

# Važnost poslovne etike u procesu kriznog upravljanja

---

**Majerović, Nikola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:914143>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**VAŽNOST POSLOVNE ETIKE U PROCESU KRIZNOG  
UPRAVLJANJA**

**Diplomski rad**

**Nikola Majerović**

**Zagreb, svibanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**VAŽNOST POSLOVNE ETIKE U PROCESU KRIZNOG  
UPRAVLJANJA**

**THE IMPORTANCE OF BUSINESS ETHICS IN THE  
PROCESS OF CRISIS MANAGEMENT**

**Diplomski rad**

**Student: Nikola Majerović**

**JMBAG studenta: 0067559077**

**Mentor: Izv prof. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, svibanj 2024.**

## **Sažetak**

Suvremeno poslovanje danas zahtijeva implementaciju poslovne etike u sva poduzeća i organizacije. Poduzeća uvijek moraju paziti na etičnost svojih odluka, naročito ako se žele probiti na međunarodnom tržištu. Implementacija poslovne etike znatno igra ulogu u povećanju ugleda poduzeća među kupcima i investitorima, što je vrlo bitno s obzirom na rastuću konkurenciju. Etički kodeks predstavlja vrijednosti standarde koje organizacija primjenjuje u svojim aktivnostima. Cilj ovog rada je prezentirati temeljne značajke poslovne etike kako u normalnom poslovanju, tako i u kriznim situacijama. Kriza je neželjena i nepredviđena situacija koja može zahvatiti svako poduzeće. Upravljanje krizom je proces koji obuhvaća tri faze: preventivno upravljanje, identifikaciju i reaktivno upravljanje krizom. Poduzeća koja postavljaju plan u slučaju nepredviđenih događaja mogu ublažiti učinke krize. Krizni menadžment također provodi krizne treninge te educira osim svog tima i cijelo poduzeće o aktivnostima koje su potrebne u slučaju krize. Jedan od temelja kriznog upravljanja je krizna komunikacija, čiji je cilj širenje informacija među zaposlenicima kako bi svi bili detaljno informirani o kriznoj situaciji i budućim aktivnostima te u javnosti kako bi poduzeće održalo dobar ugled. Na primjeru poduzeća u studiji slučaja prikazano je kako je moguće izaći iz krize na što brži i efikasniji način te održati povjerenje među zaposlenicima, klijentima i partnerima. Kroz intervju sa zaposlenicom poduzeća je detaljno objašnjena situacija koja je prethodila krizi i proces izlaska iz krize. Na kraju su dane određene preporuke o implementaciji poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja za druga poduzeća kako u normalnim, tako i u kriznim situacijama.

**Ključne riječi:** poslovna etika, etički kodeks, krizno upravljanje, krizna komunikacija, bankarska kriza

## **Summary**

Modern business today requires the implementation of business ethics in all companies and organizations. Companies must always pay attention to the ethics of their decisions, especially if they want to break into the international market. The implementation of business ethics plays a significant role in increasing the company's reputation among customers and investors, which is very important considering the growing competition. The code of ethics represents the values and standards that the organization applies in its activities. The aim of this work is to present the fundamental features of business ethics both in the normal business and in crisis situations. A crisis is an unwanted and unforeseen situation that can affect any company. Crisis management is a process that includes three phases: preventive management, identification and reactive crisis management. Businesses that put a contingency plan in place can mitigate the effects of a crisis. Crisis management also conducts crisis training and educates not only its team but also the entire company about the activities needed in the event of a crisis. One of the foundations of crisis management is crisis communication, whose goal is to spread information among employees so that everyone is informed in detail about the crisis situation and future activities, and in the public, so that the company maintains a good reputation. On the example of the company in the case study, it is shown how it is possible to get out of the crisis as quickly and efficiently as possible and to sustain trust among employees, clients and partners. Through an interview with an employee of the company, the situation that preceded the crisis and the process of getting out of the crisis were explained in detail. At the end, certain recommendations were given on the implementation of business ethics and corporate social responsibility for other companies in both normal and crisis situations. At the end, certain recommendations were given on the implementation of business ethics and socially responsible business for other companies both in normal and crisis situations.

**Key words:** business ethics, code of ethics, crisis management, crisis communication, banking crisis

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metode istraživanja i prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. TEORIJSKI ASPEKTI POSLOVNE ETIKE</b> .....	<b>3</b>
2.1. Definicija etike i etičkog ponašanja u poslovnom kontekstu .....	3
2.2. Načela poslovne etike.....	7
2.3. Društveno odgovorno poslovanje kao temelj uspješnosti poduzeća i njegova povezanost s poslovnom etikom.....	11
<b>3. POSLOVNA KRIZA I VAŽNOST KRIZNOG UPRAVLJANJA U DANAŠNJEM POSLOVNOM SVIJETU</b> .....	<b>20</b>
3.1. Pojmovno određenje krize i kriznog upravljanja.....	20
3.2. Uloga i zadaci kriznog upravljanja .....	24
3.3. Krizna komunikacija kao temelj kriznog upravljanja .....	28
<b>4. ISTRAŽIVAJE O ETIČNOSTI KRIZNOG UPRAVLJANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>34</b>
4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja .....	34
4.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja .....	35
4.3. Ograničenja provedenog istraživanja.....	41
4.4. Preporuke za daljnji razvoj i unaprjeđenje poslovne etike za vrijeme kriznog upravljanja .....	42
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>48</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>50</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>53</b>

# 1.UVOD

Poslovna etika danas je jedan od najvažnijih segmenata poslovanja poduzeća kojem nije posvećeno mnogo pažnje, naročito kad se radi o kriznim situacijama koja zahvaćaju poduzeća. Mnoga poduzeća imaju kodeks ponašanja koji upravlja njihovim odnosima s javnošću i operativnim politikama. Ozbiljan pristup poslovnoj etici stvara kvalitetan ugled poduzeća ili organizacije među investitorima, kupcima i partnerima. Kriza je nepredviđeni događaj koji uzrokuje probleme u poduzeću i njegovom poslovanju. Globalna financijska kriza 2008. i kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 uzrokovale su štetu mnogim poduzećima koja su na sve moguće načine tražila izlaz iz krize. U ovom radu ćemo proanalizirati načine na koje poduzeća mogu brzo i efikasno izaći iz krize uz držanje načela poslovne etike.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je naglašavanje važnosti i primjena poslovne etike u kriznom upravljanju. Svakom poduzeću je u interesu da se na što brži i učinkovitiji način izvuče iz krize, ali isto tako da sačuva dobar ugled i povjerenje svojih partnera i klijenata. Između ostalog to se može postići sustavnim poštivanjem etičkih i moralnih načela.

Cilj ovog rada je razmatranje načela poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja, ali i definiranje poslovne krize i kriznog upravljanja. Također se želi ukazati na činjenicu da neetično poslovanje ne može uzrokovati dugoročni uspjeh s obzirom da ga potrošači brzo prepoznaju i prezentiraju u javnosti čime se širi negativna percepcija o poduzeću. U radu će se prikazati kako je ustrojen krizni menadžment te komunikacija izvan i unutar poduzeća.

Važnost ove teme ogleda se u tome da poduzeća unatoč cilju moraju biti odgovorna, te predana navedenim etičkim načelima i normama. Etično vodstvo podrazumijeva poštivanje svih lokalnih i državnih zakona, te neiskorištavanje nedostataka u zakonu. Rezultat navedenog može bit privlačenje novih investitora, ali i talenata, te prepoznatljivost i rast marke.



## **1.2. Metode istraživanja i prikupljanja podataka**

Za ovaj rad će se koristiti primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni podaci će se prikupiti iz intervjua sa donositeljima odluka u poduzećima temeljem čega će se napraviti studije slučaja. Poduzeća su iz bankarskog i IT sektora. Svako poduzeće će prezentirati ustroj kriznog menadžmenta, kriznu situaciju u kojoj se našlo te način izlaska uz pridržavanje etičkih pravila. Sekundarni podaci koji će biti u teorijskom djelu rada biti će preuzeti iz relevantne domaće i strane stručne i znanstvene literature. Metode koje će se koristiti su opisne metode, metode dedukcije i deskripcije. Na kraju će se napraviti komparativna analiza studija slučaja temeljem čega će se pokušati doći do spoznaja o tome kako funkcioniraju hrvatska poduzeća u uvjetima krize.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od četiri povezana poglavlja. Za svako poglavlje korištena je znanstvena literatura sukladno promatranom području. Kroz poglavlja se pojašnjava važnost poslovne etike za vrijeme kriznog upravljanja, najprije u teoriji, a potom u praksi, prikazivanjem studije slučaja. U prvom poglavlju je pojašnjena tema rada te izvori i metode prikupljanja podataka za rad. U drugom poglavlju se obrađuje poslovna etika u teorijskom okviru te se pojašnjavaju njena načela i koncept društveno odgovornog poslovanja uz navođenje nekoliko primjera. Treće poglavlje opisuje kriznu situaciju, ulogu kriznih menadžera te način komunikacije s javnošću i zaposlenicima. U studiji slučaja opisana je krizna situacija iz koje se poduzeće, u ovom slučaju banka, izvukla iz neželjene situacije te je upravo na njenom primjeru prezentirana mogućnost pobjeđivanja krize uz pridržavanje etičkih pravila. Nakon ciljeva i metodologije istraživanje, prezentiranja rezultata i ograničenja istraživanja, ponuđene su određene preporuke poduzećima za razvoj i unaprjeđenje kriznog upravljanja i poslovne etike u poslovanju. Na kraju rada donesen je zaključak u kojem su analizirani svi zaključci iz rada. Poslije svega navedenog, slijede popis literature i izvora slika u radu.

## **2. TEORIJSKI ASPEKTI POSLOVNE ETIKE**

Prije analize poslovne etike u kriznom upravljanju potrebno je razmotriti temeljne odrednice etike u poslovanju. Koncept poslovne etike započeo je 1960-ih godina kada su korporacije postale svjesnije rastućih potreba potrošačkog društva koje je pokazalo zabrinutost u pogledu okoliša, društvenih problema i korporativne odgovornosti. Povećani fokus na socijalna pitanja bio je zaštitni znak desetljeća. Osim poslovne etike, razradit će se i koncept društveno odgovornog poslovanja, koji pomaže u poboljšanju različitih aspekata društva, kao i promicanju pozitivnog ugleda poduzeća. Kroz programe društveno odgovornog poslovanja, filantropiju i volonterske napore, poduzeća mogu biti od koristi društvu i tako povećati vlastiti ugled.

### **2.1. Definicija etike i etičkog ponašanja u poslovnom kontekstu**

Riječ etika potječe od grčke riječi ethos – karakter, te se deklarira kao grana filozofije koja uključuje sustavno i obranjeno preporučivanje koncepata ispravnog i pogrešnog ponašanja. Etika uključuje razumijevanje razlika između ispravnog i pogrešnog razmišljanja i djelovanja te preferiranje dosljednog odlučivanja za odabir postupaka koji ne ugrožavaju druge. Ciceron je bio taj koji je grčki izraz preveo na latinski s "mores" (etos, običaji), iz kojeg je izveden moderni koncept morala. Njemački filozof Emmanuel Kant opisao je etiku kao bavljenje pitanjem "Što trebam raditi?" (Kant, 1788).

Povijest navodi kako je Sokrat osnovao etiku te je smatrao vrlinom življenja u skladu sa zahtjevima unutarnjeg glasa, odnosno svijesti. Sokratove teorije etike kasnije je razradio njegov učenik Platon koji je ideju dobra nazvao osnovnom moralnosti, a tvar osnovnom zla. Prvi etički sustav dao je Aristotel, koji etiku tretira kao sustav društvenog ponašanja (Vukasović, 1993).

Etika se bavi ponašanjem ljudi postavljajući pravila i norme kojima se usmjerava ponašanje pomoću moralnih etičkih koncepata. Osim što pokazuje mogućnost različitih gledišta daje i vrijednosne ocijene i ukazuje na prave vrijednosti. Stoga predmet proučavanja etike su moralni principi i vrijednosti koje određuju ponašanje pojedinca ili grupe uzimajući u obzir važnost dobrog i lošeg, te poželjnog i nepoželjnog. Jednako tako smatra se normativnom znanosti koja određuje norme i donosi sud o tome što je dobro, a što zlo, te takve sudove obrazlaže (Buble, 1993: 167-168).

Etika se dijeli na normativnu, deskriptivnu i metaetiku. Normativna etika propisuje i procjenjuje što trebamo raditi u budućnosti. Razmatramo specifične moralne standarde koji upravljaju i utječu na razlikovanje ispravnog od pogrešnog ponašanja i postupaka. Normativna etika se također bavi time koje navike trebamo razviti te koje dužnosti i odgovornosti trebamo slijediti. Međutim, u poslovnom kontekstu promatramo i bavimo se etičkim problemima i problemima s pojedincima, timovima, vođama te proučavamo načine rješavanja etičkih problema. Metaetika proučava porijeklo nečijih etičkih principa. Njezine perspektive se bave problemima univerzalnih istina, uloga razuma u etičkim prosudbama i značenjima etičkih izraza. Naziva se još i analitičkom etikom jer se bavi i analizom. Glavni etički pojmovi koje analizira su savjest, sreća, dobro, zlo i moral.

Moral dolazi od latinske riječi mos, odnosno mores – običaji, te je skup pravila određenog društva i klase o sadržaju i načinu odnosa među ljudima i ljudskim zajednicama. Dok je etika teorija, moral je praksa i jedno od temeljnih načina čovjekovog odnosa prema svijetu. Etika je vrlo kompleksan i kompliciran pojam zbog čega se u literaturama navodi Aristotelovo poimanje etike u vezi dobrog i korisnog, a zatim ekonomičnog i efikasnog. Platon za razliku od Aristotela etiku definira kao put ili način postizanja dobrog i lijepog (Bebek, Kolumbić 2000: 3).

Neetičnim ponašanjem definiramo situacije u kojima su karakter ili ponašanje osobe u suprotnosti s kodeksom ponašanja koji je prihvatilo nečije društvo, zajednica ili profesija. Budući da se riječ etika koristi kada se zapravo misli na situaciju morala, koncept etike koji se odnosi na proces ili djelovanje danas ponekad se zanemaruje. Neetično ponašanje nije dobro i uzrokuje materijalne štete, ali još bitnije je da takvo ponašanje uzrokuje razaranje povjerenja između ljudi, što je još veća šteta od materijalne (Rich, 2013).

Etika i poslovanje međusobno su povezani na različite načine što je važno za uspjeh poslovanja i dobrobit društva. Poduzeće treba imati fokus na ispravnoj implementaciji etike u poslovanju tako da pridonosi poslovnom uspjehu i osigurava da poslovanje bude pozitivna sila za okolinu. Etika u poslovanju proizlazi iz potrebe odgovornosti, konkretno od moralne odgovornosti, a nekad postaje i moralna obveza.

Poslovna etika označava poslovne politike i prakse u vezi s potencijalno kontroverznim temama, uključujući korporativno upravljanje, trgovanje povlaštenim informacijama, mito, diskriminaciju, društvenu odgovornost poduzeća i fiducijarne odgovornosti. Poslovna etika također podrazumijeva proučavanje o tome kako se osobne moralne norme primjenjuju na aktivnosti i ciljeve komercijalnog poduzeća. To nije zaseban moralni standard, već studija o

tome kako poslovni kontekst postavlja vlastite jedinstvene probleme za moralnu osobu koja djeluje kao agent ovog sustava. Laura Nash je izjavila da se poslovna etika bavi trima osnovnim područjima menadžerskog odlučivanja: izborom o tome kakvi bi zakoni trebali biti i treba li ih se pridržavati, rasprava o ekonomskim i društvenim pitanjima izvan domene prava, te izbori o prioritetu osobnog interesa nad interesima poduzeća (Becker, 2019).

Poslovna etika osigurava postojanje određene razine povjerenja između potrošača i različitih oblika tržišnih sudionika s poduzećima. Na primjer, upravitelj portfelja mora posvetiti istu pažnju portfeljima manjih ulagača kao i bogatijih klijenata. Ovakve prakse osiguravaju da cjelokupna javnost ima pošten tretman (Twin, 2023).

Poslovna etika je način strukturiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova, u koliziji s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili ju jednostavno možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova. Poslovna etika podrazumijeva dvostruko ispunjavanje ciljeva i potreba. Jedan poslovni subjekt mora realizirati ciljeve i potrebe drugoga poslovnog subjekta, a pri tome mora biti etičan i pošten prema drugome poslovnom subjektu i prema samome sebi (Cerović, 2010: 167).

Poslovna etika nije samo skup pravila koji se primjenjuje isključivo u poslovanju, već je to primjena općih etičkih pravila u poslovanju. Poslovna etika ne odnosi se na poslovne ljude samo u vrijeme njihovog djelovanja u poduzeću, već i na njihov cjelokupni život izvan poduzeća.

Etičke vrijednosti i načela iznimno su bitni za svakodnevno poslovanje i sastavni su dio uspjeha. Prvi primjer koji to dokazuje su mala poduzeća koja posluju u manjem mjestu ili gradu, a mušterije su im većinom lokalni kupci. Ključni čimbenici za uspjeh takvog poslovanje su iskrenost i pouzdanost. Ukoliko poduzeće počne koristiti neetičke prakse i varati kupce, teško će opstati. S obzirom da se danas na internetu pišu recenzije, poduzećima je jako bitno koristiti etičke prakse u poslovanju.

Pored pouzdanosti, uspjeh poduzeća ovisi i o različitosti etičkih čimbenika, zdravoj etičkoj kulturi, etičkom vodstvu, ispravnom dizajnu i provedbi pravila i politika te koordiniranom sprječavanju unutarnjih sukoba. Etički korumpirana kultura, unutarnja previranja i nepovjerenje mogu ugroziti uspješan rad. Značajni slučajevi internih prekršaja poput slučajeva uznemiravanja, krađa iz tvrtke i slučajeva podmićivanja, mogu ugroziti poslovni uspjeh i rezultirati ozbiljnim pravnim problemima, a najbolji primjeri su pad Enrona 2001 (Becker,

2019) ili nasilno izbacivanje putnika iz aviona američke kompanije United Airlines (Guardian, 2017).

Drugi primjer zašto je etika važna u poslovnom kontekstu je važnost etike za individualne karijere. Za uspješnu karijeru ključna su dva čimbenika: dobro stručno znanje i poznavanje profesionalne etike. Osnovna etička načela, kao što su integritet, pouzdanost, lojalnost i odgovornost, važni su za bilo koju poziciju i karijeru. Pojedine pozicije ili struke zahtijevaju etička načela koja su posebno važna za njih. Za računovođe su ključni pouzdanost i objektivnost, inženjeri imaju posebnu odgovornost za javnu sigurnost, a lideri moraju biti odgovorni i pravedni. Zaposlenici moraju biti pouzdani i vrijedni povjerenja za svoje lidere.

