam je etika u svakodnevnom životu dobro poznata nije ju lako definirati. Etika (grčki ethos = običaj, ethikos= moralan, čudoredan) filozofska[1] je disciplina koja istražuje ciljeve i smisao morala, njegove izvore i osnove te kriterije vrednovanja nekog ponašanja kao moralnog ili nemoralnog. Između etike i morala postoji velika povezanost pa se etika jednostavno često određuje i kao znanost o moralu, a u praktičnom smislu kao ponašanje sukladno načelima morala. Iako se etika i moral često izjednačuju oni se mogu promatrati i odvojeno. Pri tome se moral određuje kao osobni ili društveni putokaz, a etika kao filozofija ili sustav objašnjenja tog morala. Etiku se može odrediti kao sustav načela, vrijednosti i normi ponašanja, promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga ili neispravnoga, dobroga ili lošega. Ona pruža ocjenu za vrijednosnu ocjenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja. Etika predstavlja model ponašanja i istraživanja što je pravilno, a što je pogrešno u svakodnevnome životu. Etika se mora primjenjivati svuda i prožimati svakoga kao i svaku pojavu u tvrtki.[2]

Postoje različiti pristupi sistematizaciji etičkih teorija, a to su: deskriptivna etika, normativna etika i metaetika.[3]

Deskriptivna etika se odnosi na proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva. Ona također pravi i komparacije različitih moralnih sistema, zakona, vjerovanja, principa i vrijednosti. Kao takva, deskriptivna etika osigurava temeljni materijal potreban normativnoj etici. Usko je povezana s antropologijom, sociologijom i psihologijom, a uz to je i na njima zasnovana.

Normativna etika nastoji sistemski otkriti, razviti i opravdati glavne principe, odnosno temelj moralnih vrijednosti nekog moralnog sistema. Moralni se sistem sam po sebi sastoji od osnovnih moralnih principa i vrijednosti, kojima su pridružena moralna pravila koja usmjeravaju ljudsko ponašanje na poticanje onoga što je dobro, a ograđivanje od onoga što je loše ili nemoralno. Ova pravila i vrijednosti čine moralne norme društva.

---

[1] Filipović, V. (1989.) Filozofski rječnik, Nakladnik zavod matice hrvatske, Zagreb, str 97.

[2] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str.533

[3] Buble. M., (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 97

Normativna etika ima tri zadatka:[4]

- Formirati te povezati u cjelinu različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva
- Pronaći temeljni princip iz kojega se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme
- Na različite načine opravdati temeljne principe moralnosti

Cilj je normativne moralne teorije odgovoriti na opća moralna pitanja poput onih koje su akcije dobre, a koje su loše, kakva bi osoba trebala biti i slično. Teorije[5] ovakvog tipa kad-kad se zovu teorije „prvog reda". Teorije „drugog" reda[6] uključuju teze ili pitanja o moralnosti i moralnim sudovima.

Metaetika uključuje deskriptivnu i normativnu etiku te neke metaetičke aktivnosti. Ponekad se naziva i analitička etika s obzirom da uključuje i analizu. Ona se u prvom redu bavi značenjem moralnih termina i logikom moralnog zaključivanja. Metaetika postavlja npr. pitanje: „Što pojmovi dobar i loš znače u moralnom smislu, te kakvo je značenje moralne odgovornosti i moralne obveze.

2.1. Razine etičkog ponašanja

Moguće je razlikovati različite izvore ili razine etike i etičnog ponašanja donositelja odluka i to: društvena etika, profesionalna etika, poslovna ili radna etika, organizacijska etika i osobna etika.[7]

Društvena etika određuje vrijednosti i standarde za društveno poželjno i ispravno ponašanje te norme međusobnih odnosa članova društva u pogledu pravednosti, nepristranosti, osobnih prava, zaštite interesa društva, brige za okoliš, poštovanja zakona i sl.[8] Društvena etika se tako odnosi na vrijednosti i standarde za društveno poželjno i ispravno ponašanje kao i norme u smislu pravednosti, osobnih prava, zaštite interesa društva, brige za okoliš, poštivanje zakona i slično. Društvena etika se razvija na temelju zakona, uvjerenja, normi i običaja koji uvjetuju načine ponašanja.

[4] Buble. M., (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 97
[5] Crnko, K. (2013.) Japanski poslovni kodeks, Profil International, Zagreb, str. 24
[6] Ibidem str. 24
[7] Sikavica P., (2014) Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 344
[8] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 536

Profesionalnu etiku čine standardi koji određuju kako se pripadnici neke profesije, trebaju ponašati u obavljanju aktivnosti povezanih s poslom. Tako ljudi koji obavljaju ista ili slična zanimanja dijele i slične vrijednosti. To nije slučajno jer svaka profesija razvija i ugrađuje određeni sustav vrijednosti tijekom obrazovanja ili procesa stjecanja stručnih znanja. Tako na primjer doktori medicine polažu Hipokratovu zakletvu, nastavnici i učitelji Sokratovu prisegu, a odvjetnička komora propisuje odvjetničku etiku za pravnike i odvjetnike, koja je u Republici Hrvatskoj uvjetovana i zakonom o odvjetništvu. Bitna je odrednica profesionalne etike da stručnjak bolje zna što je dobro za njegova klijenta od klijenta samoga.[9]

Poslovna ili radna etika odnosi se na vrijednosti koje posjeduje pojedinac, organizacija ili društvo, a vezani su uz poslovanje i odluke koje se u poslovanju donose tj. to je primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima. Poslovna etika se odnosi na društveno odgovorno poslovanje, poštenu konkurenciju i sl.

Kod organizacijske etike misli se na vrijednosti, pravila i uvjerenja koja određuju način na koji se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati kada se suoče s time da njihove odluke mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar organizacije ali i izvan nje. Za organizacijsku etiku važne su vrijednosti koje posjeduje pojedinac odnosno menadžer ili zaposlenik kada donosi određenu odluku jer će njegova odluka imati značajne posljedice bilo pozitivne bilo negativne kako za organizaciju tako i za društvo. Kod ovog oblika može se javiti moralna dvojba odnosno jedna odluka može za posljedicu imati ostvarenje većeg profita, otvaranje novih radnih mjesta ili povećanje broja zaposlenih, a s druge strane može biti nemoralan način njezine provedbe ili način na koji će se ostvariti.

Osobna etika upućuje da pojedinci imaju vlastite vrijednosti i uvjerenja o tome što je dobro, a što loše.[10] Stječu ih tijekom procesa socijalizacije u obitelji, u društvenim institucijama i u društvu.[11] Osobna etika često se naziva moralom.[12] Kada se govori o osobnoj etici misli se na vrijednosti koje posjeduje svaki pojedinac o tome što je dobro, a što loše. Osobna etika stječe se od najmlađih dana kroz socijalizaciju u obitelji, institucijama, ali i samom društvu. Osobna etika uključuje poštenje, pravednost, istinoljubivost, odbijanje nezaslužene koristi, zanimanje

[9] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 536
[10] Ibidem str. 536
[11] Ibidem str. 536
[12] Ibidem str. 536

za dobrobit drugih, činjenje dobra, sprečavanje nepravde i dr. Osobna etika je temelj ostalih oblika etike, jer od osobne etike zapravo sve polazi. Kroz vrijednosti osobne etike koje smo stvorili od najranijih dana svakako će utjecati i odluke koje ćemo donositi u poslu i profesionalnom životu.

2.2. Poslovna etika

Poslovna etika pripada dijelu normativne etike. Poslovna je etika[13] uz opću etiku posebno područje normativne etike, a razmatra odgovornost i primjenu etičkih načela u poslovanju.

Poslovna etika primjenjuje se u različitim područjima poslovanja, a razlozi njezine primjene mogu biti raznovrsni od sprječavanja šteta, zaštite poduzeća kao i osobni razlozi.[14] Cilj postojanja poslovne etike u poduzeću je taj da regulira ponašanje zaposlenika i sprječava štete koje bi zaposlenici mogli prouzročiti svojim nemoralnim djelovanjem. Promoviranje etičkog ponašanja štiti i poduzeće i članove kolektiva od šteta koje može izazvati neetično ponašanje.

Kako se etika bavi ispravnim i neispravnim tako se poslovna etika odnosi na ispravnost i pravednost u poslovanju kao npr. raspodjela dohotka, oglašavanje, odnosi s javnošću i potrošačima, ponašanje zaposlenika i menadžmenta te sl.[15]

Poslovna etika[16] je dakle način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili jednostavnije poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom. Pri tome može doći do situacija u kojima treba odlučiti da li nešto učiniti za poduzeće ili sebe, a moglo bi biti neetično ili čak nezakonito.

U poslovnome svijetu često se susrećemo s problemima u odnosima s nadređenima, podređenima, kupcima, konkurencijom i dr. Poslovna etika treba proizlaziti iz etike kao filozofske i znanstvene discipline. Problem etičnosti odnosno neetičnosti može se pojaviti zbog razlike u kulturi i stupnju razvoja pojedinih naroda. Tako da bi se približile pojedine kulture, filozofski pravci i države pojavljuju se i pokušaji približavanja i standardizacije moralnih načela koja će se provoditi u državnoj upravi ili u poslovanju u određenom poduzeću.

[13] Buble. M., (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 97
[14] Ibidem str. 97
[15] Ibidem
[16] Bebek., B., Kolumbić, A., (2004.), Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, str. 4.

Jedan od nesumnjivo važnijih razloga, sve većih zahtjeva javnosti je za većom društvenom odgovornošću[17] i za drugačijim ponašanjem poslovnih organizacija i njihova menadžmenta, koji uz ekonomske, mora uključivati i etičke, odnosno moralne kriterije u prosudbi učinaka svojih odluka. Brojne poslovne afere u poslovnom svijetu posljednjih godina, koje pružaju raznovrsne primjere nemoralnog i neetičnog ponašanja poznatih svjetskih menadžera zaoštrile su problem poslovne etike. Iz toga razloga važno je etično vodstvo u organizaciji odnosno sposobnost menadžera da u novoj organizacijskoj eri kad sve više zaposlenika radi neovisno i bez neposredne kontrole drži zajedno temeljem vrijednosti koje prenosi. Stoga upravljanje vrijednostima postaje vrlo važna zadaća menadžera.[18]

U nastavku su navedene zablude i mitovi o poslovnoj etici:[19]

- Poslovna etika više je vezana za religiju nego za menadžment.
- Naši su zaposlenici etični pa stoga ne treba brinuti o poslovnoj etici.
- Poslovna je etika disciplina kojom se bave filozofi, akademici i teolozi.
- Etikom se ne može upravljati.
- Poslovna etika ujedno je i društvena odgovornost.
- Nemamo problema sa zakonom, što znači da smo etični.
- Upravljanje poslovnom etikom ima malu poslovnu vrijednost.