Etički kodeks je jedna od komponenti koje također jamči dugoročni uspjeh poduzeća u poslovanju, te pridržavanje moralnih principa. Etički kodeks predstavlja pisanu izjavu o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojom se upravlja nekom organizacijom u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva (Bahtijarević i Šiber 2001: 107). Ovaj koncept je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnim etikom u svjetskoj poslovnoj praksi, iako je njegovo prihvaćanje zapravo prihvaćanje minimalnih standarda u upravljanju etikom (Aleksić, 2007). Kodeks je zapravo osnova za usmjeravanje individualnog i grupnog organizacijskog ponašanja, koja daje naputke za rješavanje etičkih problema, uključuje ključna područja etičkog ponašanja i odgovornosti s jasnim gledištima i zahtjevima koji vrijede za ponašanje svih u organizaciji (Dujanić, 2003). Prema Trevinu, sustav upravljanja poslovnim etikom obuhvaća puno širu problematiku od same izrade i korištenja etičkog kodeksa te je tek početak etičkih nastojanja. Ipak, i samo njegovo korištenje može se tretirati kao početni i pohvalni korak u uvođenju i upravljanju poslovnim etikom, odnosno etičkim poslovanjem. Pošto je danas sve veći naglasak na etičko poslovanje, mnoga poduzeća razvijaju etički kodeks upravo radi temeljnih vrijednosti i uputa u odnosu na sve relevantne čimbenike (Aleksić, 2007).

Poduzeća i organizacije često formiraju etičke odbore i povjerenstva u svrhu nadziranja provođenja etičkog kodeksa. Odbor raspravlja o kompleksnim pitanjima i određuje pravila i smjernice za njihovo rješavanje sukladno etičkim normama, te raspravlja i utvrđuje kršenje etičkih normi i ponašanja.

Manja poduzeća i organizacije imenuju etičke povjerenike kojima je dodijeljena dužnost i odgovornost praćenja i istraživanja pritužbi i problema etičkih elemenata poslovnih i

menadžerskih odluka i ponašanja. Etički povjerenik analizira pritužbe i žalbe o tim poslovima i upozorava vodstvo organizacije na etičke propuste (Dujanić, 2003).

## 2.2. Načela poslovne etike

Kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve, zadržalo konkurentsko prednost i dobar ugled, mora imati definirana načela poslovne etike. Principi pružaju jednostavne smjernice i učinkovitiji su za primjenu od, na primjer, utilitarnih izračuna. U svakodnevnom kontekstu važne su različite vrste načela i potrebno je usmjeravati naše postupke. Na individualnoj razini većina ljudi ima svoje osobne principe. Načela pomažu definirati što bi se trebalo raditi, što ne bi, za što se netko zalaže, a što je nekome osnovno. Jednostavnije rečeno, načela mogu definirati nečiji osobni ugled. U poslovnom kontekstu, etička načela su vrlo važan čimbenik za uspjeh i dobar položaj. Profesionalna načela nisu tako subjektivna kao osobna, već ih dijele svi stručnjaci koji rade na određenom području i očekuje se od njih da ih poštuju. Izjave o misiji i temeljne vrijednosti poduzeća mogu se tumačiti kao strukturalna načela jer za mnoga poduzeća, izjave o misiji i temeljne vrijednosti predstavljaju važne strukturalne smjernice za njihovu interakciju sa dioničarima, strateškim donošenjem odluka i svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Osnovna etička načela poput integriteta, pouzdanosti, lojalnosti i odgovornosti važna su za bilo koju poziciju u poduzeću. Za računovođe su ključni pouzdanost i objektivnost, inženjeri su odgovorni za javnu sigurnost, vođe također moraju biti odgovorni i pravedni, a od zaposlenika se očekuje da budu pouzdani i vrijedni povjerenja. Istodobno, u profesionalnom životu, možemo se susresti s raznim etički teškim situacijama i dilemama u kojima treba donijeti pravu odluku. Presudno je biti u stanju jasno identificirati razloge, vrijednosti i principe na temelju kojih se donose odluke (Becker, 2019). U ovom poglavlju detaljno ćemo razraditi upravo načela etičkog vodstva.

### NAČELA POSLOVNE ETIKE

1. ETIČKO VODSTVO TEMELJI SE NA OSNOVNIM VRIJEDNOSTIMA SLOBODNOG I RAVNOPRAVNOG DRUŠTVA AUTONOMNIH, RACIONALNIH OSOBA
2. ETIČKO VODSTVO SLUŽI OPĆEM DOBRU
3. ETIČKO VODSTVO ODAJE POŠTOVANJE: SMATRA SLJEDBENIKE RAZUMNIM BIĆIMA I ORIJENTIRANO CILJEVIMA
4. ETIČKO VODSTVO UTEMELJENO JE NA RAZUMNIM NAČELIMA A NE NA OPRESIVNIM ILI AUTORITARNIM MEHANIZMIMA MOĆI
5. ETIČKO VODSTVO ZAHTIJEVA MINIMALNU KOLIČINU MOĆI POTREBNU ZA VOĐENJE
6. ETIČKO VODSTVO JE TRANSPARENTNO, AKTIVNO I OSNAŽIV
7. ETIČKO VODSTVO JE ODGOVORNO: IMA SPECIFIČNE ODGOVORNOSTI PREMA DIONICIMA, ORGANIZACIJI, CILJEVIMA I SREDSTVIMA VODSTVA, TE INTERESNIM GRUPAMA
8. ETIČKO VODSTVO OSNAŽUJE INDIVIDUALNU ODGOVORNOST SLJEDBENIKA
9. ETIČKO VODSTVO PROMIČE IZVRSNOST
10. ETIČKO VODSTVO BRINE O SLJEDBENICIMA

*Slika 1: Načela poslovne etike*

*Izvor: Izrada autora prema Becker, C. U. (2019). Business ethics: Methods and application. Abingdon: Routledge Taylor and Francis Group*

1. ETIČKO VODSTVO TEMELJI SE NA OSNOVNIM VRIJEDNOSTIMA SLOBODNOG I RAVNOPRAVNOG DRUŠTVA AUTONOMNIH, RACIONALNIH OSOBA. Prema osnovnoj definiciji vodstva, vođe i njihovi sljedbenici nastoje zajedno postići dobro definiran cilj. Zajednički cilj može se postići ukoliko se vođi daju odgovarajuće ovlasti, što može povećati djelotvornost i učinkovitost. Što je poduzeće ili organizacija veća, vodstvo može ostvariti veću učinkovitost. Mala grupa također može donositi zajedničke odluke, ali u većim organizacijama zajedničko donošenje odluka postalo bi vrlo neučinkovito i ugrozilo bi uspjeh organizacije. Drugi razlog je razlika u iskustvu i sposobnostima. Najpraktičnije je zamoliti iskusniju osobu da vodi manje iskusne članove grupe. Ipak, u etičkim pitanjima Kant sve osobe smatra jednako kompetentnima te preferira način odabira tipičan za demokraciju, u kojoj svaka osoba ima jedan glas. U društvu slobodnih i jednakih osoba, tipičan mehanizam je odabir na temelju većine glasova. Vodstvo ne dobiva apsolutne ovlasti, već se temelje na etičkim načelima, vladavini prava i propisnom postupku.
2. ETIČKO VODSTVO SLUŽI OPĆEM DOBRU. Ovo načelo proizlazi iz kantovske etike, te smatra da vodstvo mora služiti općem dobru, u suprotnom je neetično. Opće dobro se može uspostaviti neizravno i može biti zajednička osnova. U modernoj korporaciji, glavni cilj vodstva podrazumijeva maksimiziranje profita za dioničare. Ipak, postoji temeljno dobro lidera i njegovih zaposlenika, odnosno uspjeh od kojeg imaju koristi lider i zaposlenici. Za zaposlenike, cilj je imati dobru plaću, izazovan posao, dobro radno okruženje i mogućnost napredovanja. Iz utilitarističke perspektive, etičko vodstvo je vodstvo koje stvara maksimalnu ukupnu vrijednost za sve dioničare, što radi definiranjem zajedničkog dobra i radi na njegovu ostvarivanju.
3. ETIČKO VODSTVO ODAJE POŠTOVANJE: SMATRA SLJEDBENIKE RAZUMNIM BIĆIMA I ORIJENTIRANO CILJEVIMA. Još jedno načelo iz kantovske etike. Vođa nikada ne tretira zaposlenike kao svojevrсно sredstvo za postizanje vlastitih ciljeva, nego ih poštuje, tretira kao razumne ljude i kao cilj sam po sebi.
4. ETIČKO VODSTVO UTEMELJENO JE NA RAZUMNIM NAČELIMA A NE NA OPRESIVNIM ILI AUTORITARNIM MEHANIZMIMA MOĆI. U skladu s

kantovskom etikom i načelom poštivanja svake osobe kao razumnog bića, odluke vodstva nisu samovoljne, već utemeljene na razumnim razmatranjima i postupcima. Dobro vodstvo donosi razumne odluke i ima racionalne zahtjeve prema zaposlenicima. Zahtjevi koji nisu povezani s ciljevima vodstva, projekta ili tvrtke nisu razumni. Zahtjevi koji su neetični su neprihvatljivi makar služe poduzeću. Kao racionalna bića, zaposlenici imaju pravo pitati zašto, a lideri imaju odgovornost dati razloge za određeni zahtjev. Suprotno tomu, iz kantovske perspektive bilo bi nepoštivanje. Vodstvo utemeljeno na razumnim načelima razumije da je svatko podjednako sam sebi svrha i racionalno biće, te da u skladu s time prema njemu postupa pošteno kao prema racionalnom biću.

#### 5. ETIČKO VODSTVO ZAHTIJEVA MINIMALNU KOLIČINU MOĆI POTREBNU ZA VOĐENJE

Moć nije cilj sama po sebi, već sredstvo za postizanje ciljeva vodstva. S ciljem izbjegavanja bespotrebnog gomilanja moći, potrebno je uvesti ograničenja kao što su količina i vrijeme. Na primjeru političkog sustava SAD-a, pojašnjena su ograničenja poput automatizirane provjere i ravnoteže između različitih razina vlasti, a postoji i ograničenje mandata za obnašanje dužnosti predsjednika SAD-a. Ako predsjednik SAD-a može služiti najviše osam godina, tvrtke i korporacije bi trebale uvesti slična ograničenja za vodeće položaje u organizacijama i tvrtkama, npr. za izvršnog direktora korporacije ili rektora sveučilišta.

#### 6. ETIČKO VODSTVO JE TRANSPARENTNO, AKTIVNO I OSNAŽIVO

Etičko vodstvo uključuje zaposlenike u donošenje odluka koliko god je to moguće. Ovo načelo također proizlazi iz kantovske etike. Tretiranje zaposlenika kao racionalnih osoba podrazumijeva razmatranje njihove sposobnosti za promišljanje o sredstvima i ciljevima vodstva. Etičko vodstvo bi stoga bilo transparentno u pogledu razmatranja odluka, te bi motiviralo zaposlenike da sudjeluju u donošenju odluka koliko god je to moguće.

#### 7. ETIČKO VODSTVO JE ODGOVORNO: IMA SPECIFIČNE ODGOVORNOSTI PREMA DIONICIMA, ORGANIZACIJI, CILJEVIMA I SREDSTVIMA VODSTVA, TE INTERESNIM GRUPAMA

Vodstvo je specifična uloga sa specifičnim odgovornostima, a vođa je odgovoran za postizanje ciljeva i korištenje odgovarajućih sredstava u tu svrhu. Specifične odgovornosti voditelja su integracija potencijala zaposlenika, poštivanje njihovih prava i međusobna suradnja. Ukoliko nešto pođe po zlu, vođa će biti odgovoran, ali to ne znači da članovi tima ako su pogriješili također neće biti odgovorni. Na primjer, ako brod koji



mora doći do odredišta, u jednom trenutku ugrozi sigurnost posade i putnika, kapetan snosi odgovornost, ali to ne znači da članovi posade ako su pogriješili neće biti sankcionirani. Etičan vođa je odgovoran za grupu koju nadzire te odgovara na pitanja svojim nadređenima ako je nešto pošlo po zlu. Voljan je odgovoriti na kritička pitanja sljedbenika i interesnih skupina koji kao racionalne osobe zaslužuju razumjeti razloge za određene odluke.

#### 8. ETIČKO VODSTVO OSNAŽUJE INDIVIDUALNU ODGOVORNOST SLJEDBENIKA

Unatoč tome što vodstvo ima proširene odgovornosti, to ne umanjuje odgovornost zaposlenika. Etičko vodstvo radi na promicanju zajedničke odgovornosti i motivira sljedbenike da djeluju odgovorno. Vodstvo treba promicati individualnu odgovornost među zaposlenicima te ih tretirati kao racionalne osobe sposobne za etičko i razumno promišljanje.

#### 9. ETIČKO VODSTVO PROMIČE IZVRSNOST

Etičan vođa promiče izvrsnost na način da između ostalog, prepozna specifične sposobnosti svojih zaposlenika i pomogne im da razviju profesionalnu izvrsnost. Na takav način se postiže uspješnost cijelog tima i njegovih rezultata. Svaki izazov maksimizira učinak tima i njegove rezultate te promiče izvrsnost pojedinačnih članova tima. Jedan od najvažnijih segmenata za to je da vođe djeluju kao uzori. Radnje i ponašanje nadređenog značajno utječu na zaposlenike. Iz pozicije etike vrline, individualna izvrsnost zahtijeva podršku zajednice, što podrazumijeva poticanje kooperativnih timova na međusobnu suradnju i dobru radnu atmosferu.

#### 10. ETIČKO VODSTVO BRINE O SLJEDBENICIMA

Kao što je i kod mnogih drugih načela istaknuto, etičko vodstvo brine o svojim zaposlenicima. To podrazumijeva formuliranje asimetrije moći kao obveze osiguranja dobrobiti sljedbenika, a ne samo kao alata za njihovu kontrolu i zapovijedanje. Etika brine između ostalog i podrazumijeva prepoznavanje osobnih stresnih situacija i suosjećanje s njima mogu biti od ključne potpore, ukoliko je situacija takva da je potrebna pomoć vodstva. Voditelj može osloboditi zaposlenika od zadataka u slučaju privatnih hitnih slučajeva. Briga za zaposlenike nije samo etičko načelo, već može biti jedan od elemenata u uspjehu poduzeća (Becker, 2019).

### **2.3. Društveno odgovorno poslovanje kao temelj uspješnosti poduzeća i njegova povezanost s poslovnom etikom**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept upravljanja kojim poduzeća integriraju socijalna i ekološka pitanja u svoje poslovne pothvate i interakcije sa svojim dionicima. DOP se općenito doživljava kao način na koji poduzeće postiže ravnotežu ekonomskih, ekoloških i društvenih imperativa („Triple-Bottom-Line-Approach“), dok se u isto vrijeme bavi očekivanjima dioničara i ostalih sudionika (UNIDO, 2015). DOP može pomoći u poboljšanju različitih segmenata društva, kao i promicanju pozitivnog ugleda robne marke za tvrtke. DOP se često dijeli u četiri kategorije: filantropska, moralna, pravna i ekonomska odgovornost. Ovaj koncept može pomoći poduzeću da identificira probleme, rizike i prilike u svom vanjskom okruženju, te pomaže u razvoju strategija za pravilno rješavanje problema, rizika i ostvarivanje prilika.

Jedan od načina implementacije društveno odgovornog poslovanja je identifikacija sudionika ključnih za poslovanje. Uključivanje dioničara pomaže u bolje razumijevanje njihovih interesa. Aktivno upravljanje odnosima sa dioničarima također omogućuje poduzeću da rano otkrije potencijalne probleme s ključnim interesnim skupinama i izbjegne probleme, poput odljeva potrošača, štrajkova i tužbi koje bi mogle ugroziti poslovanje.

Kvalitetna DOP strategija na vrijeme uoči određene etičke probleme koji su prijetnja za poslovni uspjeh. Najbolji primjer su složeni opskrbni lanci i životni ciklusi proizvoda koji mogu upotrebljavati otrovnu hranu ili dječji rad. Koordinirano prepoznavanje takvih problema smanjuje rizik od njihovog suočavanja i primjene hitnog kriznog upravljanja (Becker, 2019).

S obzirom da zaposlenici danas sve više uzimaju u obzir etičke principe pri odabiru posla, DOP može biti praktična strategija u privlačenju visoko kvalificiranih zaposlenika. Visoko kvalificirani zaposlenici ključni su za uspjeh poduzeća, a obično imaju i razne alternative kod zapošljavanja. Putem koncepta društveno odgovornog poslovanja, poduzeće može dati do znanja zaposlenicima relevantne signale o odgovornim poslovnim praksama. Na temelju toga možemo zaključiti da DOP strategija šalje relevantnu poruku o društvenoj i ekološkoj odgovornosti poduzeća te stvara dobar ugled među visokokvalificiranim zaposlenicima.

Jedan od važnih segmenata DOP-a je odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima i afirmacija ljudskih prava u poslovnom svijetu. Briga o zaposlenicima ogleda se kroz povoljno

radno okruženje, potporu te poznavanje potreba svojih radnika, a rezultat toga su jednake plaće, bolji protok informacija i sigurnost na poslu. Puno slučajeva je pokazalo da poduzeća koja vode brigu o ljudskim resursima te ulažu u njihov razvoj (kvalitetnije metode rada, te stjecanje novih znanja i vještina) ostvaruju veću konkurentsku prednost u odnosu na konkurente koji ne prakticiraju navedene aktivnosti. Poštivanje ljudskih prava podrazumijeva visok stupanj međuljudskih odnosa, transparentnost u poslovanju te briga o zajednici za vrijeme poslovanja. Stupanj poštivanja ljudskih prava ovisi o političkoj, ekonomskoj i socijalnoj razvijenosti pojedine države. Svako poduzeće u svom poslovanju mora imati jasno definirane stavove vezano za ljudska prava i postavljene ciljeve kako ih dodatno zaštititi. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva osjećaj sigurnosti zaposlenika u okolini u kojoj radi te maksimalan stupanj odgovornosti poslodavca za zaštitu prava i dostojanstva ljudi koji su kod njega zaposleni ili su s njim u nekom poslovnom odnosu (Pavić-Rogošić, 2015).