Ovakve zablude i mitovi o poslovnoj etici sve više blijede, a poslovna etika podliježe sve ozbiljnijem razmatranju. Menadžeri koji propuste pružiti pravo vodstvo i sustave vrijednosti, koji ne potiču i ne olakšavaju etično ponašanje jednako su odgovorni kao i oni koji opažaju neetičnost, izvršavaju neetična djela i svjesno se koriste neetičnim korporacijskim djelima.

Etičke dileme pri donošenju odluka nužan su i sastavni dio i poslovanja i života. Etičke dileme pojavljuju se na društvenoj razini, na razini interesno-utjecajnih grupa, na razini unutarnje politike te osobnoj, individualnoj razini.[20]

[17] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str 531
[18] Ibidem str. 531
[19] Ibidem str. 532
[20] Ibidem str. 532

Tablica 1: Etičke dileme i pitanja

Društvena razina	Ta se razina odnosi na pitanja i dileme temeljnih institucija društva, na položaj i ravnopravnost etničkih i drugih manjinskih skupina. Nadalje, odnosi se na opća pitanja kapitalizma kao ekonomskoga i društvenoga sustava, za njegovu pravednost pri alokaciji resursa, za ulogu vlade u regulaciji tržišta, za pitanje socijalne diferencijacije i velike nejednakosti u bogatstvu, statusu i moći različitih socijalnih grupa.
Razina interesno-utjecajnih grupa	Interesno-utjecajne grupe (stakeholders) čine pojedinci i grupe koji mogu utjecati na akcije, odluke i ciljeve organizacije i na koje ona utječe svojim odlukama i ponašanjem. Riječ je o zaposlenicima potrošačima, dioničarima, dobavljačima, partnerima, sindikatima i dr. Ta se razina odnosi na pitanje poslovne politike i obveza organizacije te na njezin stav prema ključnim resursima i interesno-utjecajnim grupama. Posrijedi je, primjerice, obveza informiranja potrošača o mogućim opasnostima od vlastitih proizvoda, obveza prema dobavljačima, dioničarima, društvu u kojem djeluje organizacija i drugim društvenim grupama.
Razina unutarnje politike	Ona uključuje pitanja u svezi s prirodom odnosa između organizacije i njezinih zaposlenika, menadžera i ostalih. Riječ je o prirodi ugovora o radu (je li pravedan), uzajamnih odnosa menadžera i zaposlenika, prava zaposlenika, slobode govora na radnome mjestu, sudjelovanja o odlučivanju u bitnim stvarima, prava na svrsishodan rad, sigurnost na radu i dr. Zapravo, radna pravila, otpuštanje s posla, motivacija i vodstvo, etičke su kategorije.
Individualna, osobna razina	Ona uključuje pitanja koja se odnose na svakodnevni život u svakoj organizaciji. Na toj se razini propituje poštenost i otvorenost jednih prema drugima bez obzira na posljedice i obveze prema drugim ljudima. Dva su temeljna pitanja: imamo li pravo tretirati druge ljude kao sredstvo za ostvarivanje osobnih ciljeva i možemo li izbjeći takvo ponašanje.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 532

Navedena etička pitanja upućuju na složenost i opsežnost poslovne etike te na brojna područja ekonomskoga i društvenoga života u kojima se pojavljuju etičke dileme koje organizacije moraju rješavati dajući svojim zaposlenicima smjernice za etičko ponašanje.[21]

Dio poslovne etike je menadžerska etika. Menadžerska je etika sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju pri donošenju odluka, pri prosudbi ispravnosti postupaka i odluka te pri procjeni širih učinaka tih odluka i njihova utjecaja na druge sudionike u poslovnoj i društvenoj okolini.[22] Menadžeri su tvorci i nosioci poslovne etike, a ujedno i odgovorni za etičnost poslovanja. Menadžerska etika se često interpretira kao deskriptivna, opisujući moralnost koja se koristi u poslovanju, ali i kao normativna, predstavljajući moral kojim treba biti vođen u poslovnom procesu. Odnosi se na istinitost i

[21] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 532

[22] Ibidem str. 534

pravednost te sadržava mnoštvo aspekata poput poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvene odgovornosti i ponašanja poslovnih subjekata u zemlji i inozemstvu.[23]

2.3. Etičko donošenje odluka

Svaku odluku kada donosimo bez obzira kojem području pripada, želimo da bude ispravna i pravedna. Suština takvoga razmišljanja leži u tome da svaka donesena odluka čak i kada je ista ovisi od osobe do osobe. Rezultat svega toga su naše osobne vrijednosti na temelju kojih odluke zapravo donosimo tj. naše etičke vrijednosti. Tako se načini odlučivanja u velikoj mjeri mogu objasniti našim psihičkim procesima koji u određenoj situaciji utječu na ljudsko ponašanje. Takvo donošenje odluka ne ovisi samo o tome koliko smo racionalni nego i o našim vrijednostima, emocijama i stajalištima. Stoga, bez obzira na kojoj razine hijerarhije radili u organizaciji, ljudi se svakodnevno nalaze pred moralnim i etičkim dilemama. Da bi se u konačnici uspjela izabrati ispravna konačna odluka u znatnoj mjeri sudjeluju etika, moral i osobne vrijednosti kako donositelja odluke tako i organizacije. Ukoliko postoje odstupanja između etike donositelja odluke i same organizacije to će se svakako odraziti na konačni rezultat. Postupati po vlastitoj savjesti nije lako niti je jednostavno kao temelj donošenja poslovne odluke.[24]

Tablica 2: Smjernice koje zadovoljava etičan menadžer

Zapošljavanje etičnih ljudi	Lakše je osigurati etično ponašanje ako organizacija zapošljava ljude s načelima. Treba tražiti takve ljude i isticati da su njihova načela i etičnost razlog njihova zapošljavanja. To je posebno važno za identifikaciju i selekciju menadžera.
Postavljanje vrijednosti i standarda, a ne pravila	Ljudi moraju znati što se od njih očekuje i koji su kriteriji etičnog ponašanja.
Informiranost o događajima u organizaciji	Menadžeri ne smiju dopustiti da budu izolirani, da ne znaju što se događa u organizaciji jer ih to ne oslobađa odgovornosti. Zato treba uspostaviti organizacijske mehanizme za dobivanje svih relevantnih informacija, posebice onih koje upućuju na potencijalno neetično ponašanje.
Besprijekoran etički primjer menadžera	Menadžeri pružaju model ponašanja, stoga se moraju dosljedno i postojano pridržavati etičkog kodeksa. Zaposlenici, više pažnje pridaju onome što menadžeri rade nego onome što govore, stoga menadžeri moraju paziti i na neizravne signale koje šalju svojim ponašanjem. One moraju djelovati etično u svim situacijama i prema svim interesno-utjecajnim grupama, partnerima, konkurentima i drugima, a ne samo prema zaposlenicima.

[23] Weihrich, H., Koontz, H. (1995.), Menadžment, (Mate), Zagreb, str. 70

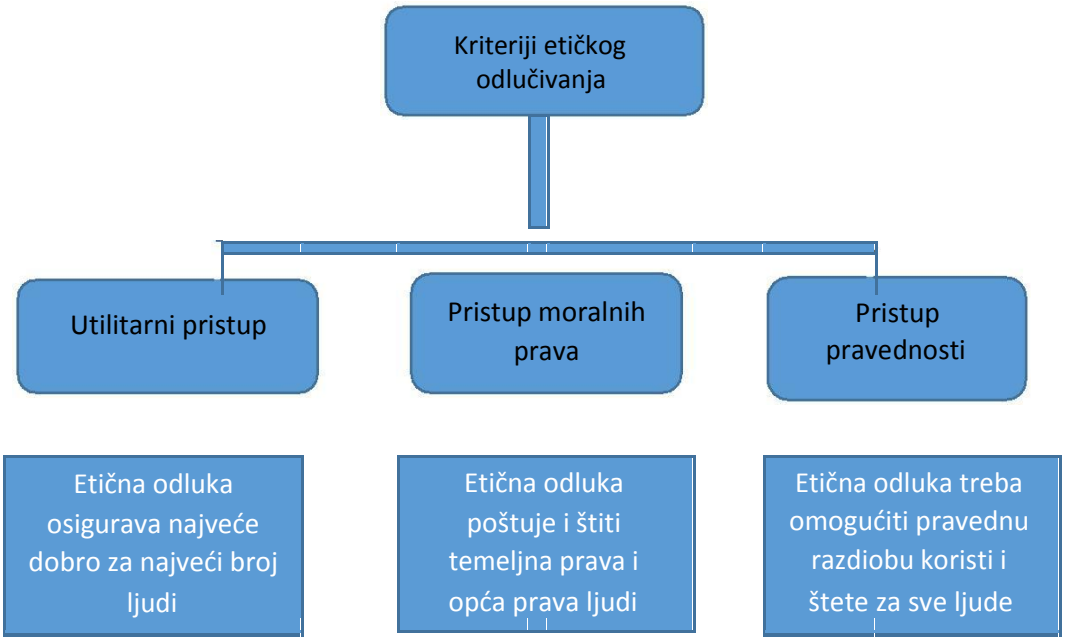
[24] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 554-555

Nagrađivanje etičnog ponašanja	U organizacijama je potrebno uspostaviti sustav ocjenjivanja i nagrađivanja etičnog ponašanja kako bi svaki zaposlenik shvatio da se etika isplati i da je korisna i na organizacijskoj i na individualnoj razini.
Ugrađivanje korporacijske etike u programe obrazovanja i usavršavanja zaposlenika	Sastavni dio stalnog obrazovanja zaposlenika mora postati i obrazovanje iz etike i etičnog ponašanja prema svim sudionicima u poslovnom i društvenom životu.
Etička analiza i evaluacija	Zapravo je praćenje pridržavanja i primjene etičkih standarda u svakodnevnim aktivnostima i svim relevantnim odlukama.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 554-555

Prosudbe o tome što je etično, a što nije posljedica su razlika u osobnim vrijednostima i mišljenjima. Stoga su menadžerima u analizi i ocjeni etičnosti odluka, postupaka i politika potrebni i neki općeprihvaćeni kriteriji koje pružaju etički pristupi.[25] Najpoznatiji etički pristupi su utilitarni pristup, pristup moralnih prava i pristup pravednosti.

Slika 1. Kriteriji etičnog odlučivanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 540

Utilitarni pristup etični je koncept usmjeren na ponašanje i na rezultate, a ne na motive, smatrajući da su etične one odluke i ponašanje koje donosi najveće dobro za najveći broj

[25] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 540

ljudi, iako može biti na štetu manjine, odnosno onih s malo moći.[26] Ovaj pristup podupire maksimizaciju profita i efikasnost kao temeljne vrijednosti te je blizak logici menadžmenta. Prema utilitarnom pristupu, odluke, planovi i aktivnosti trebaju se vrjednovati prema njihovoj koristi, a da bi bili etični koristi od njih moraju nadilaziti štete. Od menadžera se zahtijeva da utvrdi različite inačice smjera akcije, da svaku inačicu analizira s obzirom na korist i štete te da odabere onu inačicu koja osigurava najveću korist za najveći broj ljudi.[27] Taj pristup pruža menadžerima etičke standarde u području organizacijskih ciljeva, efikasnosti i sukoba interesa.[28]

Tablica 3: Utilitarni pristup etičnog odlučivanja

Organizacijski ciljevi	Prema utilitarnom pristupu, na konkurentskom tržištu poduzeća mogu postići najveće koristi za najveći broj ljudi maksimizacijom profita. Visoki profit, prema toj logici, dokaz je visoke kvalitete, niskih cijena i općenito nagrada za zadovoljavanje potrošača.
Efikasnost	Za postizanje najvećeg dobra za najveći broj ljudi, odnosno etičnog ponašanja, najvažnije je postizanje organizacijskih ciljeva, što je također u samoj biti menadžmenta. To znači da i menadžeri i zaposlenici trebaju nastojati minimizirati inpute (rad, kapital, materijal) i eksterne troškove za društvo (zagađivanje okoliša, upotreba obnovljivih resursa i dr.) te povećati outpute (povećanjem proizvodnosti rada, novim tehnologijama i sl.)
Sukob interesa	Pri postizanju organizacijskih ciljeva menadžeri moraju izbjegavati sukob interesa, odnosno njihovi se osobni interesi ne smiju sukobljavati s ciljevima organizacije i s njihovim postizanjem. Ni zaposlenici radeći u vlastitom interesu ne smiju ugrožavati interese organizacije niti im štetiti.

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

Pristup moralnih prava etički je koncept koji smatra da etične odluke i ponašanje moraju biti podudarani s temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje utječu.[29]

[26] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. Ibidem str. 540
[27] Ibidem str. 541
[28] Ibidem str. 541
[29] Ibidem str. 541

Tablica 4: Pristup moralnih prava

Pravo na život i sigurnost	Znači da zaposlenici, potrošači i općenito javnost imaju pravo na to da njihov život i sigurnost ne budu ni na koji način ugroženi ili izvrgnuti opasnosti. Iz toga proizlazi niz obveza menadžmenta, vezanih za sigurnost rada, proizvoda i procesa proizvodnje. Ljudi imaju pravo na to da ne budu povrijeđeni sve dok svjesno ne naprave nešto što zahtijeva kaznu.
Pravo na istinu	Znači da ljudi imaju pravo na istinu i informiranost o svemu što utječe na njihov izbor i odluke. To znači da zaposlenici, potrošači i općenito javnost ne smiju biti namjerno obmanuti niti im se smiju uskraćivati informacije koje su za njih vrlo važne. To bi pravo, primjerice, a ne zakon, trebalo prisiliti proizvođače cigareta da upozore na sastojke cigareta i na štetnost pušenja. Međutim, još postoji vrlo širok prostor za zadržavanje bitnih informacija.
Pravo na privatnost	Jedno od temeljnih prava koje ljudima osigurava pravo da rade, da vjeruju i da o sebi kažu ono što žele reći ako time ne narušavaju prava drugih. Ljudi imaju pravo kontrolirati uporabu osobnih informacija koje posjeduju poslodavci, vladine agencije i drugi. Neki smatraju da je nova informacijska tehnologija, način pohranjivanja podataka i njihovog korištenja napad upravo na privatnost, pa zaštita osobnih podataka postaje jedan od najvećih problema.
Pravo na slobodu govora	Također je temeljno ljudsko pravo koje ljudima omogućuje da kritiziraju etiku i legalnost akcija drugih, posebice svojih poslodavaca, bez negativnih posljedica sve dok je ono što iznose istinito i dok ne krši pravo drugih ljudi unutar i izvan organizacije. U mnogim zemljama zakoni štite zaposlenike koji izvješćuju o kršenju zakona svojih poslodavaca.
Pravo na slobodu (prigovor) savjesti	Ljudima omogućuje da odbiju izvršiti svaki nalog kojim se krše njihova moralna ili vjerska uvjerenja i norme. To je pravo, primjerice, osnova za civilno služenje vojnog roka.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 541-542

Pristup pravednosti etički je koncept koji u prosudbu etičnosti odluka i ponašanja menadžmenta uključuje pravednost i nepristranost razdiobe dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinaca i grupa.[30]

[30] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 542

Tablica 5: Pristup pravednosti

Načelo distributivne pravde	Ističe da se pojedinci ne smiju nejednako tretirati na temelju arbitrarno određenih obilježja. Ono zahtijeva da se pojedinci koji su slični u važnim aspektima jednako tretiraju, a one koji se razlikuju u važnim aspektima treba tretirati različito, ali razmjerno razlikama među njima. Primjerice, to znači da ne smije postojati razlika u plaći jednako stručnih muškaraca i žena.
Načelo proceduralne pravde	Zahtijeva da se zaposlenici pridržavaju pravila organizacije (i onda kad ograničavaju njihovu slobodu) sve dok je ona pravedna i dok oni dobrovoljno prihvaćaju nagrade koje im organizacija daje kako bi unaprijedila vlastite interese. Za međusobne odnose organizacije i zaposlenika važno je da budu dobrovoljno prihvaćeni i jasno postavljeni u obliku pravila o tome što trebaju činiti zaposlenici, a što organizacija, te da postoji uzajamna korist i odgovornost.
Načelo kompenzacijske pravde	Ističe potrebu primjerenih kompenzacija za ulaganje i doprinose pojedinca, s tim što treba organizacija pojedincima kompenzirati troškove ozljeda i gubitaka. Usto, pojedinci se ne mogu smatrati odgovornima za ono nad čime nemaju kontrolu.
Načelo prirodne dužnosti	Ističe razmjernost prava i dužnost ili odgovornosti. Prava uvijek prate dužnost i odgovornosti, koje su im razmjerne. Načelo prirodne dužnosti zahtijeva od menadžera da svoje odluke i ponašanje temelje na ovim univerzalnim načelima povezanima s odgovornim članstvom u društvu: • Pružanje pomoći onima kojima je pomoć potrebna ili su u opasnosti • Ne povrijediti druge niti im naštetiti • Ne prouzročiti nepotrebnu patnju • Podržavati i pridržavati se instituta pravednosti.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb str. 542-543

Od navedenih kriterija odlučivanja, niti jedan pristup nije najbolji, svaki ima svoje prednosti i nedostatke. Menadžeri ih zapravo trebaju sve koristiti za povećanje i osiguranje etičnosti svojih odluka i ponašanja. Često se ističe da su američki menadžeri skloniji utilitarnom pristupu te da problem ljudskih prava i pravednosti uključuju onoliko koliko to zahtjeva zakon, dok su menadžeri mnogih europskih zemalja skloniji pronalaženju rješenja koji su sličniji pristupima moralnih prava i pravednosti, odnosno rješenja koja uključuju dugoročnu dobrobit zaposlenika, a kratkoročni profit.[31]

[31] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 546

Slika 2. Etično odlučivanje menadžera



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 546

Kako se pri donošenju etičkih odluka isprepliću interesi i ciljevi različitih interesno-utjecajnih grupa, stručnjaci predlažu dodatna pravila i načela kao pomoć menadžerima.

Praktično načelo ili pravilo kaže da je etična ona odluka koju se menadžer ne ustručava prenijeti ljudima izvan kompanije jer je svaki prosječni čovjek u društvu smatra prihvatljivom. Etički prihvatljiva je ona odluka ako menadžer može odgovoriti potvrdno na pitanja:[32]

- Temelji li se moja odluka na opće prihvaćenim vrijednostima i standardima koji se uobičajeno primjenjuju u poslovnim aktivnostima?
- Jesam li spreman/spremna tu odluku obznaniti svim ljudima i grupama na koje utječe, primjerice u tisku ili na televiziji?
- Bi li ljudi s kojima imam osobne kontakte, članovi obitelji ili čak menadžeri drugih organizacija odobrili tu odluku?[33]

Zlatno pravilo govori: Ne učini drugome ono što ne želiš da drugi učini tebi (ili što ne bi učinio sebi). Ono zahtijeva da menadžeri pri prosuđivanju etičnosti svojih odluka i njihovih posljedica za druge stvari sagledavaju s aspekta promatranja i položaja tih drugih.[34]

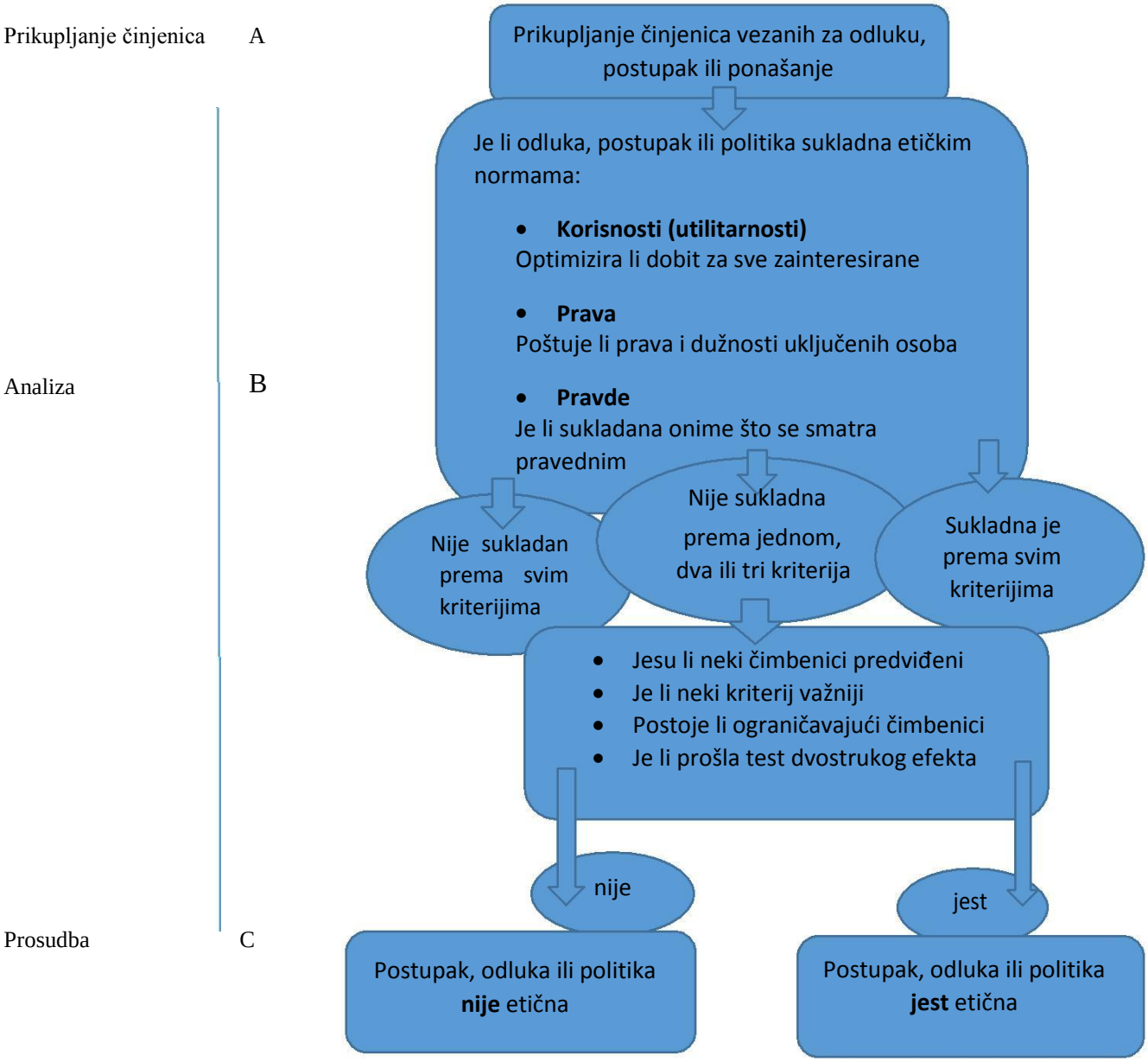
[32] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 546
[33] Ibidem str. 547
[34] Ibidem str. 547