DOP također može biti strateški alat za upravljanje, na način da napravi analizu cjelokupnog poslovanja tvrtke i identificira dugoročne rizike i prilike u društvenom i ekološkom segmentu. Upravo koncept društveno odgovornog poslovanja poduzeću daje saznanja o određenim ograničenjima poput kritične ovisnosti o određenim resursima ili energiji, te društvena i politička kretanja koja potencijalno loše utječu na poslovanje. Sve navedeno korisno je za strateško upravljanje vanjskim okvirom poslovanja i proaktivnu prilagodbu dugoročnim rizicima, ograničenjima i trendovima. Primjer za navedenu strategiju je Nike, koji je pomoću DOP-a povećao održivost i konkurentnost. Nike je razvio dva segmenta poslovanja: proširenje uvjeta i prava radnika u opskrbnom lancu i ukupne učinkovitosti životnog ciklusa proizvoda. Računanjem ukupne potrošnje energije, upotreba vode i materijala, te količine otpada Nike je došao na poziciju koja ima za cilj stjecanje konkurentne prednosti kroz učinkovitost i održivost. Iz navedenog možemo zaključiti kako sve više poduzeća koristi DOP kao alat za strateško upravljanje (Nike, 2017).

Dobar primjer za DOP strategiju je američko poduzeće Starbucks. Najveći svjetski lanac kafića pokriva širok raspon poslovnih aspekata i odnosa sa zaposlenicima kao što su podrška lokalnim zajednicama, dodatna edukacija radnika, ravnopravnost spolova i manjine, potrošnja energije i vode, te smanjenje otpada. Starbucks community store ima za cilj pomoći lokalnim neprofitnim organizacijama u suzbijanju siromaštva za mlađi segment stanovništva, te ima cilj otvoriti sto poslovnica do kraja 2025. Poduzeće je također doniralo 1,2 milijuna obroka u SAD-u i Kanadi. Starbucks provodi obrazovne programe koji zaposlenicima osiguravaju online diplomu sveučilišta Arizona. Na vrhuncu globalne financijske krize, kada su druga poduzeća smanjivala

troškove ljudskih resursa gdje god su stigla, Starbucks je ulagao u obuku zaposlenika, uključujući degustacije kave i tečajeve koji su im donosili bodove na visokoškolskim ustanovama. Po pitanju spolne ravnopravnosti i manjine, trenutno oko 40% zaposlenika Starbucks u SAD-u su pripadnici manjina, a 65% su žene. Postigli su i održali 100%-tnu ravnopravnost plaća za žene i muškarce i ljude svih rasa, a dobili su i 100% ocjenu na Indeksu jednakosti osoba s invaliditetom (Dudovskiy, 2022).

Društvena odgovornost poduzeća Starbucks			
<b>FILANTROPSKA</b> Ulaganje financijskih sredstava u dodatnu edukaciju zaposlenika i lokalne neprofitne zajednice s ciljem iskorjenjivanja siromaštva	<b>MORALNA</b> Spolna ravnopravnost i manjine, korištenje obnovljive energije s ciljem zaštite okoliša	<b>POLITIČKA</b> Starbucks je predan etičkom poslovanju, s integritetom i u skladu sa zakonom.	<b>EKONOMSKA</b> Stvaranje profita legalnim poslovanjem, te osnova na kojoj se zasnivaju sve ostale komponente

Slika 2: Društvena odgovornost poduzeća Starbucks

Izvor: Izrada autora prema Dudovskiy J.(2022), Starbucks: a brief strategy overview, preuzeto 6.svibnja 2024. s: <https://research-methodology.net/starbucks-6/>

Većina poduzeća radi detaljne analize materijalnih i energetske tokova. To im omogućava razumijevanje upotrebe energije i materijala u poslovnim procesima, uključujući opskrbni lanac i životni ciklus proizvoda. Jedna od poslovnih prednosti je povećanje učinkovitosti. U poslovnoj praksi, većina poduzeća fokusira se na ekološki učinak, zbog jasnog poslovnog razloga: obično postoje značajni potencijali učinkovitosti koje tvrtka može identificirati temeljitijom analizom svojih učinaka na okoliš i smanjenje troškova koje se može ostvariti. Praćenje i poboljšanje ekološke učinkovitosti je zapravo motivirano poslovnim slučajem za učinkovitost nego ekološkim vrijednostima.

DOP je danas pokretač održivih inovacija jer poduzeće počinje razmatrati može li se nešto učiniti na učinkovitiji ili ekonomičniji način. Postoji značajan potencijal za održive proizvode, nova tržišta i poslovne prilike. Primjeri su poduzeće za uređenje okoliša na jugozapadu SAD-a koje razvija inovativna rješenja za uređenje ekosustava otpornog na sušu te poduzeća koja vode razvoj električnih automobila ili drugih energetski učinkovitih automobila te imaju potencijal poremetiti cijelu autoindustriju (Becker, 2019).

Dobro koncipirana DOP strategija može izgraditi dobru reputaciju tvrtke i povećati interes potencijalnih dioničara. Uzimajući u obzir vrijednosti okoliša i održivosti u svojim odlukama o potrošnji povećati će interes kupaca koji kupuju od ekološki osviještenih poduzeća, ali i zaposlenika kao što je već gore navedeno. Investitori su također važna skupina, koju najviše zanima DOP strategija tvrtke i poduzeće im upravo preko nje pruža informacije o ekološkoj i društvenoj učinkovitosti te strateškom pozicioniranju putem proaktivnog upravljanja rizicima. Na taj način potencijalni investitori mogu bolje procijeniti potencijale i rizike tvrtke. DOP također može imati publicitet kod drugih skupina poput nevladinih organizacija, vlade i organizacija koje također interesira društvena i ekološka osviještenost poduzeća (Becker, 2019).

Generalno, sve navedene poslovne prednosti DOP-a mogu dugoročno povećati konkurentnost i uspješnost poduzeća.

Koncepti poslovne etike i društvene odgovornosti imaju različite definicije. Unatoč tome, često se koriste za označavanje istog argumenta ili koda odnosno, u poslovnoj literaturi i društvu smatra da su i DOP i poslovna etika ista stvar. Društvena odgovornost poduzeća prema mnogim sudionicima opisuje se kao temeljno načelo poslovne etike, a društvena odgovornost poduzeća usmjerena je na korisne ishode za sudionike. Široko definirana radna etika uključuje etiku, integritet i vrijednosti, dok se uže definirana etika prvenstveno fokusira na zakon i usklađenost. DOP strategije usredotočuju se na društvene i ekološke odgovornosti tvrtke, a time posebno naglašavaju etička načela okoline u kojem poduzeće posluje (Nelson, 2022).

Prema Friedmanu, u idealnom svijetu neoklasične ekonomije DOP ne bi bio potreban. Svaki pojedinac bi iznio svoje interese, tržište bi osiguralo učinkovite rezultate, a država bi postavila pravila poštene konkurencije. Društvo bi imalo koristi, a negativni vanjski učinci bi bili uključeni u cijenu. Međutim, u današnjem poslovnom svijetu postoje razni negativni učinci koje tržišni mehanizam zanemaruje. U prijevodu, poslovni svijet ima puno tržišnih propusta i rupa u zakonu što poduzeća dovodi do suočavanja s etičkim izazovima. S obzirom da tržišni mehanizam sam po sebi ne jamči da ćemo se držati etičkih načela, ekonomski sudionici sami preuzimaju odgovornost da gospodarstvo bude pozitivna sila, a DOP im daje određene smjernice da to osiguraju. U savršenom slučaju DOP podržava i redefinira ideju tržišne ekonomije kao pozitivne sile prilagođavajući je da bude pozitivna za društvo, ljude diljem svijeta, okoliš i buduće generacije. Treba istaknuti još jedan fenomen ekonomije 21. stoljeća, a taj je da je sve veći broj velikih multinacionalnih korporacija, koje imaju više moći i sposobnosti

nego mnoge manje nacije u svijetu. Takva poduzeća često imaju više mogućnosti za rješavanje nekih problema u svom globalnom lancu opskrbe ili životnom ciklusu proizvoda od lokalnih vlasti koje bi tehnički trebale riješiti takav problem. Primjer su područja zapadne Afrike gdje i dalje postoji dječje ropstvo u proizvodnji kakaovca, bitne sirovine za industriju čokolade. Ropstvo je bilo glavni oslonac radne snage u ranom uzgoju kakaovca u zapadnoj Africi. U povijesti su robovi bili odrasli muškarci, ali u moderno doba su se počela djeca iskorištavati kao robovi, s obzirom da su puno jeftinija radna snaga, te su ih prevozili iz Burkine Faso i Malija u Obalu Bjelokosti. Djeca koja rade na plantažama kakaovca obavljaju teške fizičke poslove, rukuju opasnim predmetima te ih se fizički kažnjava ukoliko posao ne obavljaju dobro. Pojava dječjeg ropstva u Obali Bjelokosti također je uzrokovana smanjenjem migracije tijekom vremena i krčenjem šuma, koji su rezultirali krizom rada. Kampanja protiv dječjeg ropstva u uzgoju kakaovca dovela je do brojnih programa i inicijativa od strane zapadnoafričke vlade i drugih dionika, jer kako stvari stoje, lokalne vlasti nisu u stanju riješiti taj problem. Iako su dokumentarni filmovi i novinarske studije slučaja koje su proizvele nevladine organizacije i aktivisti ponudili ključne dokaze o pojavi dječjeg ropstva na zapadnoafričkim farmama kakaovca, sve je svedeno samo na ograničena pitanja i argumente (Odijie, 2021). Ipak, veća poduzeća poput Nestle mogu imati veću moć i utjecaj u rješavanju problema ropstva djece u svom opskrbnom lancu od lokalnih vlasti. Kada je došlo do diverzifikacije proizvoda uzrokovane ropstvom, Nestle je započeo program održivosti s ciljem sprječavanja diverzifikacije. Međutim, njihovi programi su zapravo programi za povećanje produktivnosti sa simboličnim komponentama protiv ropstva (Odijie, 2020). Možemo reći da u takvim slučajevima moć i sposobnost podrazumijevaju specifičnu odgovornost, te da globalna poduzeća imaju specifične moralne obveze. Upravo DOP može pomoći poduzećima i korporacijama u prepoznavanju i rješavanju takvih problema (Becker, 2019).

Etički kriteriji za procjenu strategije DOP-a su stupanj do kojeg DOP strategija ispunjava specifične poslovne odgovornosti tvrtke, učinkovitost DOP strategije i kredibilitet DOP strategije. Potrebno je identificirati poslovne odgovornosti poduzeća koje razmatramo, što podrazumijeva kritičku analizu poslovnih aktivnosti i odnose dioničara poduzeća kako bismo identificirali njezine specifične odgovornosti i moralne obveze. Zato se koriste dvije metode: ELCA i ESA. U mnogim slučajevima ne moramo detaljno primijeniti metode i napraviti potpunu analizu. Dovoljno je identificirati ključna etička pitanja i glavne odgovornosti poduzeća koja se razmatra (Becker, 2019).

Nakon identifikacije ključnih etičkih utjecaja i moralne odgovornosti poduzeća, moramo provjeriti postojeću DOP strategiju tvrtke i provjeriti bavi li se tim utjecajima i adekvatno preuzima svoje poslovne odgovornosti. Potrebno je kritički procijeniti jesu li aktivnosti DOP-a dovoljne za rješavanje poslovnih odgovornosti. Dobra DOP strategija mora biti efektivna. To znači da treba intenzivno smanjiti etička pitanja kojima se bavimo i osigurati čvrste etičke odnose s dioničarima i investitorima. DOP izvješće poduzeća treba dati dovoljno dokaza o učinkovitosti DOP strategije, kao što su provjerljivi podaci o napretku i ispunjavanju dobro definiranih ciljeva. Također treba identificirati i kritički raspraviti o svim nedostacima u pogledu učinkovitosti.

## **2.4 Okolišno, društveno i upravljačko ulaganje (ESG) i međudjelovanje sa poslovnom etikom**

Ulaganje u okoliš, društvo i upravljanje (ESG) predstavlja skup standarda za djelovanje poduzeća koja provode društveno osviješteni investitori za provjeru potencijalnih ulaganja. Implementacija ESG-a nije u potpunosti definirana, djelomično zato što se ESG ulaganje još razvija. U industriji upravljanja imovinom, gdje se aktivno upravljanje suočava s konkurentskim pritiskom ulaganja u indekse, ESG strategije bile su svijetla točka u smislu pokretanja novih fondova i primanja priljeva. U tom kontekstu, postoji zabrinutost zbog mogućeg "greenwashinga" ili "rainbow washinga" - lažnog ili pretjeranog predstavljanja o tome koliko su investicije stvarno usklađene s ciljevima održivosti (Morningstar 2019).

Kao što je navedeno, koncept ESG-a sastoji se od tri dimenzije: okoliš(E), društvo(S) i upravljanje(G). Okoliš(E) prikazuje u kojoj mjeri poduzeće utječe na prirodni ekosustav, koji se sastoji od njegovih emisija (npr. stakleničkih plinova), učinkovite upotrebe prirodnih resursa u procesu proizvodnje (po pitanju energije, vode ili materijala), onečišćenja i otpada (poput izlivanja), te inovacijskim naporima za ekološki dizajn svojih proizvoda. Društvena(S) dimenzija pokriva odnose poduzeća s radnom snagom, kupcima i društvom. Također se podrazumijevaju naponi da se zadrže lojalni radnici (npr. kvaliteta zapošljavanja, zdravlje i sigurnost, obuka i razvoj), zadovoljstvo kupaca (npr. proizvodnja kvalitetne robe i usluga koje čuvaju sigurnost kupaca) te biti dobar građanin u zajednicama u kojima posluje. Dimenzija upravljanja (G) obuhvaća sustave koji su uspostavljeni kako bi menadžment djelovao u najboljem interesu svojih dugoročnih dioničara, što uključuje zaštitu prava dioničara (npr. ograničavanje obrane od preuzimanja), postojanje funkcionalnog odbora, održavajući dobro

osmišljenu politiku kompenzacije rukovoditelja i izbjegavajući nezakonite prakse, poput prijevare i podmićivanja (Matos, 2020).

Okoliš(E)	Društvo(S)	Upravljanje(G)
Klimatske promjene i emisije ugljika	Zdravlje i sigurnost radne snage, raznolikost i obuka	Prava dioničara
Korištenje prirodnih resursa te gospodarenje energijom i vodama	Odgovornost prema kupcima i proizvodima	Sastav upravnih odbora (neovisnost i raznolikost)
Zagađenje i otpad	Odnosi sa zajednicom i dobrotvorne aktivnosti	Politika kompenzacije uprave
Ekološki dizajn i inovacije		Prijevare i podmićivanje

*Slika 3: Osnovna pitanja ESG-a*

*Izvor: Izrada autora prema Matos, P. (2020). ESG and Responsible Institutional Investing Around the World: A Critical Review. CFA Institute Research Foundation Literature Reviews*

Transparentnost i izvješćivanje o operativnim aktivnostima mogu se osigurati u robusnom ESG izvješću koje može povećati sudjelovanje dionika kako bi se poboljšao ugled poduzeća i potaknuli pozitivni odnosi s dionicima, posebno radnicima i potrošačima. Korporacijski nadzor također može brzo utvrditi slabosti i procijeniti trenutni učinak (Hamid, 2023).

Rastući interes među poduzećima, sudionicima na tržištu kapitala, profesionalnim organizacijama i regulatorima diljem svijeta za uključivanje ESG čimbenika u investicijske strategije doveo je do povećanja broja prijedloga za mjerenje ESG uspješnosti poduzeća od strane ESG rejting agencija, posebno onih koje su sve više zabrinute za održivost ulaganje. Iako se procjenjuje da postoji više od 600 ESG ocjena i rangiranja na globalnoj razini, prema posljednjem izvješću "rate the raters" (Održivost, 2020), investitori se prvenstveno oslanjaju na deset ESG ocjena: Moody's ESG Solutions Score, Bloomberg ESG results, Refinitiv ESG data, FTSE Russell ESG Ratings, Sustainalytics ESG Risk Rating, MSCI ESG Ratings, S&P Global ESG Rating, ISS ESG Corporate Rating, ISS Governance Quality Score i CDP Climate, Water, and Forests scores (Lopez, 2023).

ESG je također primjer prakse etičkog vodstva. Kako bi učinkovito provele ESG mjere, organizacije mogu primijeniti takvu praksu, koja uključuje i elemente "biti" i "činiti". Upravni odbori i izvršni direktori mogu oblikovati ponašanja koja žele aktivirati kod svojih zaposlenika oko održivosti, društvenih normi i načina donošenja odluka i pružanja nadzora. Budući da mjere obuhvaćaju tri tematska područja, od kojih neka unutar sebe imaju daljnje parametre, poduzeća mogu stvoriti zajednicu okupljanjem zaposlenika koji imaju i funkcionalne odgovornosti u tim



područjima, ali i one koji za njih imaju osobni interes. Ovo je pretpostavka većine skupina zaposlenika ili afinitetnih skupina. Menadžeri se mogu promišljeno odlučiti za koncepte koji jačaju obveze organizacije u sva tri područja i produbljuju povezanost s tom obvezom povezujući vrijednosti i načela korporacije s ESG metodologijom. Kada se postavi pitanje postoje li korporativne vrijednosti koje podupiru svako područje, poduzeća bi mogla identificirati gdje trebaju izgraditi zajedničke vrijednosti za podršku postizanju ESG ciljeva (Skeet, 2022).

Brojne organizacije kreću u uspostavljanje mjerila, investicijskih fondova i drugih načina usmjeravanja prema etičkom ponašanju za okolišne, društvene i upravljačke aktivnosti. Dajući pozitivan okvir očekivanog ponašanja, organizacije usmjeravaju zaposlenike na zajednički skup ciljeva i daju signal potrošačima o tome kako se donose etične odluke u poduzeću.

Učinkovito povezivanje ESG ciljeva s interesima kupaca koje poduzeće opslužuje jedan je od načina da budemo sigurni da ih oblikuju oni koji na odluke utječu. Neka poduzeća imaju vrlo zrele metode za to, kao što je Microsoftov žiri zajednice. Navedeni koncept predstavlja pomoć zaposlenicima Microsofta da razmotre potencijalne posljedice svojih proizvoda koristeći popise za provjeru (poput etičkih razmatranja i utjecaja na dionike), vježbe igranja uloga i angažman svih dionika. Uz ove alate timovima zaposlenika zaduženih za proizvode lakše je izgraditi veću obzirnost prema dionicima na koje utječe njihova tehnologija, a koji su često nedovoljno zastupljeni u tehnološkoj industriji (Green, 2021).