Donositi etične odluke ne znači slijepo slijediti običaje, navike, javno mnijenje i zakone nego se kritički osvrnuti na odluke koje donosimo. Ta se misao susreće još kod Aristotela koji kaže kako je nemoralno[35] biti etičan na silu jer pasivni karakter ispravnim postupanjem ne želi izbjeći gubitak samopoštovanja, nego bol od kazne. Moralno je, dragovoljno postupati ispravno jer to je ono etično i dobro. S druge strane etične odluke nisu one koje su ostvarene na štetu druge strane npr. tvrtka posluje s dobiti, odgovorna je i moralna prema zaposlenicima i partnerima, a s druge strane izrabljuje ljude na drugom dijelu svijeta kako bi došla do sirovine neophodne za njezino poslovanje dok istovremeno osiromašuje ta područja. Poslovni pothvat ne razlikuje se bitno od životnih pothvata jer i jedan i drugi bave se ljudima. Istinsko dobro pojedinca ne može biti ostvareno u suprotnosti prema ljudskome dobru.[36]

Da bi se donijela etična odluka ovisi o specifičnosti konkretne situacije u kojoj se odlučuje. Tako neka odluka u jednoj situaciji može biti etična, a u drugoj neetična. Odrednica takvog oblika odlučivanja je moralni intenzitet što znači da svaki pojedinac odnosno donositelj odluka drugačije moralno razmišlja odnosno svaki pojedinac ima različite vrijednosti koje ga navodne da donesena odluka bude i etički ispravna.

[35] Žitinski, M., (2006.) Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik str. 5
[36] Ibidem str. 8

Slika 3. Vodič za etično odlučivanje menadžera



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 547

Menadžeri i zaposlenici mogu donositi etične odluke, koje su istodobno legalne i moralno prihvatljive široj zajednici, no u istim ili nekim drugim situacijama, svjesno ili nesvjesno, mogu se odlučiti i na neetične odluke, koje su bilo nelegalne, bilo pak moralno neprihvatljive širem krugu ljudi. Glavna razlika je pitanje morala odnosno da li će slobodno djelovanje donositelja odluke u određenoj situaciji nekome naštetiti ili donijeti koristi. Na temelju toga se može donijeti zaključak da su etika i moral bitni, ali ne i ključni elementi procesa odlučivanja. Ova dva pojma se često isprepliću, ali i nerijetko poistovjećuju. Dok je etika

normativna dimenzija, moral je deskriptivna dimenzija odlučivanja. Moral je osobni ili društveni putokaz, a etika filozofija ili sustav objašnjenja tog morala.[37] Isto tako moral je jedan od temeljnih načina ljudskog odnosa spram svijeta, dok je etika teorija ili filozofsko promišljanje tog odnosa.[38] Neovisno o tome promatramo li etiku i moral odvojeno ili zajedno one su temeljne vrijednosti i standardi za prosudbu ispravnosti odluka i ponašanja.[39]

Pogledi poslovnih ljudi u donošenju odluka su različiti. Tako jedni gledaju što veći profit, dok drugi svoje odluke temelje na osobnim vrijednostima te raznim etičkim standardima. Dvije glavne dvojbe koje se javljaju kod poslovnih ljudi su je li donesena poslovna odluka etična te da li su neke aktivnosti ili događaji ispravno vrednovani. Ukoliko se javi potreba za provjeravanjem donesenih odluka to je već pozitivan stav jer pokazuje da osjećaj za moralne vrijednosti nije izgubljen. Odluke koje pojedinac donosi u svome privatnome životu, ukoliko su i pogrešne imaju znatno manje posljedice nego odluke koje se donose u poduzeću i koje imaju utjecaj na širu društvenu zajednicu. Važno je da čovjek bez obzira koje poslove obavlja, svjestan svojih postupaka, da ih analizira i provjerava te da ih provodi u skladu s etičkim načelima jer na taj način izgrađuje bolji svijet ali i stvara uspješnu karijeru.[40]

[37] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008.) Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
[38] Bebek B., Kolumbić A., (2000.) Poslovna etika, Sinergija d.o.o., Zagreb
[39] Sikavica P., (2014) Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 343.
[40] Rogošić N. (2005.) Etičke dvojbe u poslovanju obnovljeni život, VOL. 60 NO.4, str. 430

3. OSOBNE I ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI

Vrijednosti[41] su integralni dio života, to su aspekti istine jer se odnose na naše opće, pozitivne ili negativne stavove. Vrijednosti predstavljaju ideale prema kojima svoje ponašanje usmjeravamo. Vrijednosti općenito predstavljaju kriterije ispravnosti ili neispravnosti ponašanja te kao takve čine temelje etike.[42] Vrijednosti predstavljaju rangiranje različitih čimbenika u okruženju prema važnosti koje provodi pojedinac.[43]

Mnogi mislioci vrijednosti ostavljaju nedefiniranima iako se pokazuje nedovoljnim identificirati ih jedino na intuitivan način. Platon je prvi koji je ponudio svijetu sustavnu, opću teoriju vrijednosti zasnovanu na ideji dobra, gdje dobro obuhvaća svu ljepotu, znanje, moralnost, politiku, ekonomiju i religiju. Njegov učenik Aristotel iako je poštovao svoga učitelja nije se slagao sa stavom da je ideja dobra neka istinska kvaliteta. Za Aristotela „Dobro“ je samo vrsta analogije u različitim područjima. Zato Aristotel kaže: „Svaka pak vrlina ili vrsnoća dovodi u dobro stanje onu stvar čija je to vrlina, te pridonosi da djelatnost te stvari bude vrsna. Aristotelova primjedba tako je utjecala na razvoj teorije o vrijednostima.[44]

Pojam društva središnji je u razumijevanju pojma vrijednosti. Vrijednosti zapravo predstavljaju potrebu odnosno ono što ljudi stvarno žele. Ono što ljudi žele u stvari nikad ne može biti u potpunosti zadovoljeno, jer kad bi bilo, više ne bi postojala ni želja. Neki ekonomisti tvrde kao je ekonomija znanost o analizi izbora između ograničenih izvora i neograničenih želja. Te dvije važne komponente tvore problem nestašice što je zapravo osnovni ekonomski problem. S druge strane donijeti odluku kojem izboru dati prioritet postaje etičko pitanje.[45] Vrijednosti imaju i sadržajne i intenzitetske atribute odnosno obilježja.[46]

Sadržajni atribut govori da je neko ponašanje ili krajnje stanje postojanja važno, dok intenzitetski atribut određuje koliko je važno. Kada se neke vrijednosti rangiraju po intenzitetu, jačini dobivamo sustav vrijednosti te osobe. Vrijednosti su obično stabilne i postojane. Značajan dio vrijednosti uspostavljen je još u radnoj dobi naših života te su nas učili da su neka ponašanja ili ishodi uvijek poželjni ili uvijek nepoželjni.

[41] Žitinski, M., (2006.) Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 4.

[42] Malbašić I. (2012.) Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa NO. 1, str. 69

[43] Certo S. C., Certo S. (2008.) Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb. Str. 433

[44] Žitinski, M., (2006.) Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

[45] Ibidem

[46] Robbins, S. P., Judge T. A., (2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, str. 120-121

U etičkoj je teoriji važno razlikovati subjektivne od objektivnih vrijednosti, te osobito istinske (intrinzične) vrijednosti od instrumentalnih (ekstrinzičnih) vrijednosti.[47]

Subjektivne vrijednosti ekvivalentne su svemu što je na cijeni iz motorišta psihološkoga ili ciničnog egoizma (tj. egocentrizma).

Objektivne vrijednosti ekvivalentne su onomu što je na cijeni iz motorišta drugih ljudi.

Istinske (intrinzične) vrijednosti su ekvivalentne svemu što je ispravno prema motorištu racionalnoga ili etičkog egoizma (tj. personaliza); univerzalne su jer obvezuju sve ljude.

Instrumentalne (ekstrinzične) vrijednosti ekvivalentne su svemu što je ispravno prema parcijalnome (partikularnom) motorištu. Ne obvezuju sve ljude tj. nisu univerzalne.

Kako u etici, vrijednosti su temeljna kategorija u ekonomskoj teoriji. Ipak različita su gledišta vrijednosti s etičkog stajališta gdje vrijednosti predstavljaju ono što je dobro i ispravno dok u ekonomskoj teoriji vrijednosti predstavljaju želju, nešto čemu se teži, a što nije povezano s osjećajem nego potrebom. U ekonomiji nam je uvijek potreban neki konstantni element kojim određujemo uzorak kako provoditi raspodjelu ili kako objasniti pojam razmjene vrijednosti. Možemo zaključiti da se etika za razliku od ekonomije bavi neopipljivim, izvanljudskim.

3.1. Osobne vrijednosti

Osobna etika proizlazi iz osobnih vrijednosti i temelji se na njima. Osobne su vrijednosti[48] temeljna, stabilna i postojana uvjerenja pojedinca da je određeni način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjnije od suprotnoga ili obratnoga načina ponašanja ili krajnjeg stanja postojanja. Osobne vrijednosti u sebi sadrže prosudbeni element odnosno sadrže ideje pojedinca o tome što je ispravno, dobro i poželjno. Ovdje se ne misli na to da osobne vrijednosti utječu na to da donesena odluka bude racionalna i ispravna, također osobne vrijednosti mogu dovesti do donošenja neetičkih odluka. Svaka osoba se razlikuje i ne daje jednaku važnost slobodi, zadovoljstvu, samopoštovanju, odgovornosti i drugim vrijednostima.