Mjere same po sebi mogu postati jedan od načina na koji poduzeća resetiraju odluke kada stvari krenu po zlu. Većina poduzeća radi s jedinstvenim izjavama o misiji, vrijednostima i načelima. Kombinacija tih ciljeva s ESG ciljevima omogućuje poduzećima da identificiraju poveznice sa širim društvenim potrebama i da odrede kako implementirati "pravu stvar" (Skeet, 2021).

Evolucija ESG metrike je možda jedan od najboljih primjera dizajna etičkog sustava. Ovu vrstu napora općenito poduzimaju vođe sa sposobnošću razmatranja načina oblikovanja svoje industrije ili sektora izvan vlastite organizacije. Oni doprinose načelima i standardima u svojoj industriji ili drugim relevantnim ekosustavima. Upravo na takav način, ESG postaje sustav mjerenja etike (Skeet, 2017).

Na temelju navedenoga možemo zaključiti da etičke teorije daju obrazloženje, ideje i definicije koje pomažu u učinkovitom sudjelovanju etičkog donošenja odluka te se mogu baviti svim, pa tako i ESG pitanjima. Alati etičkog prosuđivanja podržavaju praktično, čak i obrambeno rješavanje sukoba između ekonomskih i drugih ciljeva koji mogu prepoznati ljudske potrebe i

prava. Cilj obrambenog rješavanja sukoba je upravo sprječavanje rizika i negativnih posljedica koji proizlaze iz tih sukoba, ali i pravnih problema koji mogu naštetiti ugledu poduzeća. Opstanak poduzeća u modernom društvu zahtijeva svijest o tome da je etičko odlučivanje neizostavan dio poslovne strategije za što je stavljen konkretan primjer u studiji slučaja.

### **3. POSLOVNA KRIZA I VAŽNOST KRIZNOG UPRAVLJANJA U DANAŠNJEM POSLOVNOM SVIJETU**

Kriza može biti uzrokovana unutarnjim ili vanjskim silama. Primjeri vanjskih sila koje bi mogle utjecati na poslovanje poduzeća uključuju prirodne katastrofe, sigurnosne povrede ili lažne glasine koje štete ugledu tvrtke. Unutarnje krize mogu nastati kada zaposlenik nudi lošu korisničku uslugu, loše komunicira s klijentima ili ne radi na poboljšanju računalnih sustava u poduzeću. Unutarnjom krizom se može upravljati ili se može spriječiti ako poduzeće među zaposlenicima provodi stroge smjernice i protokole koji se tiču etike, politika, propisa i pravila. Čak i najbolje vođena poduzeća mogu biti pogođena krizom uzrokovanom vanjskim ili unutarnjim događajima. Upravljanje krizama je strategija predviđanja kriza na razini poduzeća i planiranja kako se s njima učinkovito nositi. Upravo u ovom poglavlju definirati će se poslovnu krizu i procese putem kojih se poduzeća rješavaju nestabilnih situacija.

#### **3.1. Pojmovno određenje krize i kriznog upravljanja**

Kriza (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Nakladni zavod Matice Hrvatske 1989: 182). Riječ kriza je u staroj Grčkoj označavala 'odluku'. Poanta krize je da treba nešto odlučiti, a još nije odlučeno. U moderno doba kriza predstavlja prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, odnosno izbor, sud, odluku, izlaz i rješenje konflikta i objašnjenje. Kriza je također odluka u situaciji u kojoj dolazi do sukoba novog i starog, bolesti i zdravlja, odlučujući preokret u nečemu, odnosno točka preokreta u razvoju (Krummenacher 1981: 3).

U ekonomskoj teoriji krize se definiraju kao npr. inflacija, nezaposlenost i recesija (Carvalho, 2021), dok se u političkim znanostima pripisuju političkim pogreškama i nedostatku sposobnosti u upravljanju. Sociolozi smatraju da je kriza odraz društvene nejednakosti i nepoštivanja autoriteta, psiholozi raspad identiteta pojedinca zbog različitih uzroka, a povjesničari vide krizu kao posljedicu prebrzog tehnološkog napretka ili transformacije društvenog života (Dafermos, 2022). Zbog svega navedenog moderna definicija krize nije konsenzualna, s obzirom da svako područje znanja nudi svoju definiciju, a čak i unutar svake discipline definicije pokazuju značajne razlike ovisno o autorima. Iz navedenoga možemo

zaključiti da je pojam krize situacijski, ali kao temelj se može uzeti da je kriza svaka situacija koja nosi rizik povećanja intenziteta ometanja normalnog odvijanja aktivnosti, te ugrožavanja pozitivnog ugleda koji uživa pojedinac ili organizacija (Matias, 2023).

Krizu u poduzeću karakterizira situacija koja prijeti ciljevima organizacije, mijenja postojeći odnos između poduzeća i njegovih dionika, te zahtijeva izvanrednu intervenciju od onih odgovorni za minimiziranje ili izbjegavanje mogućih negativnih posljedica. Ova kombinacija čimbenika daje planiranju kriznog komuniciranja veliki značaj, provedivu kako u preventivnom aspektu, tako i u smislu učinkovitog rješavanja problema. Posebnu pažnju zaslužuju odnosi s javnošću, jer upravo su oni glavni odgovorni za gubitak privatnosti kriza koje dopijaju u javnost, čime se pojačavaju njihovi negativni učinci na ugled organizacije. S druge strane, odnosi s javnošću su važni i zato što ih svaka institucija treba radi izlaganja svojih pojašnjenja o kriznoj situaciji i zato što na taj način brzo i učinkovito komunicira sa svojim dionicima, što će biti dodatno pojašnjeno u poglavlju o kriznom komuniciranju (Horvathova, 2019).

Kriza poslovanja je situacija u kojoj treba promijeniti smjer daljnjeg rada zbog unutarnjih i vanjskih negativnih utjecaja na poslovanje. Preventivno djelovanje uvelike može utjecati na razvoj krize. Prevencija ne podrazumijeva samo praćenje signala nego i strateško planiranje komponenti poslovanja uz pomoć alata poput Balance Scorecard (BSC) ili svojevrzni modeli zrelosti. Modeli zrelosti su puno detaljniji strateški plan, jer svaka aktivnost je vremenski detaljno razrađena, stavljena u kontekst s drugim aktivnostima i kao cjelina djeluje na ostvarenju strateških ciljeva poduzeća. To je jedan od načina na koji se mogu prepoznati abnormalnosti u poslovanju poduzeća i na vrijeme reagirati s ciljem prevencije krizne situacije (Kruljac, 2020).

Strateška kriza označava opasnost gubitka uspjeha. Iako još ima dobre rezultate, pogoršava joj se strateški položaj. Ova vrsta krize predviđa i procjenjuje te se izjednačava s pogoršanjem potencijala uspjeha poduzeća. Kratkotrajno ne pokazuje opasnosti s obzirom da još ne pokazuje pad prodaje ili dobiti te pogoršanje konkurentske pozicije, poput tehnološkog know-how ili zadovoljstva kupaca. Iako postoje brojne mogućnosti djelovanja, zbog apstraktnosti se još ne poduzimaju nikakve mjere. Najčešći uzroci strateške krize su loša procjena tehnološkog razvoja, razvoja cijena, neprikladna investicijska politika, pogrešna diverzifikacija i akvizicija te kriva lokacija (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Prva na listi uzroka poslovne krize je kriza likvidnosti. Kriza likvidnosti nastaje kada poduzeće više nije u stanju otplaćivati svoje dugove. Ukoliko dođe do neostvarivanja minimalne dobiti

ili poslovanja s gubitkom dolazi i do smanjenja vlastitog kapitala i na kraju prezaduživanja. Krizu uspjeha definira poslovanje s gubitkom. Ukoliko nedostaju potencijali uspjeha, pada konkurentna prednost i tržišta, odnosno pad sposobnosti za budući uspjeh u poslovnim područjima. Nedovoljna učinkovitost smanjuje zaradu i indicira gubitke (Osmanagić-Bedenik, 2007).

Krizni menadžment je disciplina čiji je cilj kroz organizacijske postupke, smanjiti učinke kriznih pojava koje utječu na organizaciju, te koordinirano djelovati na rizike svojstvene organizacijskim aktivnostima koji mogu postati uzroci tih učinaka. Krizni menadžment se stoga odnosi na kontrolu stvarnih i potencijalnih rizika, razvoj organizacijskih vještina za suočavanje s tim rizicima, odgovor na opasnosti koje, unatoč prevenciji, te utječu na institucionalnu ravnotežu. Upravljanje takvim nepredviđenim situacijama ima za cilj predvidjeti sve radnje koje organizacije trebaju poduzeti u slučaju kriznih situacija. Opseg kriznog menadžmenta uključuje prevenciju krize, spremnost na krizu, odgovor na krizu i reviziju krize (Matias, 2023).

Krizno upravljanje postalo je uobičajena aktivnost za menadžere svih organizacija s obzirom na prirodu trenutnog poslovnog okruženja koje je pod utjecajem globalizacije i intenzivne tržišne dinamike. Koncept kriznog upravljanja se također može shvatiti kao proces koji usmjerava aktivnosti organizacije u svrhu otkrivanja i evaluacije signala upozorenja potencijalne krize. U suvremenom konceptu kriznog upravljanja značajnu ulogu ima analiza potencijalne krize i dijeljenje znanja koje vodi naknadnom organizacijskom učenju. Poduzeće oblikuje ključnu uloga menadžera, posebice kriznih menadžera, koji se moraju nositi s mnogim promjenama, te osigurati brzo i efikasno rješavanje problema (Vašičkova, 2019).

Jedna od definicija kriznog menadžmenta je sposobnost organizacije da djeluje brzo, učinkovito i djelotvorno u mogućim operacijama čiji je cilj smanjenje prijetnji ljudskom zdravlju i sigurnosti, smanjenje štete na javnoj ili korporativnoj imovini te smanjenje negativnih utjecaja na nastavak normalnog poslovanja ili drugih operacija (Gigliotti i Ronald, 1991). Slične konceptualne pristupe preporučili su i drugi istraživači, izjednačavajući upravljanje kriznim situacijama s odgovorima na nepredvidive situacije. Iako se takvi pristupi čine zadovoljavajućima kada se kriza na početku identificira, oni također mogu biti neučinkoviti jer ne uzimaju u obzir mnoge druge važne elemente integriranog plana upravljanja krizom. Danas je krizni menadžment, koji će se u nastavku rada oslovljavat kao krizno upravljanje, relativno novi koncept, kako u teoretskom i znanstvenom smislu, tako i u praksi privatnih i državnih poduzeća, državne uprave i organizacija u neprofitnom sektoru. Njegov kasni ulazak u

akademsko i praktično upravljanje prati terminološka pomutnja oko izvanrednih situacija, kriza, sukoba i katastrofa te raznih pokušaja proaktivnog upravljanja. Pojmovi se često doslovno ili neadekvatno prevode s engleskog jezika, a potom koriste u pogrešne svrhe, bez jasne svijesti o njihovom značenju i upotrebi (Milašinović, 2008).

Dvije su osnovne forme kriznog upravljanja: aktivno i reaktivno. Aktivno krizno upravljanje podrazumijeva izbjegavanje krize, a reaktivno borbu protiv krize koja je poduzeće već zahvatila. Aktivno krizno upravljanje se deklarira kao preventivno i dekurzivno. Cilj anticipativnog kriznog upravljanja je provođenje zaštitnih mjera potencijalnoj krizi čije djelovanje može zahvatiti poduzeće u skorijoj budućnosti. Anticipativno krizno upravljanje je također niz preventivnih aktivnosti kako bi se na vrijeme uočili simptomi krize i brzi odgovor poduzeća na simptome krize. Simptomi se mogu pratiti kroz niz perspektiva, poput perspektive vlasnika poduzeća ili dobavljača, i svatko od njih može uzrokovati neku situaciju, ponašanje ili odluku koja može dovesti do krize u poduzeću (Kruljac, 2020).

Koncept kriznog upravljanja, se vrlo često danas pogrešno definira jedinstveni poziv ili profesija, a zapravo je specifična skupina događaja koji posjeduju određene zajedničke zakonitosti, ali i velike međusobne razlike. Različite struke bave se monetarnim krizama, vojnim nesigurnostima, terorizmom i prirodnim katastrofama te je teško da bi mogle učinkovito djelovati u područjima u kojima nemaju znanja i stručnosti. Iz navedenog možemo zaključiti da krizno upravljanje nije sinonim za zaštitu i spašavanje, zaštitu od prirodnih i drugih nesreća ni za civilnu obranu. Ono uključuje puno širu društvenu stvarnost koja egzistira kao teorijski koncept u znanosti i istraživanju, a ne u stvarnom svijetu kao sustav, institucija ili centar za ovladavanje svim mogućim kriznim događajima. U današnjim vrlo dinamičnim društvima svaka organizacija u normalnim okolnostima prati događanja u svom okruženju, analizira i procjenjuje sve promjene, odlučujući o tome što može iskoristiti kao potencijalnu prednost, a što treba izbjegavati. Koncept je nastao kao rezultat nastojanja gospodarskih korporacija da se nose s pritiscima svojih kritičara poput aktivista za zaštitu čovjekova okoliša, ravnopravnost spolova i potrošača. Krizno upravljanje je zapravo proizvod društvenog aktivizma i pojačanih unutarnjih i vanjskih pritisaka na korporacije da definiraju i implementiraju koncept korporativne društvene odgovornosti. Tim alatom poduzeća identificiraju, analiziraju i upravljaju problemima, odnosno odgovaraju na njih u njihovoj početnoj i razvojnoj fazi, prije nego što privuku pozornost javnosti i postanu dio javne osviještenosti (Milašinović, 2008).

Jedan od sličnih koncepata kriznom upravljanju je upravljanje rizicima. Upravljanje rizikom je proces u kojem organizacija identificira i upravlja svojom izloženošću riziku u skladu sa svojim strateškim ciljevima. Opseg uključuje postavljanje ciljeva, identifikaciju rizika, mjerenje rizika, tehnike provedbe te učinkovitost praćenja. Upravljanje rizikom važno je za poslovanje, no različita poduzeća imaju različite razine sklonosti riziku u smislu njihove spremnosti da upravljaju rizicima (Zhang, Paraskevas i Altinay, 2019). Rizici s kojima se moderne organizacije suočavaju postali su složeniji, potaknuti brzim tempom globalizacije. Stalno se pojavljuju novi rizici, često povezani i generirani sa sveprisutnom upotrebom digitalne tehnologije. Glavne vrste poslovnih rizika uključuju operativne, strateške i financijske rizike. Financijski rizici mogu se kategorizirati kao sustavni, zajednički cijelom gospodarstvu, i nesustavni rizici, specifični za poduzeće. Također treba uzeti u obzir sve unutarnje rizike, poput organizacijskih, i vanjske rizike (rizici prirode, konkurentnosti, ekonomski, politički i infrastrukturni rizici). Prema Changu (2019), financijski rizici, konkurentski rizici i rizici opskrbnog lanca mogu se klasificirati kao visoki prioriteti u industriji putovanja (Wong, 2021).

### **3.2. Uloga i zadaci kriznog upravljanja**

Zadaća kriznog upravljanja je brza i ciljana analiza uzroka i procjena posljedica krize, te predlaganje mjera za što brže svladavanje krize. Najviša razina odlučivanja je mjesto za krizni stožer, a organizacijski je kod predsjednika uprave. Navedena pozicija kriznog tima omogućuje snagu prodora i brzinu odlučivanja o uvođenju pojedinih mjera kao i takozvano čuvanje leda, a za članove tima kriznog upravljanja znači i dobar psihološki efekt koji se ne smije podcjenjivati. Krizni tim karakterizira važnost, hitnost i sposobnost odlučivanja. Za krizni tim vrijedi pravilo da svako područje odnosno odjel poduzeća koji može bitno i pozitivno pridonijeti analizi i rješavanju krize i ostvarenju mjera za ovladavanje krizom, mora biti zastupljen u kriznom stožeru. Sastav kriznog stožera ovisi o vrsti krize, no njegovi članovi su obično predstavnici razvoja, proizvodnje, tehnike, logistike kontrolinga, ljudskih potencijala, odnosa s javnošću i pravnih poslova. U kriznom stožeru zastupljena su praktički sva poslovna područja poduzeća, a s obzirom na to da su krize vrlo složene i komplicirane, njihovi izvori su višedimenzionalni kao i posljedice, navedeni sastav kriznog stožera ima pravo opravdanje (Osmanagić Bedenik, 2007).

Poduzeću je za početak potrebno formiranje kriznog stožera. Stožer bi trebao imati predstavnike iz svih ključnih područja poslovanja, kao i otvorena mjesta koja se mogu strateški popuniti na

temelju određene krize. Upravna tijela kriznog stožera su izvršni direktor, financijski direktor, glavni savjetnik i vanjski savjetnik, te menadžeri iz područja ljudskih potencijala, marketinga i prodaje, Odnosa s investitorima, odnosa s javnošću i informacijske tehnologije. Također treba imati dodatne članove za zaštitu okoliša, upravljanje postrojenjima i objektima te stručnjaka za proizvode. Voditelj stožera treba biti odabran na temelju kvaliteta poput odlučnosti, poznavanja organizacije i pristupačnosti. Voditelj će biti odgovoran za procjenu kriza i sastavljanje tima, popunjavanje mjesta stručnjacima i stalnu koordinaciju tijekom krize (Osmanagić Bedenik, 2007).

Krizni menadžment treba imati unaprijed formiranu strategiju upravljanja krizom jer će im ona pomoći da budu spremni za svaki problem koji može snaći poduzeće. Strategija mora biti pažljivo osmišljena i obuhvaćati sve potencijalne oblike izvanrednih situacija s kojima se poslovanje može susresti. Strategija bi trebala uključivati upute o tome kako komunicirati s dionicima kao što su osoblje, klijenti i mediji, uz opis koraka koje je potrebno poduzeti tijekom krize. Učinkovita komunikacija, koja je razrađena u posebnom odjeljku, ključna je za upravljanje krizom jer pomaže smanjiti negativne učinke krize i vratiti povjerenje dionika. Za pravilno rukovanje i rješavanje krize, te za očuvanje povjerenja i lojalnosti, ključno je imati jasno navedene ciljeve. Identificiranje budućih kriza i poduzimanje preventivnih radnji za njihovo sprječavanje, ključno je za izradu dobrog plana upravljanja krizama. Menadžeri moraju imati komunikacijsku strategiju za učinkovitu interakciju sa svim dionicima u krizi. Jako je važno i procijeniti krizu nakon što se iz nje izašlo te izvršiti sve potrebne prilagodbe kako bi se spriječili takvi problemi u budućnosti. Uspjeh strategije upravljanja krizom ovisi upravo o procesu kontinuiranog učenja i razvoja (Gurdatta, 2023).