[47] Žitinski, M., (2006.) Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 17
[48] Ibidem

Vrijednosti su temelji koji grade stavove koji vode do specifičnog ponašanja u odlučivanju. Međutim, odnos između osobnih vrijednosti i odluka nije jednostavan nego je dosta složen. Tako na primjer, menadžer pri zapošljavanju radnika može biti principijelan no ako je riječ o njegovom dobrom prijatelju može odstupiti od svoje principijelnosti i učiniti iznimku. Stoga u ovom primjeru dolazi do upitnosti etike koju posjeduje menadžer kao i njegove principijelnosti. Ako pojedinac zaista posjeduje određene osobne vrijednosti one bi se trebale ogledati upravo na ovakvim primjerima gdje situaciju treba objektivno sagledati. Ukoliko posjedujemo vrijednosti kao što su poštenje, principijelnost, pravednost, one će se najbolje iskazati u našim odlukama i situacijama gdje dolazi do moralne dvojbe. S druge strane, ukoliko dolazi do moralnih dvojbi tada se zapravo ni ne može reći da te vrijednosti posjedujemo.[49]

Kada psiholozi govore o osobnosti oni misle na dinamičan pojam koji obuhvaća rast i razvoj ukupnog psihološkog sustava neke osobe. Umjesto da se razmotre dijelovi razmatra se agregatna cjelina koja je veća od zbroja svojih dijelova. Osobnost je[50] dinamična organizacija unutar pojedinca tih psihofizičkih sustava koji određuju njegove jedinstvene prilagodbe okolini. Najčešće se osobnost opisuje u smislu mjerljivih osobina koje osoba iskazuje. Kada govorimo o osobnim vrijednostima postavljamo si pitanje da li su one posljedica naslijeđa ili okoline. Osobne vrijednosti su zapravo rezultat i naslijeđenih i okolinskih čimbenika.[51]

Nasljeđe se odnosi na čimbenike koji su bili određeni pri začeću. Visina, privlačnost lica, spol, temperament, muskulatura, refleksi, razina energije i biološki ritam osobine su koje se obično smatraju ili u potpunosti ili u velikoj mjeri pod utjecajem toga kakvi su naši roditelji tj. kakva je bila njihova biološka, fiziološka i urođena psihološka struktura.

Među čimbenicima koji vrše pritisak na naše osobnosti nalaze se kultura u kojoj smo odgojeni; norme naših obitelji, prijatelja i društvenih grupa; te drugi utjecaji kojima smo izloženi. Ti čimbenici igraju važnu ulogu u oblikovanju naše osobnosti.[52] Preko knjiga, školskog sustava, obitelji i prijatelja neprestano su se u Sjeverne Amerikance usađivale ideje o industrijalizaciji, uspjehu, natjecanju, samostalnosti i protestantskoj radnoj etici. Kao rezultat toga, oni su ambiciozniji i agresivniji od ljudi odgojenih u kulturama koje ističu,

[49] Žitinski, M., (2006.) Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
[50] Robbins, S. P., Judge T. A., prema Gordonu Allportu (2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str. 106
[51] Ibidem str. 106
[52] Ibidem str. 107

suradnju, slaganje s drugima, te stavljaju obitelj ispred rada i karijere. Iako je osobnost pojedinca općenito stabilna i konzistentna ona se mijenja u različitim situacijama. Tako npr. crkva i razgovor za posao ograničavaju mnoga ponašanja, dok boravak u javnom parku ograničava relativno mali broj ponašanja. Različiti zahtjevi različitih situacija potiču različite aspekte nečije osobnosti.[53]

Svrha istraživanja osobnosti je ta da se utvrde i označe trajne karakteristike ponašanja koje opisuju neku osobu. Među česte karakteristike spadaju sramežljivost, agresivnost, submisivnost, lijenost, ambicioznost, odanost i plašljivost. Kada se navedene karakteristike iskažu u velikom broju situacija tada tvore crte osobnosti određene osobe. Crte osobnosti su važne iz razloga što se dugo vjerovalo da poznavanje tih crta može pomoći u selekciji pristupnika za posao, u usklađivanju zaposlenika s poslom, te u upravljanju odlukama o razvoju karijera. Tako na primjer, ako određeni tipovi osobnosti bolje provode neke poslove, tada menadžment može koristiti testove osobnosti kako bi birao najbolje kandidate za posao i time poboljšao radnu performansu.[54]

U posljednjih dvadeset godina, dva pristupa su postala dominantni okvir za identificiranje i klasificiranje crta osobnosti. To su Myers-Briggsov tipski indikator (=indikator tipa) i model Big Five.[55]

Najšire korišten instrument za procjenu osobnosti na svijetu je Myers-Briggsov tipski indikator. To je test osobnosti koji ljudima zadaje sto pitanja o tome kako se obično osjećaju i ponašaju u određenim situacijama. Na temelju njihovih odgovora na testu, osobe se klasificiraju kao introvertirane ili ekstrovertirane, osjetilne ili intuitivne, misaone ili osjećajne, prosudbene ili perceptivne.[56]

Ekstrovertiran nasuprot introvertiran

Ekstrovertirane osobe su otvorene i druželjubive. Introverti su tihi i sramežljivi.

[53] Robbins, S. P., Judge T. A.,(2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str 107-108
[54] Ibidem str. 108
[55] Ibidem str. 108
[56] Ibidem str. 108-109

Osjetilan nasuprot intuitivnom

Osjetilni tipovi su praktični i vole rutinu i red, usmjereni su na detalje. Intuitivni tipovi oslanjaju se na nesvjesne procese i vole razmotriti ukupnu sliku.

Misaoni nasuprot osjećajnom

Misaoni tipovi koriste razum i logiku za rješavanje problema. Osjećaju tipovi oslanjaju se na svoje osobne vrijednosti i osjećaje.

Prosudbeni nasuprot perceptivnom

Prosudbeni tipovi žele kontrolu i preferiraju da im je svijet uredan i strukturiran. Perceptivni tipovi su fleksibilni i spontani.

MBTI (engl. Mayers-Briggs Type Indicator) se na široko koristi u praksi. Jedan od problema ovog testa je što forsira kategoriziranje osobe u jedan ili drugi tip (ili ste introvertirani ili ste ekstrovertirani), premda ljudi u nekoj mjeri mogu biti i introvertirani i ekstrovertirani. MBTI test je vrijedan alat za razvoj samosvijesti i za davanje naputaka o razvoju karijere. S obzirom da rezultati testa nisu povezani s radnom performansom, ne bi se trebao koristiti za selekciju kandidata za posao.[57]

Model Big Five („Velikih pet“ crta osobnosti ili petofaktorski model osobnosti)

Posljednjih godina, impresivan broj istraživanja potvrđuje da pet osnovnih dimenzija čine temelj svih ostalih i obuhvaćaju najvažnije varijacije u osobnosti ljudi. Faktori Big Fivea jesu:[58]

- *Ekstrovertiranost* je dimenzija koja obuhvaća razinu ugodnosti kad se radi o (društvenim) odnosima. Ekstroverti su obično pristupačni i društveni dok su introverti obično zatvoreni, plahi i tihi.

- *Ugodnost* je dimenzija koja se odnosi na sklonost pojedinaca da cijeni druge. Ljudi koji se nalaze visoko na dimenziji ugodnosti kooperativni su, topli, imaju povjerenja u druge. Ljudi koji se nalaze nisko na dimenziji ugodnosti su hladni i neprijatni.

[57] Robbins, S. P., Judge T. A.,(2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str. 108
[58] Ibidem str. 110

- *Savjesnost* je dimenzija koja je mjerilo pouzdanosti osobe. Jako savjesna osoba je odgovorna, organizirana, pouzdana i uporna. Ljudi koji imaju niske rezultate na ovoj dimenziji lako je omesti, neorganizirani su i nepouzdani.

- *Emocionalna stabilnost* opisuje sposobnost osobe da podnese stres. Ljudi s pozitivnom emocionalnom stabilnošću obično su smireni, samopouzdani i sigurni dok ljudi s visokim negativnim rezultatom su nervozni, deprimirani i nesigurni.

- *Otvorenost prema iskustvu* odnosi se na raspon interesa osobe i njezino zanimanje za nova iskustva. Otvoreni ljudi su kreativni, znatiželjni i imaju osjećaj za umjetnost.

  Ljudi na drugoj krajnosti dimenzije otvorenosti su konvencionalni i osjećaju se ugodno kad im je sve poznato.

Dimenzije Big Fivea povezane su s implikacijama za život i rad. U nastavku su objašnjene jedna po jedna.[59]

U usporedbi s introvertiranima, ekstroverti su obično sretniji i u svojim poslovima i u životu općenito. Obično imaju više prijatelja nego introverti. S druge strane, ekstroverti su impulzivniji što dokazuje činjenica da češće izostaju s posla i da se češće upuštaju u rizična ponašanja kao što su seksualni odnosi bez zaštite, pijanstva i slična impulzivna ponašanja.

Pretpostavlja se da su ugodne osobe sretnije od neugodnih, ali razlika je mala. Kada ljudi biraju prijatelje, ljubavne partnere ili članove tima obično biraju ugodne osobe. Ugodna djeca uspješnija su u školi, a kao odrasli manja je vjerojatnost da će se upustiti u droge ili opijate.

Savjesni ljudi žive duže jer se više brinu o sebi npr. jedu manje, više vježbaju i rjeđe se upuštaju u rizična ponašanja kao pušenje, konzumiranje alkohola/droga i sl. Negativne strane savjesnosti su te što se savjesni ljudi iz razloga što su organizirani i strukturirani ne mogu dobro prilagoditi kontekstima koji se mijenjaju. Savjesni ljudi općenito su usmjereni na performansu. Više su usmjereni na uspješnu performansu nego na učenje stoga im je teže naučiti složene vještine. Također, savjesni ljudi su manje kreativni.

[59] Robbins, S. P., Judge T. A.,(2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str. 112

Ljudi koji postižu visoke rezultate u emocionalnoj stabilnosti sretniji su od onih ljudi koji u emocionalnoj stabilnosti postižu niske rezultate. Od svih dimenzija modela Big Five, emocionalna stabilnost najjače je povezana sa zadovoljstvom životom, zadovoljstvom poslom i niskim razinama stresa. Visoki rezultati u emocionalnoj stabilnosti također su povezani s manje zdravstvenih tegoba. Osobe koje su nisko emocionalno stabilne imaju jednu pozitivnu stranu, kad su loše raspoloženi donose odluke brže i bolje od emocionalno stabilnih ljudi kad su oni loše raspoloženi.

Pojedinci koji postižu visoke rezultate u otvorenosti prema iskustvu kreativniji su u znanosti i umjetnosti, manje su religiozni i veća je vjerojatnost da će biti političko liberalno orijentirani nego što će biti osobe koje postižu niže rezultate u otvorenosti prema iskustvu. Otvoreni ljudi se bolje snalaze u organizacijskim promjenama, kao i u kontekstima koji se mijenjaju.

3.2. Organizacijske vrijednosti

Organizacijske su vrijednosti najjače oružje kojim organizacija može utjecati na svoje zaposlene.[60] Organizacijskim vrijednostima općenito možemo smatrati kompetencije u nekoj organizaciji ili sve ono što je dobro za neku organizaciju.[61] Organizacijske su vrijednost važne za stvaranje osjećaja pripadnosti u nekoj organizaciji, jer se kada zaposlenici ne osjećaju pripadnost organizaciji u kojoj su zaposleni, smanjuje se proizvodnost i oni češće napuštaju tu organizaciju.[62] Organizacijske vrijednosti su duboko usađene pretpostavke i načela koja povezuju grupu u cjelinu.[63]

Podjela organizacijskih vrijednosti prema različitim kriterijima:[64]

- Ciljevima i načinu njihova postignuća- krajnje i instrumentalne vrijednosti
- Važnosti za organizaciju- temeljne i operativne vrijednosti
- Sklonosti organizacijskim promjenama- obrambene, stabilizirajuće i vrijednosti usmjerene prema rastu
- Prihvaćenosti u organizaciji- prihvaćene, stvarne i željene vrijednosti

[60] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
[61] Brčić R., Vuković K., (2008.) Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi, Ekonomski pregled, Vol 59 No. 1-2 str. 52
[62] Ibidem str. 51-52
[63] Maltašić, I., (2011) Tipologija organizacijskih vrijednosti, Ekonomski pregled Vol. 62 No. 7-8, str. 423
[64] Ibidem str. 423

- Zastupljenosti u organizaciji- prevladavajuće i dodatne vrijednosti
- Vremenskom razdoblju pojavljivanja- stare i nove vrijednosti
- Stupnju formalizacije- implicitne i eksplicitne vrijednosti

Organizacijske vrijednosti prema ciljevima i načinu njihova postignuća

Poznata klasifikacija vrijednosti je prema autoru Miltonu Rokeachu koji je autor Rokeacheve ankete vrijednosti, RVS (engl. Rokeach Value Survey).[65] RVS tvore dva skupa vrijednosti, prvi skup, nazvan krajnje vrijednosti, odnosi se na poželjna krajnja stanja postojanja, to su ciljevi koje bi osoba htjela ostvariti tijekom svog života. Drugi skup, nazvan instrumentalne vrijednosti, odnosi se na poželjne načine ponašanja ili sredstva za ostvarivanje krajnjih vrijednosti.

Krajnje vrijednosti odnose se na poželjna krajnja stanja, tj. na cilj koji organizacija želi postići pa su kao takve osnova za definiranje vizije i misije.

Instrumentalne vrijednosti vodič su za razvijanje i primjenu zacrtanih ciljeva, a to znači da određuju željeni način ponašanja koji organizacija želi od svojih članova.

Tablica 6: Krajnje i instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednosti

Krajnje i instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi 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 (bezbrižnost, veselje)
Svijet ljepote (ljepota prirode i umjetnosti)	Čistoća (urednost, sređenost)
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

[65] Robbins, S. P., Judge T. A.,(2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str. 121

Nekoliko je istraživanja potvrdilo da vrijednosti iz RVS-a variraju među grupama te da zanimanja iz istih ili sličnih kategorija (korporacijski menadžeri, članovi sindikata, studenti) obično imaju slične vrijednosti.[66] S obzirom da ljudi imaju različite vrijednosti, menadžeri mogu primijeniti Rokeachevu anketu vrijednosti da procjene moguće zaposlenike te da odrede jesu li njihove vrijednosti u skladu s prevladavajućim vrijednostima organizacije. Menadžeri bi tijekom selekcije novih zaposlenika trebali nastojati pronaći kandidate za poslove, koji nemaju samo sposobnosti, iskustva i motivacije za obavljanje poslova, nego i vrijednosne sustave koji su kompatibilni s vrijednosnim sustavom organizacije.[67]

Organizacijske vrijednosti prema važnosti za organizaciju

Temeljne vrijednosti su vrijednosti koje su za poslovanje organizacije i za njezinu uspješnost od vitalne važnosti i koje bitno određuju identitet organizacije.

Operativne vrijednosti ističu način na koji se zaposlenici organizacije odnose prema drugima i ono o čemu je u poslovanju potrebno voditi računa.

Organizacijske vrijednosti prema sklonosti organizacijskim promjenama

Obrambene vrijednosti usmjerene su na prošlost tj. na zaštitu protiv primijećene prijetnje (npr. sigurnost, oprez, moć i sl.)

Stabilizirajuće vrijednosti usmjerene su na sadašnjost tj. na zadržavanje statusa quo (npr. pouzdanost, dosljednost i sl.)

Vrijednosti usmjerene prema rastu usmjerene su na budućnost tj. na razvitak (npr. kreativnost, usavršavanje, inovativnost i sl.)

Organizacijske vrijednosti prema prihvaćenosti u organizaciji

Prihvaćene vrijednosti one su vrijednosti koje organizacije ističu kao svoje vrijednosti, točnije za koje organizacije navode da ih rukovode u poslovanju.

[66] Robbins, S. P., Judge T. A.,(2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb, str. 106
[67] Ibidem str. 134

Stvarne vrijednosti one su vrijednosti koje rukovode trenutnim organizacijskim ponašanjem.

Željene vrijednosti one su vrijednosti prema kojima se organizacija želi kretati, odnosno za koje nastoji da u budućnosti budu uporište koje će utjecati na organizacijsko ponašanje.

Organizacijske vrijednosti prema zastupljenosti u organizaciji

Prevladavajuće vrijednosti karakteristične su za cijelu organizaciju te kao takve utječu na ponašanje svih zaposlenika organizacije neovisno o tome kojem odjelu organizacije ti zaposlenici pripadaju ili na kojoj lokaciji obavljaju svoje radne zadatke.

Dodatne vrijednosti one su vrijednosti koje su karakteristične za pojedinu skupinu zaposlenika unutar organizacije, a koje će se najčešće definirati prema odjelu ili prema geografskoj odvojenosti.

Organizacijske vrijednosti prema vremenskom razdoblju pojavljivanja

Stare vrijednosti obilježavale su organizacije u prošlosti, a u sadašnjem trenutku nisu više ni u prvome planu ili su čak u potpunosti napuštene.

Nove vrijednosti one su vrijednosti koje dominiraju u gospodarskim organizacijama u sadašnjosti.

Organizacijske vrijednosti prema stupnju formalizacije

Implicitne vrijednosti one su vrijednosti koje stvarno postoje u organizaciji, ali koje u organizacijskim dokumentima kao takve nisu navedene.

Eksplicitne vrijednosti one su vrijednosti koje su jasnim riječima navedene u organizacijskim dokumentima, a većina ih organizacija ističe u strogo formaliziranim izjavama poput izjave o organizacijskim vrijednostima, godišnjeg izvještaja i sl.

Većina organizacija kako onih u javnom sektoru, tako i onih u privatnom nastoji istaknuti osnovna načela kojima se rukovodi u svom poslovanju. Neki ta načela nazivaju osobnim

vrijednostima, neki korporacijskim vrijednostima dok se zapravo radi o vrijednostima organizacije. U posljednjih nekoliko godina organizacijske vrijednosti imaju sve važniju ulogu u usmjeravanju procesa odlučivanja.[68] Ukoliko organizacije nemaju jasno definirane vrijednosti izlažu se riziku da se njihovi zaposlenici pri donošenju odluka vode prvenstveno osobnim vrijednostima što ne mora uvijek imati pozitivne ishode. Organizacijske vrijednosti trebaju biti osnova za donošenje odluka u svima organizacijama i na svim hijerarhijskim razinama, ali isto tako u ponašanju donositelja odluka. Zajedničke vrijednosti hrvatskih organizacija prema uzorku od sto najvećih organizacija pokazalo je da se kao najvažnije vrijednosti ističu kreativnost, privrženost kupcima, inovativnost, timski rad, kvalitetu rada te izvrsnost.[69]

3.3. Etički kodeksi i standardi

Upravljanje poslovnom etikom kao važnim programom menadžmenta zahtijeva razvijanje niza organizacijskih uloga, sustava, struktura i programa usmjerenih na osiguravanje etičnog ponašanja menadžmenta, ali i svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama.[70] U nastavku je naveden najčešći i najzastupljeniji, etički kodeks. Etički kodeks je službena izjava koja služi kao vodilja u ponašanju ljudi unutar određene organizacije te donošenju odluka.[71] Etički kodeks obično se bavi pitanjima sukoba interesa, konkurentima, privatnošću informacija, davanjem poklona, te davanjem i pružanjem političkih doprinosa ili poslova.[72]

U posljednje vrijeme organizacije sve češće utvrđuju etičke kodekse kao preduvjet za donošenje etičkih odluka odnosno definiranja prihvatljivih i neprihvatljivih oblika ponašanja. Etički[73] kodeksi jesu pravila poželjnog ponašanja i odlučivanja koja se zasnivaju na temeljnim vrijednostima, načelima i standardima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije. Riječ je o dokumentu u kojemu organizacije sažeto iznose najvažnije vrijednosti prema kojima žele djelovati i standarde prihvatljivoga i neprihvatljivoga ponašanja.[74]Etički kodeksi sadrže

[68] Sikavica P., (2014) Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 348
[69] Ibidem str. 348
[70] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 535
[71] Certo S. C., Certo S.(2008.) Moderni menadžment. 10. Izdanje, Mate, Zagreb, str 67
[72] Ibidem str. 67
[73] Sikavica P., (2014) Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 343
[74] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 535

vrijednosti poduzeća koje se nastoje istaknuti i poticati. Najčešće teme kodeksa su[75] uvjeti rada, odnos prema korupciji, odnos prema kupcima i dobavljačima, briga o okolišu i ljudska prava. Potrebno je da se etički kodeksi odnose na konkretne probleme odlučivanja kao i da njihova primjena ima snažnu potporu vrhovnoga menadžmenta.

Ciljevi su etičkog kodeksa:[76]

- Postavljanje okvira za etično ponašanje
- Pomoć zaposlenicima pri odlučivanju i priječenju neetičnog ponašanja
- Jačanje morala i timskog rada u organizaciji
- Motiviranje zaposlenika
- Stvaranje povjerenja potrošača i investitora
- Pružanje bolje usluge i postizanje veće koristi za potrošače
- Jačanje imidža organizacije u javnosti
- Unaprjeđivanje visokih standarda poslovne prakse.

Pregled 1000 kompanija „Fortune“ pokazuje da 98% njih u formalnim dokumentima korporacije postavlja pitanje etike i poslovnog ponašanja, a da 78% njih etički kodeks daje svim zaposlenicima.[77] Jedan od najstarijih i najpoznatijih etičkih kodeksa je kodeks kompanije Johnson & Johnson prihvaćen 1945. godine.