Kako bi se učinkovito nosili s gubicima i štetama u slučaju krize, krizni menadžment podrazumijeva razvoj preventivnih programa i sustava. Krizni tim je neophodan za reagiranje na krize, a cjelokupni organizacijski plan mora uključivati procese i mehanizme upravljanja krizom. Krizni scenariji i planovi mogu se promatrati i kao integralni aspekt procesa strateškog planiranja kao i način upravljanja krizom. Kako bi menadžeri bili sigurni da su planovi upravljanja krizom aktualni i učinkoviti, ključno ih je redovito ocjenjivati i ažurirati (Mavani, 2023).

Za vrijeme krizne situacije, bez obzira na njenu vrstu ili izvor, članovi organizacije trebaju raditi zajedno kako bi razvili prilagodljiva i kreativna rješenja. To uključuje brzu razmjenu informacija, stvaranje i razmatranje mogućih smjerova djelovanja, funkcionalni i konstruktivni



sukob između različitih članova i sposobnost brze promjene smjera. Prema teoriji složenosti, vodstvo ne počinje s vođom na način odozgo prema dolje. Umjesto toga, proizlazi iz složene interakcije ljudi, odnosno vođa, sljedbenika i drugih dionika, te konteksta u kojem se ta interakcija događa. Teorija složenosti također sugerira da je primarna uloga vođa omogućavanje prilagodljivih odgovora na krize omogućavanjem vođama i sljedbenicima da poduzmu potrebne radnje, te da ne budu opterećeni birokracijom ili standardnim operativnim procedurama. Uloga vođe je stvoriti prostor i pružiti podršku različitim članovima kolektiva za prilagodbu, inovaciju i samokoordinaciju kako bi se napori odgovora na krizu održali u pozitivnom smjeru (Uhl-Bien, 2021).

Neke od ključnih kompetencija kriznog upravljanja su racionalno donošenje odluka, komunikacija, timski rad, etičko provođenje odluka i olakšavanje učenja.

Donošenje odluka u vrijeme krize je vrlo rizično i često se mora provoditi brzo. To zahtijeva prikupljanje točnih informacija, razmatranje različitih perspektiva, usvajanje zdrave mentalne sheme i njezine taktičnosti za donošenje prave odluke u pravo vrijeme. Kako bi donijeli dobre odluke u kriznim situacijama, voditelji trebaju prikupiti relevantne informacije i dokaze, potražiti savjet od stručnjaka za određeno područje i konzultirati se s drugim članovima rukovodećeg tima i relevantnim dionicima. Donošenje odluka u kriznim vremenima etički je opterećen zadatak jer takve odluke pokreću „neizbježne, složene i hitne kompromise (npr. veće dobro nasuprot individualnim pravima; odgovornosti prema društvu nasuprot vjerovnicima)” (Alpaslan i Mitroff, 2021). Stoga, uz traženje stručnog znanja relevantnog za prirodu krize, preporučuje se da se vođe također konzultiraju sa stručnjacima i drže etičkih načela kako bi pomogli u usmjeravanju kompromisa koji će neizbježno ostaviti neke dionike u lošijoj situaciji od drugih. Sukob među timom koji donosi odluke je neizbježan, a dužnost vođe je da vodi sukob u konstruktivnom smjeru. Vođa je u konačnici odgovoran za odlučivanje o smjeru djelovanja koji je razborit i najbolje služi općem dobru (Riggio i Newstead, 2023).

Kod koordinacije resursa i olakšavanja timskog rada, lideri igraju središnju ulogu u koordinaciji aktivnosti za suočavanje s krizom. Krize zahtijevaju suradnju između različitih subjekata, tako da lider mora biti učinkovit u pomicanju granica, što je sposobnost stvaranja smjera, usklađivanja i koordinacije između različitih pojedinaca i grupa kako bi radili prema zajedničkoj svrsi ili cilju. U krizama velikih razmjera, lideri će možda morati surađivati s čelnicima iz drugih organizacija, što može uključivati određene zaokrete i kompromise kako bi se krenulo naprijed. To od vođa zahtijeva da budu fleksibilni, skromni i sposobni upravljati

sukobima. Vođa bi također trebao poticati različite grupe i pojedince da rade zajedno na rješavanju krize, te osnažiti članove da djeluju i donose odgovarajuće odluke, uvijek osiguravajući da se isti nadziru i da su komunikacijske linije otvorene i protočne. Osim svega navedenog, vođe moraju razviti kulturu povjerenja te je uskladiti sa timskim radom (Kaiser, 2020).

U kontekstu olakšanja učenja, lideri moraju izbjegavati pronalaženje grešaka ili svaljivanje krivnje na druge zaposlenike. Umjesto toga, voditelji bi trebali usmjeriti pozornost i energiju na učenje iz krize kako bi se pripremili za buduće eventualne krize i ojačali organizaciju. Svaka organizacija bi trebala ispitati čimbenike koji su im omogućili da dobro reagiraju i rade, kao i one koji su spriječili njihovu izvedbu. Najbolja strategija je da vođa njeguje kulturu „organizacije koja uči”, odnosno koja nastoji neprestano učiti iz kriza i zastoja. Vođenje kroz krize pruža lekcije o mnogim različitim elementima rada i organizacije. Postoji pet lekcija kriznog menadžmenta koja nude različite mogućnosti učenja. Prvo su lekcije o tehničkim kvarovima, slabostima ili zaštitnim čimbenicima, uključujući sve od prekida napajanja do povrede podataka ili novih tehničkih inovacija. Drugo su lekcije o ljudskim čimbenicima koji mogu spriječiti ili oslabiti organizacije u nadolazećim krizama, posebno u pogledu toga kako se normalno ponašanje ljudi i donošenje odluka mogu promijeniti u kriznim situacijama. Treće su infrastrukturni čimbenici koji bi mogli otkriti slabosti ili ponuditi zaštitu od kriza. Četvrto su lekcije o kulturi i zajedničkim normama, koje mogu ovjekovječiti krize, na primjer, kulture uznemiravanja ili diskriminacije koje bukne u krizama kao što su kolektivne tužbe, ili štite od kriza, na primjer, kulture zajedničke umjerenosti i solidarnosti. Peto su lekcije koje se mogu uočiti u odnosu na kolektivne ili različite emocije i uvjerenja koja se raspiruju u vremenima krize (Riggio i Newstead, 2023).

Etičke dileme su jedan od brojnih problema s kojima se vođe susreću za vrijeme krize. Kriza zahtijeva brze odluke i aktivnosti koje uvijek favoriziraju neke zaposlenike u odnosu na druge. Često su razmjeri posljedica koje vođe čine u kriznim vremenima nepoznati sve do mnogo kasnijeg razdoblja, što znači da vođe moraju napraviti kompromise i odlučiti se na radnje koje će imati teške, ali donekle nepoznate posljedice (Alpaslan i Mitroff, 2021). Znati kako se snalaziti u takvim etičkim dilemama i biti u stanju to učiniti dobro i brzo ključno je za dobro vođenje u kriznim situacijama. Ipak, polje etičkog ili dobrog kriznog vođenja uvelike je nerazvijeno. Pri proučavanju kriza potreban je dugotrajan pristup kako bi se ispitalo krizni događaj, neposredne posljedice i dugotrajni učinci tijekom vremena, a navedeno dodatno komplicira upravo implementacija poslovne etike. Poduzeća imaju zadatak:

- određivanja načina za uzimanje u obzir kompetencija etičkog kriznog vodstva u odabiru i razvoju lidera,
- istraživanja, razvoja i procjena etičkog odlučivanja u situacijama percipirane hitnosti
- procjena koliko dobro postojeći okviri etičkog odlučivanja i obrazovanje pripremaju vođe za krizno vodstvo
- korištenje eksperimentalnih metoda za određivanje kako i može li se etičko odlučivanje pokrenuti u situacijama visokog stresa
- istraživanja kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih učinaka neučinkovitog ili neetičkog kriznog vođenja, uključujući povijesna izvješća i dokumentaciju u stvarnom vremenu i analizu kriza kako se odvijaju (Newstead, 2023).

Za vrijeme krize, vođe obavljaju ključne funkcije, koje su potrebne bez obzira na vrstu ili razmjere krize i treba ih uzeti u obzir pri odabiru i razvoju vođe. Neće svi članovi imati zadatak upravljati velikim krizama, ali će se svi vjerojatno suočiti s nekim razmjerom ili opsegom krize u svom mandatu. Krize će se nastaviti događati, najvjerojatnije u sve većoj učestalosti i složenosti, što znači da je ključno provoditi istraživanja i edukacije zaposlenika za dobro vođenje u kriznim situacijama.

### **3.3. Krizna komunikacija kao temelj kriznog upravljanja**

Krizna komunikacija označava ciljno izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. Prema Topferu, razlikujemo dvije strategije komuniciranja: defanzivna i ofenzivna.

Defanzivna strategija komuniciranja je djelomično izvješćivanje unutar poduzeća i izvan njega, u ekstremnom slučaju može podrazumijevati i prešućivanje ili poricanje krize. Tek kad raspoložemo s dovoljno informacija i kada je javnost preko drugih izvora upoznata s detaljima, javlja se i poduzeće sa svojim službenim priopćenjem. Ova strategija poznata je i kao politika prikrivanja i zataškavanja. Ofenzivna strategija komuniciranja podrazumijeva suprotan cilj, a to je da se sveobuhvatne i pravovremene informacije te je nastup u javnosti uređen i iskren. Cilj ove strategije je potkopavanje glasina i rezultat je izbjegavanje nesigurnosti i gubitak povjerenja. Iako je cjelovita komunikacija svojevrsan hod po žici, stvara čvrstu podlogu za pripremu i uvođenje organizacijskih i drugih mjera izlaska iz krize (Osmanagić Bedenik, 2007).

Činjenica je da nijedna organizacija nije pošteđena krize i sukoba. Kada je transparentnost organizacije dovedena u pitanje, komunikacija postaje ključni element za uspješno rješavanje

situacije. Prema Krepsu (1995), konfliktne situacije se javljaju u svakom poduzeću, iz jednostavnog razloga što je sukob je prirodan i neizbježan element ljudskog postojanja i organizacije. Sukob je proces kroz koji pojedinci izražavaju i raspravljaju svoje razlike. Konkretnije, sukob je borba izražena između dvaju ili više pozicija u konkurenciji, koje drže jedan ili više pojedinaca, općenito temeljena na nekompatibilnim uvjerenjima, idejama ili ciljevima. Sukob se može pojaviti na različitim razinama komunikacije i u najrazličitijim komunikacijskim scenarijima (Cardoso, 2023).

Vođe su obavezni slušati dionike za vrijeme krize i poboljšati svoje razumijevanje učinaka krize, izgraditi odnos sa dionicima i pokazati empatiju. Cilj je da dionici budu saslušani i usklađeni s vođom, te da se može olakšati regulacija emocija vođe i emocionalne sposobnosti. Slušajući dionike i dajući im osjećaj da ih se čuje, vođe mogu poboljšati svoje razumijevanje učinaka krize, izgraditi odnos i pokazati empatiju. Vođenje kroz krize emocionalno je naporno za vođe, ali korištenje ljudskosti i empatije te preuzimanje emocionalnog rada uključenog u istinsku prisutnost patnji može ublažiti potencijalnu udaljenost ili podjele među dionicima. Sve navedeno, zahtijeva dosljednost vođe, otpornost i upravljanje stresom (Wilson & Newstead, 2022).

Širenje informacija široko i učestalo je jedan od ključnih zadataka za vrijeme krize. Lideri bi trebali biti ohrabrujući i optimistični, ali realni. Trebali bi se fokusirati na ono što se događa i što se može učiniti za rješavanje krize, umjesto da se prvenstveno fokusiraju na prevenciju negativnih posljedica krize. Međutim, vođe također trebaju prenijeti ozbiljnost krize, ne bježeći od priznavanja pravih rizika i gubitaka. Komunikacija vođe bi trebala biti obzirna i usredotočena na zajednički negativni učinak koji kriza ima na voditelja i dionike. Dobar primjer je komunikacijski pristup novozelandske premijerke Jacinde Ardern tijekom krize izazvane korona virusom. Ardern je često komunicirala, pružajući činjenične, znanstveno utemeljene informacije o pandemiji i naglašavajući zajedničko iskustvo svih sastavnica. Bila je odlučna, ali suosjećajna, fokusirala se na ono što svi građani mogu učiniti kako bi minimizirali infekcije zajedničkim naporima i žrtvom (McGuire, 2020).

Komunikacijski trening se često preporučuje osobama koje odlučuju o poduzeću, a nisu profesionalci za komunikacije. Takav trening je ključan iz sljedećih razloga (Osmanagić Bedenik, 2007):

- za ispravnu i brzu reakciju, potrebno je sadržajno utemeljeno ponašanje a ne u stereotipima; površne izjave su uglavnom unaprijed pripremljene te i nisu odgovori na pitanja novinara, što otvara prostor glasinama
- zbog vjerodostojnosti informacije treba vjerodostojno priopćavati. O temi bi trebao govoriti onaj tko ju doista i obrađuje, a ne profesionalni govornik.

Komunikacijske mreže za upravljanje krizama obično se sastoje od više agencija i grupa, često iz različitih regija koje funkcioniraju na različitim razinama, s različitim resursima i stručnošću te u različitim domenama. Učinkoviti odgovori na krizne situacije zahtijevaju da se resursi i stručnost ovih agencija rasporede na sinkronizirane i koordinirane načine, jer upravo su tada prilagodba i pravi odgovor na prijetnje najefikasniji. Suprotno tome, odvojeni i slabije koordinirani naponi agencija koje djeluju neovisno često rezultiraju manje učinkovitim odgovorom na krizu. Koordinacija napora opisuje se kao suštinski problem u odgovoru na krizu (Sellnow, 2021). Razumijevanje cijelog sustava, uključujući komunikaciju i razmjenu informacija, neophodno je za poboljšanje upravljanja krizama koje uključuju više od jedne organizacije. Značajke sustava, kao što su veličina i dostupnost zaostalih resursa i javno naspram privatnog vlasništva mogu utjecati na komunikaciju. Ovaj problem može se često javljati kada su međuovisnosti između sustava nepoznate. Posljedica toga je da međuovisni sustavi možda neće uspjeti komunicirati te da će djelovati na nekoordiniran način (Taylor, 2022).

Krizno komuniciranje predstavlja kreativni holistički komunikativni proces odabira i razmatranja optimalnih i razumljivih edukacijskih smjerova kriznog upravljanja što podrazumijeva: koordiniranje i brzu primjenu planova za krizno upravljanje, mobiliziranje i motivaciju suradnika, nadzor provedbe strateških kriznih akcija, točnu procjenu nove krizne situacije i poticajnu mobilizaciju svih suradnika za uspješno krizno komuniciranje. Krizna komunikologija upozorava da su primatelji kriznih poruka skloni prešućivanju i sumnji unatoč primljenim kriznim porukama, a većina javnosti, primljene poruke i ne razumije. Za uspješno krizno komuniciranje potrebno je savladati proces modularne krizne komunikacije i biti spreman na činjenica da strogo normirani administrativni piramidalni komunikacijski modeli krizne komunikacije ne mogu vječno vegetirati te da se nove tehnologije korigiraju i mijenjaju tradicionalni administrativni krizni konzervativizam. Nužno je razlikovati iznenadnu kriznu katastrofu od programiranih kriznih situacija, potrebno je angažirati kvalitetan i kompetentan komunikativni tim za upravljanje kriznom komunikacijom i izolirati privilegirane sudionike u procesu upravljanja kriznom komunikacijom. Također je potrebno strateški planirati oblike i

tehnike medijske krizne komunikacije i konstruirati plan operativne transmisijske krizne komunikacije. Komunikativni proces krizne komunikacije mora biti selektivno planiran i operacionaliziran. Poduzeće mora poštovati vjersku osjetljivost te razraditi političku strategiju pri upravljanju kriznom komunikacijom. Komunikacijski proces izvedbe krizne komunikacije mora biti financijski kontroliran te je još potrebno locirati uporabne medije i strateške centre medijske moći. Modelsko upravljanje kriznom komunikacijom predstavlja višu razinu komunikološke konkretizacije i operacionalizacije dominantnih komunikacijskih zakonitosti u teoriji i praksi strateškog kriznog komunikacijskog upravljanja (Plenković, 2015).

Krizno komuniciranje je u pravilu retoričko, ukorijenjeno u specifičnoj situaciji s različitim, ciljanim zahtjevima, publikom i svrhom. Tehnički i profesionalni govornici koriste se retoričkim strategijama za proučavanje rizika i povezanih kriza, a zauzvrat, naši pristupi krizama istražuju implikacije jezika koji se koristi, i ne koristi, zavisno o nekom događaju. Te se posljedice često najbolje razumiju promatranjem prirode događaja koji okružuju krizu, te naročito kako rizik, strah, neizvjesnost i autoritet utječu na takve događaje (Winsor, 1990). Dobar primjer je znanstveni rad Huiling Ding o epidemijama (Ding i Zhang, 2018), koji ukazuje na to kako zajednice i organizacije upravljaju složenim mrežama moći i medija, te također naglašava kako ovi i drugi čimbenici utječu na politiku i javne poruke. Esben Bjerggaard Nielsen u svom radu o ekološkoj krizi (2017), stvara predodžbu o vremenu i mjestu kao diskurzivnim organizacijskim alatima koji stvaraju snažniju identifikaciju s globalnom i daleko udaljenom publikom. Kao takvi, tehnički i profesionalni govornici gledaju dalje od kriznog komuniciranja kao isključivo strateškog procesa i slijede smjerove istraživanja koji otkrivaju nijanse i napetosti uključene u komunikaciju (Angeli, 2023).

Kvalitetne informacije također su jedan od važnih aspekata krizne komunikacije. Moraju biti precizne, umirujuće, aktivne, reaktivne i višesmjerne. Najbolji način da se poduzeće suoči s kampanjom klevete koja se temelji na glasinama ili optužbama jest držati se činjenica koje su uvijek dobro dokumentirane. Jednako tako, krizno komuniciranje uvijek bi trebalo težiti davanju prioriteta ohrabrujućoj poruci, budući da su posljedice krize često pojačane tjeskobom i neizvjesnošću koje ona stvara u različitim ciljanim skupinama. Aktivan i reaktivan prijenos informacija od strane organizacije mora biti konstanta u kriznim situacijama, s informacijama i komunikacijom na vlastitu inicijativu, i u realnom vremenu, kao i kada postoji nešto novo u evoluciji krize, odmah reagirati na novinske članke. Naravno, ovaj napor zahtijeva stalno poznavanje evolucije informacija i odgovarajuće ažuriranje komunikacijske strategije. Za željeni konačni rezultat bitan je usklađen rad kriznog tima koji mora okupiti glavnog menadžera

ustanove i voditelje komunikacijskog tima, uz savjete pravnih i drugih stručnjaka koji to moraju integrirati s odborom ili suradnikom. Sve informacije moraju biti višesmjerne, zaposlenici imaju pravo znati što se događa i koje su posljedice događaja s obzirom na njihovu specifičnu situaciju. Interna komunikacija također mora biti aktivna i točna. Ovaj otvoreni stav prema osoblju izbjeći će glasine, zabrinutost ili paniku koji bi mogli pojačati učinke krize (Matias, 2023).

U kriznom upravljanju, vjerodostojnost je također ključni strateški čimbenik. Iako djeluje kao adut koji smo odlučili odigrati u najgorem trenutku i za koji znamo da nam može pomoći da pobijedimo, čak i ako situacija nije dobra, vjerodostojnost je nešto što se osvaja korak po korak, uz puno rada, strpljenja, ozbiljnosti i informiranosti. Komunikacijske poteškoće mogu izazvati neprijateljstvo ili uništiti ugled velike tvrtke u nekoliko minuta, a tada će biti prekasno za početak ulaganja u image capital. Neizvjesnost i nesigurnost koje karakteriziraju moderna vremena, bez obzira na izazove koje nose i nose, imaju važnu korist. Radi se o tome da jednostavna činjenica da znamo da oni postoje i da imaju utjecaj, sama po sebi predstavlja prednost, utoliko što se trebamo pripremiti za djelovanje. Jedno od rješenja, može biti naučiti živjeti u nesigurnosti, bolje rečeno, naučiti graditi sigurnost u punoj i trajnoj buri (Lampreia, 1998). Mnoga poduzeća poduzimaju korake kako bi bila sposobniji odgovoriti, promiču studije o zadovoljstvu, potrebama i preferencijama svojih tržišta te odgovaraju na njihove pritužbe i prijedloge. Institucije koje odgovaraju svojoj publici prepoznaju važnost zadovoljnih korisnika ili potrošača i razumiju da se institucionalne web stranice trebaju koristiti kao resurs za suprotstavljanje ili nadopunjavanje informacija koje prenose mediji (Cardoso, 2023).

Komunikacija nakon krize označava vremensko razdoblje nakon što se smatra da je kriza riješena. S obzirom na to da može biti teško precizno odrediti kada je kriza gotova, post-krizna komunikacija je proširenje komunikacije u kriznom odgovoru zajedno s učenjem iz krize. Kako se poduzeće vraća starim aktivnostima, interesne skupine moraju biti obaviještene o planovima za nastavak poslovanja. Zaposlenici, dobavljači i kupci žele znati kada će nastupiti tzv. normalne operacije i zahtijevaju redovite informacije o situaciji. Poduzeće će možda morati surađivati u istragama, kreirati vlastita izvješća i objaviti svoje reakcije na izvješća o istragama vanjskih agencija kao što je vlada. Istrage su proširenje informacija o krizi, a konačna izvješća vrlo su važna kada su prvi dokumentirani dokazi o uzroku krize. Ako su dionici tražili informacije tijekom krize i te su im informacije kasnije obećane, poduzeće mora ispuniti to obećanje kako ne bi izgubilo njihovo povjerenje.

Možemo zaključiti da je krizno komuniciranje aktivno tijekom sve tri faze kriznog upravljanja: prije krize, za vrijeme krize i nakon krize. U sve tri faze krizno komuniciranje ima namjeru naglašavanja ili upravljanja znanjem o krizi, te upravljanja reakcijama interesnih skupina, čemu je ujedno posvećeno i najviše pažnje. Pozornost je zajamčena jer odgovor na krizu može poboljšati ili pogoršati krizu za organizaciju i njezine dionike, koji pažljivo proučavaju odgovor na krizu. Čak i uz ovaj intenzivan fokus, još se mnogo toga treba naučiti o korisnosti kriznog komuniciranja tijekom odgovora na krizu. Kao što je prethodno navedeno, elementi kriznog komuniciranja prilično su široki i ostavljaju puno prostora za dodatna istraživanja (Coombs, 2010).



## **4. ISTRAŽIVANE O ETIČNOSTI TIJEKOM KRIZNOG UPRAVLJANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Na primjeru nacionalne banke u preposljednjem poglavlju će se razjasniti važnost poslovne etike u kriznim situacijama koja je razrađena u teorijskom okviru rada. Za potrebe studije slučaja provedeno je istraživanje te su dobiveni i rezultati koji su prezentirani. Na kraju studije daje se osvrt na cijeli događaj i preporuke za daljnji razvoj i izbjegavanje krize.

### **4.1. Ciljevi i metodologija istraživanja**

Glavni cilj istraživanja je definiranje važnosti poslovne etike ne samo u kriznim, nego u svim situacijama. Svrha je vidjeti kakvi stavovi prevladavaju i kakvi se primjenjuju u prakticiranju poslovne etike, te na kraju i kakav je odnos između jednih i drugih. U prethodnim poglavljima razrađeni su teorijski aspekti poslovne etike i kriznog upravljanja te njihovi važniji segmenti, a u ovom poglavlju će se na primjeru poduzeća prikazati njihovo usklađivanje u praksi.

Metodologija istraživanja temelji se na dubinskom intervjuu s osobom koja je za vrijeme kriznog razdoblja bila član uprave banke, a kao instrument istraživanja koristio se vodič (podsjetnik za intervju). Osoba je upoznata sa svim načelima poslovne etike, etičkog kodeksa i društvene odgovornosti te pravilima o postupanju za vrijeme krize. Uzorak obuhvaća jedno poduzeće, pa istraživanje može biti korisno kao primjer drugim poduzećima, ali ne može se na temelju istog donijeti opći zaključak. Mnoge situacije u kojima je prisutan krizni menadžment se analiziraju u puno manjoj mjeri te to ponekad može dovesti u pitanje čak i samo postojanje kriznog menadžmenta u takvim situacijama. Međutim, banke se znaju naći u aferama i pod raznim optužbama te takve situacije zahtijevaju efikasno krizno upravljanje opisano u trećem poglavlju. Istraživanje je provedeno u prosincu 2023. Ispitana osoba je kompetentna i ima dugogodišnje iskustvo rada u bankarskom sektoru te rješavanja problema u kriznim situacijama. Pitanja su bazirana na proučenim sekundarnih izvorima koji su se provlačili kroz prethodna poglavlja. Zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu ispitanika u bankarskom sektoru, ovim intervjuom dobiveni su konkretni odgovori na važna pitanja o krizi koja je za banku započela 2009., uslijed promjene vlasti, ali i svjetske ekonomske krize koja je pogodila i Hrvatsku.

Analiziran je utjecaj navedene svjetske ekonomske krize koja je započela 2008., reakcija poduzeća na krizu te način upravljanja. Također se obraćala pozornost na efikasnost krizne komunikacije poduzeća, te da li su tehnike iste inkorporirane u strategiju poduzeća. Istraživanje može biti poticaj za povećanje svijesti menadžera i zaposlenika o važnosti načela poslovne etike, kako u normalnim situacijama tako i u doba krize.

## **4.2. Rezultati i analiza provedenog istraživanja**

Poduzeće koje je u fokusu analize pripada bankarskom sektoru, u ovom istraživanju radi se o Hrvatskoj poštanskoj banci koja je u većinskom državnom vlasništvu. Bankarski sektor je djelatnost izložena stalnom povećanju javnosti, a banka u državnom vlasništvu je od još većeg interesa, te bi poduzeće odnosno banka moglo biti dobar primjer za analizu kriznog upravljanja u skladu s etičkim kodeksom i konceptom društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća, ali i cijelog sektora. Također treba istaknuti da je bankarski sektor najvažniji, ali i najosjetljiviji sustav u gospodarstvu svake države. Kad dođe do krize, ona se najviše odražava na financijsko tržište koje ima najveći utjecaj i prelijeva se na cjelokupno gospodarstvo.

Intervju je proveden s bivšom članicom uprave HPB-a koja je obnašala tu funkciju u razdoblju od 2009. do 2016. godine. Kao uvod potrebno je dati osnovne podatke o banci te pojasniti situaciju koja je uzrokovala krizu u bankarskom sektoru te samoj HPB. Hrvatska poštanska banka osnovana je u listopadu 1991. te je u vlasništvu Hrvatske pošte. Kroz trideset godina poslovanja HPB je više puta mijenjala vlasničku strukturu u skladu sa standardima državnog vlasništva te je do dan danas jedina banka u državnom vlasništvu s tržišnim udjelom od 3,7% za 2009. godinu.. Banka danas ima 588 000 klijenata, imovinu od 5,85 milijardi eura i kapital od 525 milijuna eura. Banka je 77% direktno ili indirektno u vlasništvu Republike Hrvatske (HPB, 2023).

Prvo pitanje upućeno ispitanici odnosilo se na prve uzroke krize koja se dogodila Hrvatskoj poštanskoj banci.

Ispitanica je navela da su do 2008. godine konstantna kreditna ekspanzija i priljev inozemnog kapitala u uvjetima niske inflacije doveli do napuhavanja balona na tržištu vrijednosnih papira, a naročito na tržištu nekretnina i građevinske industrije. Najava zastoja postojala je i prije nego što se globalna kriza odrazila i na Hrvatsko gospodarstvo u okviru pada izvozne potražnje, u

drastičnom smanjenju stranih ulaganja i sve težem inozemnom zaduživanju. Zaduživanje na inozemnom tržištu za HPB je bilo izuzetno otežano, budući je država vlasnik, te kao vlasnik nije mogla davati garancije ni jamstva inozemnim investitorima na potencijalna zaduženja, kao što su to mogle matične banke za svoje podružnice u Hrvatskoj. Zbog skupljeg zaduživanja i otežanog zaduženja na domaćem tržištu, otežan je bio pristup inozemnim izvorima sredstava. Ovo su sve vanjski faktori koji su utjecali na krizu u bančinom poslovanju.

Sljedeći problem nastao je kada je u lipnju 2009. premijer podnio ostavku što je iznenadilo ulagače na Zagrebačkoj burzi. Mnoga poduzeća su zabilježila pad (npr. Crobex je zabilježio pad od 4,5%). Krenule su špekulacije oko stvarnih razloga povlačenja, nova premijerka preuzela je kabinet, a javnost je shvatila da je situacija ozbiljna.

U kolovozu iste godine na sjednici Vlade Republike Hrvatske smijenjena je dvočlana Uprava Hrvatske poštanske banke, koja je ubrzo nakon tog osumnjičena s još nekolicinom djelatnika banke u antikorupcijskoj akciji Bankomat. Akcija Bankomat pokrenuta je prema nalogu USKOK-a, i provodila se zbog sumnje u počinjenje kaznenih djela vezanih za upravljanje kreditnim rizicima u HPB-u, nastalih odobravanjem nenamjenskih kredita.

U kolovozu iste godine, mjesec dana nakon ostavke premijera, na sjednici Vlade Republike Hrvatske naglo je smijenjena dvočlana Uprava Hrvatske poštanske banke što je izazvalo velik interes javnosti. Na sjednicama Vlade RH imenuju se i razrješuju dužnosnici državnih poduzeća dok se u komercijalnim bankama kao što je i HPB uprave smjenjuju na sjednicama nadzornog odbora kao predstavnika dioničara. Nedugo po smjeni bivša uprava je osumnjičena s još nekolicinom djelatnika banke u antikorupcijskoj akciji Bankomat. Akcija Bankomat pokrenuta je prema nalogu USKOK-a, i provodila se zbog sumnje u počinjenje kaznenih djela vezanih za upravljanje kreditnim rizicima u HPB-u, te potencijalnim gubitcima nastalih uslijed optužbe za pogodovanje u odobravanju plasmana određenim pravnim subjektima. Navedeni događaji otežali su trenutno upravljanje krizom, odnosno stara uprava je smijenjena a novoimenovana nije mogla preuzeti dužnost prije dobivanja suglasnosti od Hrvatske narodne banke što je proceduralno uslijedilo tek početkom rujna te iste 2009. godine.

Na pitanje kako se to odrazilo na HPB, odgovor je bio da, s obzirom da je HPB banka u većinskom državnom vlasništvu i izuzetno podložna većem napadu javnosti na bilo kakve krize i poremećaje, a smjena uprave i pokrenuta istraga izvor svakakvih medijskih kuloara pogodan za senzacionalističke naslove, banci je nanesena velika šteta i narušena joj je reputacija.

Nastala kriza odnosno anticipativno upravljanje krizom bila je definitivno prilika za mijenjanje postojećih navika, prvenstveno u komuniciranju s klijentima i davanja priopćenja za javnost. Time se povećalo fokusiranje na budućnost i slabljenja orijentacije na prošlost, odnosno usmjeravanje na buduće mogućnosti, bez trošenja vremena na krivice za nastanak krize.

U nezavidnoj situaciji nova Uprava banke imala je vrlo kompleksan zadatak sprječavanja kolapsa poslovanja te, najvažnije, bijega štediša iz banke uvjerenjem da su njihovi depoziti sigurni kao sve ostale ugovorene obveze prema ostalim klijentima banke. Mnogi su štediše radi navedenih senzacionalističkih naslova i članaka počeli navaljivati u podružnice banke zbog straha za vlastite uštede te je banka raznim priopćenjima i medijskim istupima činila sve kako bi ih zadržala kao svoje klijente.

Na pitanje vezano uz reputacijski rizik, ispitanica je istaknula da je tretiran kao najvažniji rizik u novonastaloj situaciji. Uprava je kadrovski pojačala odjel odnosa s javnošću koji je privremeno imao ulogu kriznog stožera. Okupljeni su izvršni direktori sektora poslovanja s corporate i retail klijentima, riznice odnosno financija, ljudskih resursa, te zajedno s novoimenovanom upravom preuzeli ulogu koordiniranja i redovitog informiranja javnosti priopćenjima, intervjuima nove uprave, te izvještajima o najvažnijim poslovnim podacima i rezultatima Banke.

Komunikativni proces krizne komunikacije uspostavljen je vertikalno te su informacije dolazile i bile slane po svim podružnicama i poslovnicama Banke raspoređenima po cijelom teritoriju Hrvatske s ciljem da se informiraju ulagači o sigurnosti njihovih depozita te da im u svakom trenu mogu biti isplaćeni što je spriječilo odlaske klijenata u druge banke.

Na pitanje o odnosu s najvećim poslovnim klijentima ispitanica je istaknula da je Banka održala sastanke sa svima te im je potvrđeno, da će sve ugovorene obveze po odobrenim kreditima i ugovorenim poslovnim odnosima biti nastavljene uobičajenom dinamikom.

Djelatnicima banke se također nije sviđala novonastala situacija, te je putem ljudskih resursa uspostavljena razmjena informacija vezana za sigurnost njihovih radnih mjesta, nastavka redovnih aktivnosti banke, te transparentne podjele podataka za potrebe klijenata s kojima svakodnevno komuniciraju.

Navedenim akcijama spriječene su daljnje štete za poslovanje banke u odnosu na poslovanje smijenjene Uprave što potvrđuje i Izvješće o poslovanju. Prema godišnjem Izvješću o poslovanju iz 2009.godine, u skladu s događajima u svjetskom gospodarstvu i prelijevanjem

financijske krize na realni i financijski sektor u Republici Hrvatskoj, rezultati Grupe i Banke, između ostalog, reflektiraju stagnaciju gospodarskih aktivnosti u 2009. godini. U skladu s tim Banka je na kraju 2009. godine zauzela tržišni udio od 3,7% koji je smanjen za 0,3% u odnosu na prethodnu godinu, uz istovremeni pad imovine Banke za 4,6%. Razlog smanjenja tržišnog udjela i imovine je rezultat formiranih ispravaka vrijednosti zajmova i ostale aktive u iznosu od 509,4 milijuna kuna, koji su negativno utjecali na poslovni rezultat, odnosno gubitak od 448,8 milijuna kuna. Unatoč tome, depoziti građana su te godine porasli za 239,4 milijuna kuna, a oročeni depoziti 578,9 milijuna kuna, što je dobar pokazatelj povjerenja s obzirom na jaku konkurenciju u bankarskom sektoru i lošu situaciju na svjetskom tržištu. Tijekom 2009. povećana je kapitalna osnova banke ulaganjem hibridnih instrumenata u dopunski kapital u iznosu od 250 milijuna kuna od strane državnih trgovačkih društava i državnih jedinica, te je 110 milijuna kuna hibridnog depozita Hrvatske pošte d.d. pretvoreno u temeljni kapital Banke.

Druga skupina pitanja odnosila se na implementaciju poslovne etike u krizno postupanje. Poslovna etika ključna je za krizni menadžment banke jer se odnosi na način upravljanja krizom, pruža informacije zaposlenicima, klijentima, javnosti te donosi odluke u skladu s moralnim načelima i profesionalnim standardima.

Poblježe rečeno, poslovna etika kod kriznog upravljanja podrazumijeva poštivanje moralnih načela, transparentnost, odgovornost i zaštitu interesa klijenata i zaposlenika čime se povećava bančin ugled i u kriznim vremenima.

Ispitanica je istaknula da je poslovna etika u svakoj, pa tako i u Hrvatskoj poštanskoj banci skup pravila, vrijednosti i standarda ponašanja prema kojima se provode sve aktivnosti i odluke unutar banke. Pod time se podrazumijeva:

1. Integritet – svi zaposlenici i nova Uprava banke radili su u skladu s visokim moralnim vrijednostima i poštivanjem etičkih standarda u svim poslovnim transakcijama kako prema fizičkim, tako i prema pravnim osobama.
2. Transparentnost – Banka je pružala jasne informacije svojim klijentima o svojim uslugama kroz medije.
3. Usklađenost s propisima – kao visoko regulirana institucija pod kontrolom HNB-a, Banka je nastavila poštivati sve zakonske propise, regulatorne zahtjeve i standarde bankovne industrije u svim segmentima svog poslovanja.

4. Povjerenje – Banka je i dalje gradila i održavala povjerenje svojih klijenata pružajući im pouzdane usluge te je poštovala njihovu privatnost čuvanjem povjerljivih informacija.

5. Odgovornost – nova uprava HPB-a je u potpunosti preuzela odgovornost za sve postupke, bilo da se radilo o financijskim transakcijama, investicijama ili o odnosu s klijentima.

6. Sigurnost zaposlenika – nova Uprava banke preuzela je brigu i odgovornost o zaposlenicima, te im je pružala potporu, obuku te sigurno i dobro radno okruženje.