Primjetno je da sve veći broj organizacija, posebice onih uspješnih, uvodi etičke kodekse. U tom smislu, hvalevrijedna je i inicijativa Hrvatske gospodarske komore, koja je razvila univerzalni kodeks etike u poslovanju i preporučila svim svojim članicama njegovo potpisivanje, kako bi se na taj način obvezale pridržavati osnovnih etičkih smjernica i pridonijele transparentnosti i učinkovitijem poslovanju u hrvatskom gospodarstvu. Brojne su organizacije, njih više od 700, umjesto donošenja vlastitoga kodeksa, prihvatile predloženi etički kodeks Hrvatske gospodarske komore. Organizacije potpisnice Kodeksa prihvatile su obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnome i društvenom okruženju te vlastitim

[75] Sikavica P., (2014) Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb str. 349

[76] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.,(2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 551

[77] Ibidem str. 551

zaposlenicima.[78] Bez obzira što etički kodeksi usmjeravaju etičkom odlučivanju i dalje ključnu ulogu imaju moral i osobne vrijednosti donositelja odluka. U organizacijama također mogu postojati neformalni etički standardi koji su često nezapisani i pretežno usmenog karaktera. Moguće ih je definirati kao konsenzusom dogovorena stajališta o otvorenim moralnim pitanjima.[79] To znači da se prihvaćene moralne vrijednosti u organizaciji neprestano propituju te prema potrebi mijenjaju.

Za razliku od formalno propisanog etičkog kodeksa i uz nj, u organizacijama mogu postojati i neformalni etički standardi. Iako su društveno prihvaćeni oni često ostaju nezapisani i pretežno usmenog karaktera. Moguće ih je definirati kao konsenzusom dogovorena stajališta o otvorenim moralnim pitanjima. To znači da se prihvaćene moralne vrijednosti odlučivanja unutar organizacije ili organizacijske jedinice neprestano propituju te prema potrebi mijenjaju i oblikuju u skladu s modelima ponašanja unutar promatrane skupine. Riječ je o procesu traženja smisla s pomoću kojega donositelji odluka traže vlastiti identitet, određuju preferencije, prepoznaju smisao zatečenih situacija odlučivanja, definiraju vlastite uloge pri odlučivanju te nastoje zajednički utvrditi postojeće rutine, dosadašnja iskustva i raspoloživa rješenja. Etički standardi mogu biti korisni u individualnom odlučivanju tako da donositelju odluke objasne što je prema mišljenju većine u danoj situaciji prihvatljiva odluka.[80]

[78] Sikavica P., (2014) Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb str. 349
[79] Ibidem str. 349
[80] Ibidem str. 349-350

4. POVEZANOST OSOBNIH VRIJEDNOSTI I ETIČKOG DONOŠENJA ODLUKA

4.1. Odlučivanje suprotno osobnim vrijednostima

Nerijetko u životu postoje odluke koje donosimo, a koje se kose s našim vrijednostima i uvjerenjima. U situacijama gdje organizacija ili nadređena osoba nameće donošenje neetične odluke ne treba pristajati pod svaku cijenu jer svaki pojedinac treba sam odlučiti hoće li prijeći preko svojih osobnih vrijednosti ili u najgorem slučaju kazneno odgovarati. Osobne vrijednosti su te koje trebaju biti put ka donošenju ispravnih odluka, ali teško je nešto takvo ostvariti u poslovnom svijetu koji se vodi profitom kao glavnim ciljem. Ne postoji situacija u kojoj se donesena neetička odluka može tolerirati, sve to zapravo ovisi o pojedincu te njegovom odnosu i stavu prema ovom pitanju. Zapravo postoje dva puta, da li prihvatiti neetičnu odluku jer ona dolazi od strane nadređenog ili se suprotstaviti i prijaviti takvo djelovanje. U današnje vrijeme gdje vlada velika nezaposlenost teško je biti etički i moralno dosljedan u ovakvim situacijama, ali ukoliko se smatramo moralnom osobom ovdje ne bi trebala postojati dilema.

U posljednjih dvadeset godina puno se govori i piše o neetičkim oblicima ponašanja u poslovanju.[81] Mnoga poduzeća u poslovanju idu do granice kaznenog što je moralno vrlo opasno i rizično, a može stvoriti i uvjerenje kod zaposlenika kako određeno ponašanje, premda nije sasvim etički ispravno, može proći jer je takvo ponašanje zakonski dopustivo.[82] Često u poslovnoj etici vlada „moral uspjeha“, a to znači da je najvažnije uspjeti zbog čega se može olako prelaziti preko sumnjivih oblika poslovanja.[83]

Mogući oblici neetičkog ponašanja su:[84]

- Razni oblici prijevara i obmana u poslovanju
- Oslobađanje pristojbi
- Proračunati oblici neplaćenih usluga i darova
- Prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja

[81] Dujanić M., (2003.) Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Zbornik Radova- Rijeka, Ekonomski Fakultet Rijeka, god. 21. Sv. 1, str. 57
[82] Ibidem str. 57
[83] Ibidem str. 57
[84] Čehok, I., Koprek, I., i dr. (1996.) Etika-Priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb, str. 161

- Razni oblici podmićivanja
- Porezne prijevare
- Nepravedno prisvajanje javnih sredstava
- Povreda prava pisaca, umjetnika, izumitelja kao i eventualno iskorištavanje njihova položaja
- Mutne kreditne i zajamske prakse
- Lažno prouzročen stečaj
- Krađa poslovnih tajni konkurentskih poduzeća
- Podmićivanje djelatnika drugih tvrtki
- Prijetnje neutemeljenim otkazima „novih vlasnika“
- Ponižavajuće postupanje s djelatnicima
- Ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka
- Zanemarivanje mjera sigurnosti na radu
- Ugrožavanje zdravlja i života radnika
- Razni oblici uništavanja okoliša

Iako nemoralno ponašanje u poslovanju uzrokuje velike materijalne štete puno su opasnije štete druge naravi kao što je razaranje povjerenja među onima koji zajedno rade, ali i poslovnim partnerima. Sklonost neetičkom ponašanju može biti posljedica straha čovjeka da ne izgubi svoje radno mjesto. No, najopasnija je opća ljudska sklonost neetičkom ponašanju koja se skriva pod uzrečicom „Svi tako rade pa mogu i ja“. Značajan čimbenik smanjenja pojave neetičnog ponašanja i gospodarskog kriminaliteta su pravedni zakoni koji moraju djelovati neovisno i efikasno tražeći pravednu naknadu štete. U cilju razvoja etičkog ponašanja u poslovanju potrebno je razvijati etiku odgovornosti koja znači odgovornost društva u cjelini za vlastitu budućnost.[85] Nasuprot tome stoji etika isključivog uspjeha prema kojoj svako sredstvo opravdava cilj, a dobro je ono što donosi profit, moć i užitak.[86] Neetično ponašanje ruši korporativni ugled, kako organizacije tako i pojedinaca.[87] Etički zakoni ne vrijede samo za neko određeno područje aktivnosti već se odnose na cjelokupni život i rad čovjeka.[88]

[85] Dujanić M., (2003.) Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Zbornik Radova- Rijeka, Ekonomski Fakultet Rijeka, god. 21. Sv. 1, str. 58
[86] Ibidem str. 58
[87] Ibidem str. 58
[88] Ibidem str. 58

Može se ustvrditi da visoka menadžerska etičnost zahtijeva analizu svih važnijih odluka, postupaka ili politike s gledišta etike i njegove održivosti u odnosu na etičke kriterije.[89]

4.2. Faktori utjecaja na etički izbor

Na etički izbor menadžera utječe niz faktora koji su u međusobnoj interakciji. U prvom redu to su karakteristike koje ima svaki pojedinac pa tako i menadžer, a koje donosi u organizaciju.[90] Zatim karakteristike organizacije među kojima se ističu organizacijska struktura i organizacijska kultura. Prema tome riječ je o tri temeljne grupe ovih faktora i to individualne karakteristike, strukturne varijable i organizacijska kultura.[91]

Tablica 7: Faktori utjecaja na etično/neetično ponašanje

Individualne karakteristike	**Strukturne varijable**	**Organizacijska kultura**	
• Osobne vrijednosti • Snaga ega • Lokus kontrole	• Formalna pravila i propisi • Ponašanje nadređenih • Sistem procjene • Nagrade • Pritisak posla	• Sadržaj • Snaga	Etično/neetično ponašanje

Izvor: Buble, M. (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 100

Tablica prikazuje da je umnožak individualnih karakteristika, strukturnih varijabli i organizacijske kulture jednak etičnom odnosno neetičnom ponašanju. Također se može zaključiti da za etično odnosno neetično ponašanje nije dovoljno kako bi menadžer imao osobne karakteristike koje ga potiču na takvo ponašanje. Nije garancija da će menadžer koji ima visoke moralne principe u svakoj situaciji postupiti etično. Na to njegovo ponašanje pored osobnih karakteristika utjecati će i one organizacijske. Menadžeri su praktično prinuđeni na etičko ponašanje pod utjecajem organizacijske strukture koja sprječava neetično ponašanje te pod utjecajem organizacijske kulture koja potiče etičko ponašanje. Obrnuto, etični menadžeri mogu biti dovedeni u situaciju da se neetično ponašaju ako su pod utjecajem organizacijske strukture i organizacijske kulture koja dozvoljava ili potiče neetično ponašanje.[92]

[89] Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N., (2008) Suvremeni menadžment, Vještine sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 547
[90] Buble, M. (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 99-100
[91] Ibidem str. 100
[92] Ibidem str. 101

Individualne karakteristike

Svaka osoba pa tako i menadžer ima individualne karakteristike koje ju razlikuju od drugih osoba. Sa stajališta etike tri su važne individualne karakteristike koje utječu na etički izbor, a to su vrijednosti, snaga ega i lokus kontrole. Vrijednosti predstavljaju temeljna uvjerenja o tome što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo. Snaga ega je osobna mjera snage uvjerenja. Tako će osobe koje imaju visoku snagu ega postupati prema onome što misle da je pravo, dok će osobe koje imaju nisku snagu ega postupati više prema utjecaju vanjskih varijabli. Lokus kontrole je atribut ličnosti koji mjeri stupanj vjerovanja ljudi da su gospodari vlastite sudbine. Ljudi s internim lokusom kontrole vjeruju da oni kontroliraju svoju vlastitu sudbinu, dok oni s eksternim lokusom vjeruju da je ono što im se događa u životu rezultat sreće ili šanse.[93]

Strukturne varijable

Pet je strukturnih varijabli koje utječu na etički izbor menadžera, a to su formalna pravila i propisi, ponašanje nadređenih, sistem procjene performansi, nagrade i pritisak posla.[94]

Tablica 8: Strukturne varijable koje utječu na izbor menadžera

Formalna pravila i propisi	Kroz opise poslova i kodekse ponašanja reduciraju nejasnoće koje bi se mogle pojaviti prilikom nekog etičkog izbora, te na taj način promiču etično ponašanje. Stoga nedostatak formalnih pravila i propisa otvara put etičkim dilemama koje onda mogu dovesti i do neetičnog ponašanja.
Ponašanje nadređenih	Predstavlja snažan utjecaj na ponašanje podređenih, njihovo etično ili neetično ponašanje utjecat će na etično odnosno neetično ponašanje podređenih.
Sistem procjene performansi	Može također utjecati na etički izbor, pa je stoga veoma važno kakav će sistem biti izabran u dotičnom poduzeću. Ako je npr. sistem usmjeren na maksimiziranje rezultata, tada se može dogoditi da menadžeri poduzmu „sve što je neophodno“ da se ti rezultati ostvare, a to može voditi i neetičnom ponašanju.
Nagrade	Usko su povezane sa sistemom procjene performansi. Naime, ako su za ostvarenje performansi predviđene visoke nagrade (ili kazne), tada to također može utjecati na to da se poduzme „sve što je neophodno“ kako bi se takva nagrada ostvarila odnosno izbjegla kazna.
Pritisak posla	U smislu njegova obavljanja u što većem obujmu, u što kraćim rokovima i sa što nižim troškovima, može također utjecati na etično odnosno neetično ponašanje. Veliki pritisak posla može dovesti menadžere u situaciju da iznevjere svoje etičke norme.

Izvor: Buble, M. (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 101

[93] Buble, M. (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 101

[94] Ibidem str. 101

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja važan faktor utjecaja na etičko ponašanje menadžera. Tako će jaka kultura koja podupire visoke etičke standarde snažno i pozitivno utjecati na etičko ponašanje menadžera. S druge strane, slaba će kultura utjecati da se menadžeri više oslanjaju na subkulturne norme kao vodiče vlastita ponašanja. U takvoj će kulturi norme ponašanja nižih organizacijskih jedinica snažnije utjecati na ponašanje u organizaciji kao cjelini. Sadržaj i snaga kulture utječu na etičnu klimu u organizaciji i na etično ponašanje njezinih članova.

4.3. Restov model etičkog odlučivanja

Kako bi se potaknulo etičko donošenje odluka razvijeni su brojni modeli etičkog odlučivanja koji pružaju bolje razumijevanje samog procesa i nužnih koraka. Najpoznatiji je model J.

Resta gdje je proces etičkog odlučivanja prikazan kroz četiri psihološka koraka. Prvi korak je moralna osviještenost koja ima za cilj prepoznati moralno pitanje, drugi korak je moralna prosudba koja ima za cilj razviti i razmotriti moguće izbore i njihove posljedice. Treći korak je moralna namjera koja pitanje morala stavlja ispred svih ostalih dilema u odlučivanju te

četvrti korak moralna akcija kojoj je zadatak djelovati u skladu s moralnim načelima. Uspjeh jedne faze odlučivanja nužno ne jamči i uspjeh ostalih faza jer svaki element procesa etičkog odlučivanja je različit.

Tablica 9: Restov model etičkog odlučivanja

Proces	Ishod
Etička osjetljivost →	Utvrđivanje dilema
Preskriptivno zaključivanje →	Preskriptivna prosudba
Etička motivacija →	Etička namjera
Etički karakter →	Etičko ponašanje

Izvor: Sikavica, P., (2014.) Poslovno odlučivanje, Školska Knjiga, Zagreb str. 347

Restov model moralne akcije pruža svakako koristan okvir koji se često primjenjuje za opisivanje procesa moralnog odlučivanja na radnom mjestu. Model govori kako se različite kognitivne strukture i procesi etičkog odlučivanja međusobno kombiniraju da bi rezultirali etičkim ponašanjem pojedinca. Restov model olakšava razumijevanje i potiče širu primjenu etičkoga odlučivanja ističući osjetljivost, preskriptivno promišljanje i prosudbu kao i etičku motivaciju te etičko ponašanje.

Brojne organizacije i menadžeri nisu upoznati s ovim modelom niti imaju upute koje bi njihovi zaposlenici mogli slijediti u etički dvojbenim situacijama. Tako su donositelji odluka često prepušteni sami sebi i svojim upitnim etičkim vjerovanjima. Iz toga razloga u organizacijama se utvrđuju etička načela te jasno ističu organizacijske vrijednosti kojih se njihovi zaposlenici trebaju pridržavati.[95]

[95] Sikavica, P., (2014.) Poslovno odlučivanje, Školska Knjiga, Zagreb str. 346-348

5. ZAKLJUČAK

Osobne vrijednosti i etika danas su izuzetno važne u poslovnome svijetu. Uloga etike u poslovanju je da ukaže na prave i istinske vrijednosti, stvori veću odgovornost prema poslovanju, sprječava štete, štiti poduzeće i društvo te da potakne svakog pojedinca da se kritički osvrne na poslovne odluke.

Još od najranije dobi nam govore što smijemo, a što ne smijemo, što je ispravno, a što nije.

Upravo kroz sve navedeno sebe izgrađujemo kao osobu koja će jednoga dana moralno i etički prosuđivati. Kada donosimo neku odluku, ispravno je razmišljati da takva odluka bude ispravna i pravedna. Upravo vrijednosti koje posjedujemo omogućuju nam da to i ostvarimo. Donošenje etičkih odluka ovisi i o našim, emocijama, vrijednostima, stajalištima, kulturi, obrazovanju, obitelji, nasljeđu, okolini i mnogim drugim elementima. Upravo da bi se u organizaciji donosile ispravne poslovne odluke, te da bi se izbjegle moralne dvojbe stvoreni su različiti pristupi, modeli i standardi.

Pogledi poslovnih ljudi u donošenju odluka su različiti. Tako jedni gledaju što veći profit dok drugi odluke donose na temelju osobnih vrijednosti i etičkih standarda. Kako u privatnom i u poslovnom životu susrećemo se s različitim situacijama u kojima je potrebno ispravno djelovati. Loše odluke, loši poslovni potezi, nezaposlenost te razni društveni i ekonomski problemi posljedica su manjka etike i morala, a razlog manjku etike i morala je manjak pravih vrijednosti. Kako zdravo društvo ne postoji bez zdravih vrijednosti temeljenih na ljubavi i pravednosti, isto vrijedi i za poslovanje. U moru izbora, opcija i putova, teško je razlučiti što je dobro, vrijedno i prihvatljivo, a da nas ujedno zadovoljava i usrećuje.

Svakako je ugodnije živjeti i poslovati u zajednici i društvu koje prihvaća temeljne moralne vrijednosti i vrline. Kao ljudi, prirodno je da težimo ljubavi i dobru. Stoga donošenje odluka bilo privatnih, bilo poslovnih trebamo temeljiti na moralnim vrijednostima jer samo ćemo tako osjetiti potpuno zadovoljstvo, a zasigurno i ostvariti uspjeh.

LITERATURA

Popis knjiga

1. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008.) Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
2. Bebek B., Kolumbić A., (2000.) Poslovna etika, Sinergija d.o.o., Zagreb
3. Buble, M. (2000.) Management, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Certo S. C., Certo S. (2008.) Moderni menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb
5. Crnko, K. (2013.) Japanski poslovni kodeks, Profil International, Zagreb
6. Čehok, I., Koprek, I., i dr. (1996.) Etika-Priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb
7. Filipović, V. (1989.) Filozofski riječnik, Nakladnik zavod matice hrvatske, Zagreb
8. Klaić, B. (2004.), Rječnik stranih riječi, Nakladnik zavod Matice hrvatske, Zagreb
9. Robbins S. P., Judge T. A. (2009.), Organizacijsko ponašanje, Dvanaesto izdanje, Mate, Zagreb
10. Sikavica, P., (2014.) Poslovno odlučivanje, Školska Knjiga, Zagreeb
11. Žitinski, M. (2006.) Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
12. Weihrich, H., Koontz, H. (1995.), Menadžment, Mate, Zagreb

Popis članaka

1. Brčić R., Vuković K., (2008.) Uloga organizacijskih vrijednosti u javnoj upravi, Ekonomski pregled, Vol 59 No. 1-2 http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=32778 (23. rujan 2015.)
2. Dujanić, M., Poslovna etika u funkciji menadžmenta Zb. Rad.- Sveuč. Rij., Eko. fak. Rij., god. 21. sv. 1 (2003.), str. 53-63. https://www.efri.uniri.hr/sites/efri.uniri.hr/files/cr-collections/2/efri-2003-1-dujanic.pdf (22. kolovoza 2015.)
3. Malbašić I. (2012.) Deklarativne organizacijske vrijednosti ICT poduzeća u Hrvatskoj, Ekonomska misao i praksa NO. 1 http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124627 (24.rujna 2015.)

4. Maltašić I., (2011.) Tipologija organizacijskih vrijednosti, Vol 62 No. 7 http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=108796 (23. Rujan 2015.)
5. Rogošić N. (2005.) Etičke dvojbe u poslovanju obnovljeni život, VOL. 60 NO.4 http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=1802 (24. rujan 2015.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Etičke dileme i pitanja

Tablica 2. Smjernice koje zadovoljava etičan menadžer

Tablica 3. Utilitarni pristup etičkog odlučivanja

Tablica 4. Pristup moralnih prava

Tablica 5. Pristup pravednost

Tablica 6. Krajnje i instrumentalne vrijednosti u Rokeachevoj anketi vrijednost

Tablica 7. Faktori utjecaja na etično/ neetično ponašanje

Tablica 8: Strukturne varijable koje utječu na izbor menadžera

Tablica 9. Restov model etičkog odlučivanja

POPIS SLIKA

Slika 1. Kriteriji etičnog odlučivanja

Slika 2. Etično odlučivanje menadžera

Slika 3. Vodič za etično odlučivanje menadžera

SAŽETAK

Cilj ovoga rada je prikazati povezanost osobnih vrijednosti i etičkog donošenja odluka. Osobne vrijednosti i etičko donošenje odluka su međuovisni pojmovi te ih je kao takve teško promatrati odvojeno. Kako su osobne vrijednosti potrebne da bi se donijela etička odluka tako i etička odluka ne može biti ona koja nije temeljena na osobnim vrijednostima. U prvom dijelu radu osvrnuti ćemo se na pojam etike i poslovne etike te etičko donošenje odluka.

Slijedeća cjelina je o osobnim i organizacijskim vrijednostima gdje je objašnjen pojam vrijednosti, osobne i organizacijske vrijednosti koje su danas sve češće nameću kao pitanje etičkog poslovanja u brojnim organizacijama. Iz toga razloga etički kodeksi i standardi postaju osnova etike i morala u brojnim korporacijama. Zadnja cjelina nastoji prikazati povezanost osobnih vrijednosti i etičkih odluka, zatim odlučivanje suprotno osobnim vrijednostima, faktori utjecaja na etički izbor te Restov model etičkog odlučivanja.

Ključne riječi: Etika, osobne vrijednosti, etičko donošenje odluka

SUMMARY

The primary objective of this thesis is to present connection between personal values and ethical decision making. Personal values and ethical decison making are interdependent concepts and it can not be considered in isolation. As personal values required to make ethical decision then ethical decision should be based on personal values. First part of this thesis explains the concept of ethics, business ethics and ethical decision making. The next unit is about personal values that are increasingly imposed in operation in a number of enterprises. For this reason code of ethics and standards beome the basis of ethics and morality in many companies. The last part is about connection between personal values and ethical decision making, deciding otherwise personal values, factors of affecting to ethical choice and the Rest model of ethical decision making.

Keywords: Ethics, personal values, ethical decision making