Poslovna etika u poslovnoj banci ključna je za izgradnju i održavanje ugleda banke, jačanje povjerenja klijenata te osiguranje integriteta i stabilnosti poslovanja banke.

Na pitanje da li se Uprava Banke u bilo kojem trenutku našla u etičkoj dvojbi, odgovor je bio da nije, već se isključivo fokusirala na nastavak redovnog poslovanja i uvjeravanje javnosti da smjena Uprave na sjednici Vlade nema niti će imati ikakve posljedice za klijente, te da je Banka i dalje stabilna i nastavlja rad s novom Upravom. Najviše su se bojali reputacijskog rizika i bijega klijenata u druge banke što su uspjeli spriječiti na način da su uvjerali javnost da Banka uredno posluje, a reputacijski rizik je uspješno obranjen od političko-senzacionalističkih naslova.

Iz navedenoga možemo zaključiti da se Hrvatska poštanska banka našla u velikoj krizi navedene 2009. godine te da ju je upravo zahvaljujući efikasnom kriznom menadžmentu i primjenjivanju etičkih načela u poslovanju uspjela savladati te nastaviti sa uspješnim poslovanjem.

Najbolja poslovna praksa za uspjeh banke podrazumijeva preciznost, prilagodljivost i dobro razumijevanje financijske okoline, za što je jedan od najboljih primjera Bank of America. Jedan od najvažnijih segmenata je učinkovita komunikacija, zato što strategije moraju biti dobro objašnjene kako bi se osiguralo da svi, od menadžera do zaposlenika, razumiju cilj i svoju ulogu u njegovom izvršenju. Bez dobre komunikacije, čak i najbolji planovi mogu propasti. Bankarski sektor podložan je brzim promjenama, stoga čvrsta strategija mora biti dovoljno fleksibilna da se prilagodi tržišnim promjenama, regulatornim nadograđivanjima i novim potrebama kupaca. Postavljanje mjerila i praćenje napretka ključno je za razumijevanje što funkcionira, a što treba promijeniti. Nije dovoljno samo postaviti ciljeve, već su potrebni alati za praćenje uspješnosti tih ciljeva u stvarnom vremenu. Sveobuhvatna strategija podrazumijeva odgovorno upravljanje rizikom. Banke moraju predvidjeti potencijalne prijetnje i imati planove za nepredviđene situacije kako bi ih ublažile. Ovo predviđanje ključno je za dugoročnu stabilnost i rast. Na kraju,

uspješna bankarska strategija fokusira se na klijenta. Razumijevanje i zadovoljavanje potreba kupaca je ono što u konačnici pokreće rast. Banke moraju kontinuirano nastojati poboljšati korisničko iskustvo. Upravo su tri temeljna načela koja prvenstveno vode strategiju Bank of America: fokus na klijenta, poticanje operativne izvrsnosti, te rast koji je istodobno održiv i unutar odgovarajućeg okvira rizika (Alonso, 2022). HPB je kroz cijelo razdoblje krize komunicirala sa svojim klijentima i zaposlenicima, te je jamčila sigurnost plaća i depozita, i mogućnost njihovih isplata u svakom trenutku. Banka je u potpunosti bila prilagođena cjelokupnoj situaciji, tako što je preuzela odgovornost za sve svoje postupke, te davala konkretne informacije o svojim aktivnostima putem raznih priopćenja za medije. Odgovorno upravljanje rizikom rezultiralo je otklanjanjem svih prijetnji i nastavkom uspješnog poslovanja, a reputacijski rizik, koji je deklariran kao najvažniji, također je uklonjen. Glavni cilj, odnosno izlazak iz krize, proizašao je upravo iz dosljednog i efikasnog upravljanja cijelom situacijom, u čijem su procesu sudjelovali svi zaposlenici, kojima su pružali stalna usavršavanja i podizali razinu kompetencija.

Također možemo ustanoviti kako se Banka kroz cijelo razdoblje krize držala etičkih načela navedenih u teorijskom djelu. Uprava Banke je imala ovlasti u skladu s etičkim normama, te se nikada nije našla u etičkoj dilemi. S obzirom da se radi o velikom poduzeću, Banka je bila jako učinkovita, te je vrlo brzo i efikasno postigla cilj izlaska iz krize. Banka nije radila samo za vlastite interese nego za opće dobro, koje je u tom trenutku bilo, nastavak poslovanja banke, redovna isplata plaća zaposlenicima, profita ulagačima, očuvanje depozita štediša i izvršavanje obveza prema ostalim klijentima. Od samog početka su se odnosili s poštovanjem prema zaposlenicima i redovito ih obavještavali o situaciji u Banci, te brinuli o njihovoj sigurnosti. Također su odgovarali na sva pitanja svojih zaposlenika, te postavljali racionalne zahtjeve u skladu s ciljevima same Banke. Kao što je navedeno, Banka je imala visoku transparentnost, u skladu sa zahtjevom šestog načela poslovne etike, što je podrazumijevalo uključivanje zaposlenika u aktivnosti koliko god je to bilo moguće, te ih je osposobljavala za sve buduće akcije. Svaki zaposlenik je snosio odgovornost za uspjeh poduzeća i efikasan izlazak iz krize neovisno o tome što je Uprava imala proširene odgovornosti. Uprava je promicala izvrsnost na način da je provodila integritet sa zaposlenicima te ih slala na razne edukacije s ciljem osposobljavanja za različite aktivnosti u poslovanju. U skladu s etikom vrline, krizni stožer je radio na održavanju pozitivne atmosfere među svim dionicima i poticao na suradnju. Nije dolazilo do treniranja strogoće, te je komunikacija sa svim dionicima bila korektna i u skladu sa situacijom.

Ono što još treba istaknuti je da je Hrvatska poštanska banka s godinama počela i s održivim poslovanjem, te je implementirala ESG model u poslovne procese. Prilikom donošenja odluka o investiranju, Banka uključuje sve ESG čimbenike kako bi doprinijela dugoročnom pozitivnom utjecaju na vrijednost ulaganja. Pri tome, Banka prepoznaje, procjenjuje i vrednuje ESG rizike prilikom pružanja usluge upravljanja portfeljem te pazi na glavne štetne učinke svojih investicijskih odluka na čimbenike održivosti provođenjem politika isključivanja, prednosti i sudjelovanja. Kao što je navedeno u teorijskom djelu, danas kombinacija sve veće potražnje za ESG ulaganjima i brzi razvoj tržišta stvara prostor za manipulativnim zelenim marketingom, tzv. Greenwashing, koji može štetno utjecati na investitore koji imaju namjeru održivo ulagati. Svjesna da se dvosmislene tvrdnje povezane s održivošću mogu pojaviti i proširiti bilo namjerno ili nenamjerno, Banka je u sklopu praćenja, procjene i analize ESG tržišta i rizika, posvećena prepoznavanju i sprječavanju manipulativnog zelenog marketinga, s ciljem osiguranja zaštite potrošača i ulagača, održala pouzdano okruženje za održivo financiranje (HPB, 2023).

Na kraju možemo zaključiti da je, pridržavajući se etičkih načela i implementiranjem održivog poslovanja, a ujedno postupajući i u skladu s prethodno opisanom najboljom praksom, Banka dala pozitivan primjer drugim pravnim subjektima i poduzećima za postupanje u vrijeme krize.

### **4.3. Ograničenja provedenog istraživanja**

Prilikom provedbe istraživanja nastala su određena ograničenja. Unatoč postignutim rezultatima, najveće ograničenje je to da u analiziranom uzorku, odnosno reprezentativnosti uzorka sudjelovala samo jedna osoba, članica tadašnje uprave Hrvatske poštanske banke, te je cijela kriza interpretirana iz samo jednog kuta gledišta. Iako HPB ima jasne standarde na kojima se temelji cjelokupno poslovanje banke, veći uzorak dao bi širu sliku o cijelom događaju. Iz navedenog razloga ne može se donijeti generalni zaključak o istraživanoj situaciji. Intervju je anonimno te je ispitanica mogla odgovarati kako je htjela bez posljedica, a ovo istraživanje može poslužiti kao pomoć za buduća dubinska istraživanja ovakvog i sličnih slučajeva u drugim poduzećima. Ono što je svakako preporuka je da se ispita više ljudi u sklopu istraživanja kako bi se dobilo više rezultata i opširnija slika krizne situacije u poduzeću i izlaska iz iste, uz poštovanje načela poslovne etike i etičkog kodeksa kao u normalnim situacijama.



#### **4.4. Preporuke za daljnji razvoj i unaprjeđenje poslovne etike za vrijeme kriznog upravljanja**

Na kraju poglavlja donijeti ćemo određene zaključke i preporuke za daljnji razvoj i implementiranje poslovne etike kako u krizni menadžment tako i u cjelokupno poslovanje.

Jedan od načina poboljšanja poslovanja i ugleda poduzeća je implementacija društveno odgovornog poslovanja, koje je razrađeno u drugom poglavlju. Danas postoje dvije skupine objašnjenja za dobrovoljno izvještavanje organizacija o svom društveno odgovornom djelovanju: teorija sudionika i teorija legitimnosti. Pristup uvažavanja potreba, zahtjeva i interesa sudionika naglašava društvenu odgovornost u funkciji izgradnje reputacijskoga kapitala organizacije, a time i podizanja njenih financijskih rezultata (Kundid, 2012).

Zakon EU danas zahtijeva od svih velikih poduzeća i svih trgovačkih društava (osim uvrštenih mikropoduzeća) da otkriju informacije o onome što vide kao rizike i prilike koje proizlaze iz društvenih i ekoloških pitanja te o utjecaju njihovih aktivnosti na ljude i okoliš. To pomaže ulagačima, organizacijama civilnog društva, potrošačima i drugim dionicima da procijene uspješnost održivosti tvrtki, kao dio europskog zelenog dogovora. 5. siječnja 2023. stupila je na snagu Direktiva o korporativnom izvješćivanju o održivosti (CSRD). Navedena direktiva modernizira i jača pravila o društvenim i ekološkim informacijama koje poduzeća moraju prijaviti. Poduzeća izvan EU će također morati slati izvještaj o održivosti, ostvare li na tržištu EU dobit veću od 150 milijuna eura. Konačno, troškovi izvješćivanja smanjit će se za poduzeća u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju usklađivanjem informacija koje treba dostaviti. CSRD također zahtijeva jamstvo o informacijama o održivosti koje poduzeća dostavljaju i osigurat će digitalnu taksonomiju informacija o održivosti (Europska komisija, 2023).

Teorija legitimnosti predstavlja DOP složeno izvješće, koje sadrži tradicionalno godišnje izvješće zajedno s ESG informacijama, i odvojeno ESG Izvješće o održivosti. Također se očekuje da DOP otkrije informacije koje korisniku omogućuju: mjerenje društvenih i ekoloških posljedica korporativnih radnji, mjerenje učinkovitosti korporativnih društvenih i ekoloških programa, razumijevanje načina na koji poduzeća ispunjavaju svoje društvene odgovornosti i sliku svih korporativnih resursa koji mogu imati utjecaj na društvo ili okoliš. Prema Niskali i Schadewitzu (2010), izvješćivanje o odgovornosti npr. DOP je komunikacijski alat za poduzeće kako bi se smanjila informacijska asimetrija između menadžera i investitora koji, posljedično mogu pomoći u tržišnoj procjeni poduzeća. Međutim, mnogi drugi autori smatraju da poduzeća koriste društveno odgovorno poslovanje kao komunikacijski alat za utjecaj na predodžbu ljudi

o poduzeću. Poduzeća koriste DOP kako bi održale i zdrav odnos s povezanim stranama, tako da mogu nastaviti profitirati i rasti. Što se tiče nedavnih istraživanja, autori su izravniji i sugeriraju da se u dinamičnom političkom i društvenom okruženju DOP sve više tumači kao sredstvo s kojim tvrtke mogu dobiti tzv. organizacijski legitimitet (Castello i Galang, 2014; Bachmann i Ingenhoff, 2016). Komunikacija je jedan od glavnih načina na koji organizacija želi potvrditi svoju legitimnost. Poduzeća komuniciraju na razne načine: putem oglašavanja, brošura za odnose s javnošću, kratkih izvještaja za zaposlenike i godišnjih izvješća. Godišnje izvješće je najčešće prihvaćeno i priznato sredstvo korporativne komunikacije. Budući da je godišnje izvješće vjerodostojno korisnicima, može se koristiti za projektiranje prilagođenog dojma o tvrtki (Mahmud, 2019). Jedan od primjera slabe komunikacije je bankarski sektor Kanade prema široj javnosti u razdoblju od 1996. do 2000. godine, što je dovelo do izmjene regulacije uslijed lošeg ugleda u javnosti vezane uz rekordnu profitabilnost industrije i najavu novih okrupnjavanja unutar sektora. Kanadske banke su se suočile sa značajnim komunikacijskim izazovima dok su se borile s tehnološkim napretkom, regulatornim promjenama i rastućim očekivanjima klijenata. Prijelaz na digitalno bankarstvo doveo je do negodovanja mnogih klijenata. Klijenti i drugi dionici su očekivali pravovremena ažuriranja podataka o računu, obavijesti o transakcijama i odgovarajuću službu za korisnike. Banke koje nisu ispunile ova očekivanja riskirale su gubitak klijenata u korist komunikativnijih konkurenata. Također je došlo do regulatornih promjena poput izmjena zakona o privatnosti i financijskih propisa. Propusti poput kašnjenja u obradi transakcija, netočnosti u izvodima računa i nedovoljno informacija pruženih klijentima pridonijeli su nezadovoljstvu i narušili povjerenje u bankarski sektor. Neadekvatna komunikacija banaka o njihovoj financijskoj stabilnosti, povećavala je javnu nelagodu i manjak povjerenja u bankarski sustav. Banke su riješile problem tako što su poboljšale komunikaciju implementiranjem načina upravljanja odnosima s klijentima, prilagođavanjem komunikacije individualnim preferencijama klijenata i korištenjem analitike podataka kako bi poboljšale relevantnost i učinkovitost svojih poruka. Također su provodile efikasne i efektivne komunikacijske planove, pružanjem točnih i pravovremenih informacija klijentima i korištenjem različitih komunikacijskih kanala za održavanje transparentnosti i povjerenja usred neizvjesne situacije (Ballantine, 2002).

Ono što smo već mogli zamijetiti je da u poslovnom bankarstvu, kao što je više puta istaknuto, najvažnija stabilnost poslovanja jer je to glavni uvjet za povjerenje klijenata te smanjuje mogućnost takozvanog povlačenja depozita poznatog kao "bank run" koji uništava poslovanje i najvećim bankama.

Na temelju analize odgovora možemo reći da je HPB oduvijek nastojala etički poslovati kako u normalnim, tako i u kriznim okolnostima, te je praktički na prvom mjestu bila briga o zaposlenicima i klijetima.

Ne treba izostaviti da je do krize, odnosno smjene uprave HPB-a došlo usred svjetske financijske krize, krize u građevinskoj industriji u Hrvatskoj te sloma tržišta nekretnina. Upravo zbog toga što su krize bile međusobno povezane došlo je do značajnog pada kreditne aktivnosti banaka i povećanja udjela loših plasmana u njihovoj aktivi.

U sklopu tih događaja smjena uprave u HPB-u bila je neočekivan i nepredvidiv događaj koji nije bilo moguće izbjeći.

Pravovremeno prepoznavanje problematike okruženja i bankarskog poslovanja, te poslovanja same HPB i njenih specifičnosti bilo je ključno za pravovremenu reakciju prema zaposlenicima i javnosti s obzirom da je banka u državnom vlasništvu.

Uprava HPB se našla u vrlo izazovnom pothvatu i ključno je bilo uspostaviti transparentnu komunikaciju kako unutar banke tako i prema javnosti i klijentima. Sve što se odnosilo na bivšu smijenjenu upravu trebalo je jasno i nedvosmisleno odvojiti od banke i njenog daljnjeg poslovanja te dokazati da nije vezano za ostale zaposlenike i odnose s klijentima, što nije nimalo lagan izazov.

Kao što je prethodno navedeno, nemoguće je sve predvidjeti, ali najvažnije je poznavanje problematike i samog poduzeća koje je u središtu kriznog događaja.

Ispitanica je navela da je za dobro reagiranje na buduće krizne situacije važno:

- kontinuirano komunicirati i educirati zaposlenike o etičkim standardima i zajednički definiranim vrijednostima u poslovanju
- promicanje svijesti o važnosti integriteta poslovne etike i kriznog upravljanja
- koristiti regulirani sustav za prijavu nepravilnosti unutar poduzeća te otvorene komunikacije u istom
- razvijanje novih strategija i praćenje financijskog okruženja za potencijalno sprječavanje pada povjerenja, integriteta i reputacije banke.

Još jedna preporuka za organizacije i poduzeća je implementiranje ofenzivne komunikacijske strategije. Navedena strategija označava aktivan pristup kroz kontinuirano informiranje zaposlenika o nastalim problemima, tijekom događaja te doprinosu koji se od njih očekuje.

Tokom individualnog ili grupnog razgovora sa zaposlenicima dolaze do izražaja navedene komunikacijske vještine kriznih menadžera (Coombs 1999; Harvard Business School Press 2004; Sučević 2010):

- dobar krizni menadžer ne izbjegava priopćavanje loših vijesti zbog krajnje netočne pretpostavke da oni ne mogu podnijeti istinu
- otvorena komunikacija i aktivno slušanje podrazumijevaju da kako, kome i gdje se nešto kaže jednako je važno i što se kaže
- preuzimanje odgovornosti nad problemom odražava da nije dovoljno biti samo glasnogovornik poduzeća
- menadžer kao uzor i agent promjena zagovara prave vrijednosti koje uključuju: etičnost, kolegijalnost, altruizam, savjesnost i odgovornost uz interaktivni pristup prema oštećenim stranama u poslovnoj krizi
- osim pripreme i ažuriranja kvalitetnog kriznog komunikacijskog plana, potrebno je od zaposlenika stvoriti saveznike u nastupu prema ostalim interesnim skupinama
- realnost i samouvjerenost kriznog menadžera se ogleda se u njegovom čvrstom stavu, kontroliranom verbalnom i neverbalnom komunikacijom i govorom tijela. Pored navedenog, fokus je na realnom, a ne idealističkom pristupu krizi.

Jedan od načina na koji organizacije mogu osigurati učinkovitu komunikaciju je davanje prioriteta komunikaciji na razini menadžmenta. Organizacije koje imaju menadžere koji usvajaju učinkovite komunikacijske strategije mogu poboljšati ukupnu produktivnost (Zambas, 2019). Isto se postiže davanjem jasnih uputa i uspostavljanjem dobrih odnosa među zaposlenicima, koji promoviraju timski rad tako da svi zaposlenici teže prema istom cilju. Brzina kojom informacije putuju od izvora do željenog cilja važan je čimbenik koji treba imati u fokusu. S poboljšanjem tehnologije sada postoje načini da informacije cijeloj organizaciji dođu istovremeno putem neformalnih i formalnih komunikacijskih kanala kao što su e-pošta i platforme za razmjenu poruka (Calin, 2019). Hauer, Harte i Kacemi (2018) otkrili su da se informacije u stvarnom vremenu mogu puno brže koristiti unutar organizacije. Osim toga, korištenje informacija u stvarnom vremenu olakšava zaposlenicima obavljanje poslova i učinkovitiju implementaciju strategija (Boikanyo, 2022).

Nespремnost na pitanja, nepravodobna reakcija i šutnja kao obrana negativno utječu na reputaciju poduzeća te nanosi dugotrajnu i nenadoknadivu štetu poslovanju koje je već dovoljno narušeno učincima poslovne krize (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013).

Mnoga poduzeća imaju kodeks ponašanja koji upravlja njihovim odnosima s javnošću i operativnim politikama. Ozbiljan pristup poslovnoj etici stvara kvalitetan ugled poduzeća ili organizacije među investitorima, kupcima i partnerima. Kriza je nepredviđeni događaj koji uzrokuje probleme u poduzeću i njegovom poslovanju.

Jedan od sličnih slučajeva krizi u HPB-u je unutarnja kriza u Zagrebačkoj banci 2020.godine. Navedena aktivnost se provodila tako što Banka, transakcije u visini novčanih iznosa koje se prema Zakonu o sprječavanju pranja novca trebaju provjeriti, nije provjeravala. Glavni problem je to da banka nije prijavljivala sve gotovinske i bezgotovinske transakcije. Ured za sprječavanje pranja novca i ostale institucije su im u dva navrata poslali prigovor da moraju unaprijediti sustav nadzora i softver koji bilježi transakcije, što Banka nije napravila, odnosno, nisu bili ugrađeni svi indikatori za prepoznavanje sumnjivih transakcija iz internog akta Zagrebačke banke. Također je otkriveno da u internim aktima Zagrebačke banke nisu definirane odgovornosti uprave u procesu upravljanja rizikom od pranja novca i financiranja terorizma, uslijed čega proces upravljanja rizikom od pranja novca i financiranja terorizma nema primjerenu prepoznatljivost i podršku uprave. Banka nije adekvatno upravljala rizikom od pranja novca i financiranja terorizma za stranke iz svih poslovnih područja, budući da su nastavljeni poslovni odnosi sa strankama prema kojima je nedvojbeno postojala sumnja na pranje novca i financiranje terorizma, odnosno takvi poslovni odnosi su raskidani ili s velikim vremenskim raskorakom ili tek za vrijeme neposrednog nadzora, uslijed čega je prihvaćen visok rizik bez provođenja mjera i postupaka potrebnih za ovladavanje rizicima. Također je otkriveno da nije osigurano pridržavanje obveza iz područja sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma propisanih internim aktima Zagrebačke banke, te neadekvatna i neučinkovita IT podrška za provođenje mjera sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma (Ministarstvo financija, 2020).

Financijski inspektorat RH kaznio je Zagrebačku banku zbog cijelog niza propusta u sprečavanju pranja novca u iznosu od 33 milijuna kuna, što je tada bila najviša kazna za bilo koju hrvatsku banku. Najveća pojedinačna kazna od 10 milijuna kuna, iz navedenog ukupnog iznosa, Zagrebačkoj banci je razrezana zbog neprijavljivanja Uredu za sprečavanje pranja novca velikog broj transakcija talijanskih državljana s jednim ili više punomoćnika. Aplikacija ZABA-e za otkrivanje pokušaja pranja novca generirala je indikatore za svih 1088 spornih transakcija te uputila 2925 upozorenja, ali Banka to ipak nije prijavila Uredu za sprečavanje pranja novca. 30.listopada 2020. presuda je postala pravomoćna. HNB-u su uvelike pažnju privlačile gotovinske isplate po računima nerezidenata koje su dosegle visokih 1,79 milijardi

kuna, a HNB ih je kvalificirao kao tzv. talijansku tipologiju (organizirana borba protiv pranja novca). Iz Zapisnika HNB-a bilo je vidljivo da su klijenti podigli navedenih 1,79 milijardi kuna u gotovini kroz 4848 transakcija, dok je sigurnosni sustav Zagrebačke banke Siron AML generirao samo 2925 upozorenja. Inače, Siron AML (Anti Money Laundering) je vrlo inovativni sustav koji banci omogućuje što lakši monitoring sumnjivih transakcija i aktivnosti te provedbu nacionalnih i internacionalnih pravila (HNB, 2020). Hrvatska narodna banka je obavijestila Zagrebačku banku o njezinu pravu na mogućnost sporazumijevanja, što je Zagrebačka banka i iskoristila, tako što je set mjera koje joj je HNB naložila izvršila tri mjeseca prije zadanog roka. ZABA je također imenovala nove ljude u Upravi te poručila klijentima i zaposlenicima da poslovanje i depoziti nisu ugroženi (Drljača, 2020).

Promjena Uprave i afera su upravo značajke prema kojima je sličan primjer ZABA-e i HPB. Obje banke se nisu držale regulatornih zahtjeva, što je rezultiralo novčanim kaznama i strožim nadzorom vlasti. Također su se borile sa reputacijskim rizikom, te je bio upitan njihov integritet i pouzdanost. Kriza je potaknula banke na implementaciju poslovne etike, te fokus na transparentnost i etično izlaženje iz krize. Nove uprave banke nisu se ni jednom našle u etičkoj dilemi, a s obzirom da su velika poduzeća, to im je pomoglo da se što brže i efikasnije izvuku iz krize. Obje banke odgovorile su na krizu provedbom korektivnih mjera za rješavanje temeljnih problema i održavanje povjerenja. Promjene u vodstvu i poboljšanje internih procedura bile su jedne od najvažnijih aktivnosti banaka u krizi, ali i redovita komunikacija sa zaposlenicima, partnerima i investitorima. Regulatorna tijela odigrala su značajnu ulogu u oba slučaja, davanjem novčanih kazni i izdavanjem uputa za rješavanje nedostataka usklađenosti. Uključivanje regulatornih tijela naglasilo je važnost regulatornog nadzora u osiguravanju etičkog ponašanja unutar bankarskog sektora. Poštivanje etičkih načela, dobra komunikacija sa svim dionicima, izvršavanje obveza i postavljanje nove Uprave, pomoglo im je da se izvuku iz krize i nastave sa regularnim poslovanjem, ali i poboljšanjem reputacije, koja je ZABA-i znatno povećana kada je u veljači 2024. proglašena najboljim pružateljem usluge za financiranje trgovine u Hrvatskoj (Euromoney, 2024).

Na kraju poglavlja možemo zaključiti da poduzeća moraju imati implementiranu poslovnu etiku i društveno odgovorno poslovanje kako u normalnim, tako i u kriznim situacijama. Također treba očuvati reputaciju poduzeća, koja je deklarirana kao najveći rizik. Cilj istraživanja je da se menadžere i organizacije potakne na donošenje etičkih odluka što će dugoročno poboljšati poslovanje i otkloniti navedeni reputacijski rizik.

## 5. ZAKLJUČAK

Na kraju rada možemo zaključiti da su poduzeća danas postala svjesnija društvenih problema prouzrokovanih nemarom za opće dobro društva i biološki integritet. Iz tog razloga počela su sve više implementirati poslovnu etiku u svoje poslovanje s ciljem poboljšanja konkurentske prednosti i jačanja ugleda poduzeća. Ipak, i danas postoje mnoga poduzeća koja provode neetičke prakse zbog čega dolazi do narušavanja ugleda i gubitka klijenata, a neke od primjera smo naveli u gornjem dijelu teksta. Koncept društveno odgovornog poslovanja je često strategija koju poduzeće koristi kako bi podiglo reputaciju tvrtke i interes potencijalnih dioničara, ali i uočilo etičke probleme koji su prijetnja za poslovni uspjeh.

Kriza je neplanirano, i često nezaobilazno razdoblje koje može snaći svako poduzeće i gospodarstvo, te se nastoji savladati što efikasnije i u najkraćem mogućem roku. Poduzeća i organizacije su svjesni mogućnosti nastupanja krize zbog čega angažiraju krizni menadžment koji svaki dan razvija svoje sposobnosti raznim treninzima i edukacijama zaposlenika. Najvažniji dio kriznog menadžmenta je svakako korištenje instrumenata i tehnika zaobilaženja krize, jer se tako u ranoj fazi identificira i zaustavlja njen razvoj pa brže završava i ima slabije posljedice za poduzeće. Krizna komunikacija, odnosno komunikacijski trening jedni su od najvažnijih segmenata za sva poduzeća, i iako se efikasno primjenjuju u većini slučajeva, radi se o konceptima koje je potrebno još istraživati s obzirom na njihovu širinu i kompleksnost.

Mnoga poduzeća kada se nađu u krizi i nastoje se što prije izvući iz nje nađu se u etičkoj dilemi te počnu primjenjivati neetičke prakse koje su pogubne za poslovanje poduzeća. Na primjeru Hrvatske poštanske banke dokazano je da se poduzeća i organizacije mogu izvući iz neželjene krizne situacije i istovremeno se pridržavati načela poslovne etike. Banka je kroz osamnaest godina uspješnog poslovanja ostvarivala jako dobre poslovne rezultate i imala veliki broj klijenata te dobru reputaciju. Promjenom vlasti 2009. dolazi do krize nakon iznenade ostavke tadašnjeg premijera te je na sjednici Vlade smijenjena dvočlana uprava HPB-a. Osim promjene vlasti, HPB se našao u problemu i zbog svjetske financijske krize koja je započela 2008. što je također stvaralo probleme u poslovanju poput napuhavanja cijena na tržištu nekretnina, vrijednosnih papira i građevinske industrije. Banka se ubrzo našla na udaru javnosti, novinskih naslova te je došlo do zabrinutosti zaposlenika i klijenata. Efikasna krizna komunikacija održala je povjerenje najvećih poslovnih klijenata i štediša te se Banka nije susrela sa značajnijim gubicima u poslovanju. Krizni menadžment je od samog početka primjenjivao etičke prakse te je uvjerio javnost da će se nastaviti redovno poslovanje bez loših posljedica za klijente. Od

samog početka se održavala komunikacija sa zaposlenicima radi sigurnosti njihovih radnih mjesta. Zahvaljujući profesionalnom ponašanju i donošenju etičnih i racionalnih odluka odstranjen je reputacijski rizik te spriječen bijeg klijenata u druge banke.

Od samog početka, bila je poznata cjelokupna problematika te su se poduzimale adekvatne mjere i postupci zbog pritiska javnosti budući da se radilo o banci u državnom vlasništvu. Bankarski sustavi su jako osjetljivi i krize u njima se mogu snažno odraziti na cjelokupno gospodarstvo zemlje, a posljedice su nemogućnost, odnosno skuplje zaduživanje i propast banaka. No upravo poznavanje cjelokupne problematike te brzo i efikasno donošenje odluka izvukli su banku iz krize te je mogla nastaviti s redovnim poslovanjem.

Zaključak svega je da se poduzeće koje se nađe u krizi ne treba voditi teorijom prema kojoj „cilj opravdava sredstvo“, već da treba imati efikasni krizni menadžment koji će svojim akcijama, uz potreban angažman cijelog poduzeća, savladati krizu i omogućiti nastavak poslovanja. Vođenjem načelima poslovne etike i implementacijom DOP-a poduzeće može očuvati reputaciju, povjerenje dionika te osigurati opstanak poduzeća. Primjer krize ovog poduzeća može osvijestiti druga poduzeća te ih potaknuti na primjenjivanje etičkih praksi, što će osigurati njihovo poslovanje te povjerenje investitora i zaposlenika.



## LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 419-429.
2. Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2010). The impact of the crisis on corporate responsibility: The case of UN global compact participants in the USA. *Corporate Governance*, 10(4), 406-420. <https://doi.org/10.1108/14720701011069641>
3. Babić, J. (2008). Ethics and morality. *Theoria, Beograd*, 51(2), 35–48.
4. Bačun, D., Matešić, M., & Omazić, M. A. (2012). Leksikon održivog razvoja. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj.
5. Barton, L. (2008). *Crisis leadership now*. New York: McGraw Hill Education.
6. BBVA Group. (2022). *Ethics in the financial system: A compliance system*.
7. Bebek, B., & Kolumbić, A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
8. Becker, C. U. (2019). *Business ethics: Methods and application*. Abingdon: Routledge Taylor and Francis Group.
9. Blažević, I., & Cobović, M. (2019). *Krizni menadžment (priručnik)*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu.
10. Bogdanović, M. (2008). Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava. *Radovi Zavoda za znanstveni rad Varaždin*, 19, 295-318. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/33966>
11. Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. Preuzeto s: <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>
12. Brčić, R., Malbašić, I., & Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64(3), 279-296.
13. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
14. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. Preuzeto s: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
15. Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
16. Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for Public Relations*, 4(5), 6.
17. Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (5th ed.)*. Oxford University Press.

18. Ćorić, M., & Jelavić, I. (2009). Etika u poslovanju: Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. *Obnovljeni Život*, 64(3), 393-404. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/41187>
19. Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill.
20. Delić, A. (2020). Društvena odgovornost preduzeća. *Pregled: Časopis Za Društvena Pitanja / Periodical for Social Issues*, 1(1), 245–261.
21. Dramond, D., & Bein, B. (2001). *Poslovna etika*. Beograd: Klio.
22. Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci*, 21(1), 53-63.
23. Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis communication*. London: Thousand Oaks.
24. Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications, A Casebook Approach*. Routledge.
25. Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2010). Complexity and crises: A new paradigm. *In The Handbook of Crisis Communication*, 683-690.
26. Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73. <https://doi.org/10.2307/3857592>
27. Hagan, T. Y., & Long, S. J. (2005). The Ethics Of Crisis Management: A Juxtaposition Of Examples In Cognitive-Decision Making And Framing In Corporate Crisis Management. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 3(2).
28. Hagan, T. Y., & Long, S. J. (2005). The ethics of crisis management: A juxtaposition of examples in cognitive-decision making and framing in corporate crisis management. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 3(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v3i2.2745>
29. Howell, G., & Miller, R. (2006). How the relationship between the crisis life cycle and mass media content can better inform crisis communication. *PRism*, 4(1), 1-14.
30. Ivanišević Hernaus, A. (2016). Društvena odgovornost u financijskom sektoru. *EFZG Working Paper Series*, (08), 1-17.
31. Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. *Međunarodne Studije*, XIV(2), 9-29. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/143305>
32. Jones, C., Parker, M., & ten Bos, R. (2005). *For Business Ethics*. London: Routledge.
33. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
34. Krkač, K., Volarević, H., & Jerković, H. (2013). Poslovna etika banaka. *Obnovljeni Život*, 68(1), 105-120. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/94049>
35. Legčević, J., & Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski Vjesnik*, XXVII(1), 199-208. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/127791>
36. Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Zgombić & Partneri.

37. Matías, A., & Cardoso, L. (2023). Crisis communication: Theoretical perspectives and dynamics of a complex concept. VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review Revista Internacional De Cultura Visual, 14(1), 1–15. Preuzeto s: <https://doi.org/10.37467/revvisual.v10.4597>
38. Matos, P. (2020). ESG and responsible institutional investing around the world: A critical review. CFA Institute Research Foundation Literature Reviews. Preuzeto s: <https://ssrn.com/abstract=3668998>
39. Mayr, S. (2010). Business ethics and crisis management: Circumstances for a second chance. Zagreb International Review of Economics & Business, SCI (1), 67-81. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/78725>
40. Milašinović, S., & Kešetović, Ž. (2008). Crisis and crisis management: A contribution to a conceptual & terminological delimitation. Megatrend Revija, 5(1), 167-185.
41. Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udwadia, F. E. (1987). Effective crisis management. Academy of Management Perspectives, 1(4), 283-292.
42. Morin, E. (2004). Etika. Masmedia: Zagreb.
43. Morrow, I. J. (1996). The healthy organization: Fairness, ethics and effective management. Personnel Psychology, 49(3), 726.
44. Ogorec, M. (2010). Izazovi kriznog upravljanja. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
45. Osmanagić-Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
46. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: Teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(1), 101-118.
47. Persen, V. (2011). Richard T. de George: Poslovna etika. Jahr, 2(1), 363-366. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/68744>
48. Pihl, L. (2023). Crisis Management in Theory and Practice: How and Why Organizations Work the Way They Do (Dissertation). Preuzeto s: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-60726>
49. Plenković, M. (2015). KRIZNO KOMUNICIRANJE. Media, Culture and Public Relations, 6(2), 113-118. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/149016>
50. Pupavac, D. (2006). Etika za menadžere. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
51. Rijavec, M., & Miljković, D. (2004). Etičnost u poslu. Zagreb: RRIF.
52. Rogošić, N. (2005). Etičke dvojbe u poslovanju. Obnovljeni Život, 60(4), 429-434. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/971>
53. Scharding, T. (2018). This is Business Ethics: An Introduction. Ujedinjeno Kraljevstvo: Wiley.

54. Simola, S. (2003). Ethics of justice and care in corporate crisis management. *Journal of Business Ethics*, 46, 351–361.
55. Skoko, B. (2001). Božidar Novak: Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima. *Politička Misao*, 38(3), 206-207. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/24584>
56. Spradley, R. T. (2017). Crisis communication in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-12.
57. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak: S primjerima iz prakse*. Zagreb: Lider press.
58. Vašíčková, V. (2019). Crisis management process-a literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3-4), 61-77.
59. Vučak, M., & Zelić, A. (2009). Suvremeni pristupi kriznom upravljanju [E-publication]. Preuzeto s: [https://www.pilar.hr/wpcontent/images/stories/dokumenti/sigurnost\\_obrana/9.pdf](https://www.pilar.hr/wpcontent/images/stories/dokumenti/sigurnost_obrana/9.pdf)
60. Vukasović, A. (1993). *Etika-moral-osobnost*. Zagreb: Školska knjiga i Filozofskoteološki institut D.I.
61. Weiss, J. W. (2009). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach (5th ed.)*. San Francisco: Cengage Learning India Private Limited.

## **Popis slika**

Slika 1:Načela poslovne etike.....	7
Slika 2: Društvena odgovornost poduzeća Starbucks.....	13
Slika 3: Osnovna pitanja ESG-a.....	17