

# Poslovna etika poduzeća

---

Vinković, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:928489>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-04**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 116/PMM2018**

## **Poslovna etika poduzeća**

**Nikolina Vinković, 0576/336**

Koprivnica, rujan 2018. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Poslovanje i menadžment u medijima**

**Završni rad br. 116/PMM2018**

## **Poslovna etika poduzeća**

**Student**

Nikolina Vinković, 0576/336

**Mentor**

dr. sc. Igor Klopotan

Koprivnica, rujan 2018. godine



## **Predgovor**

Danas svaka organizacija gleda kako postići uspjeh i kako biti bolja od svojih konkurenata. Svako poduzeće želi ostvariti što veći profit, ali nažalost ne prepoznaju još uvijek sva poduzeća da su zadovoljni i motivirani zaposlenici način na koji će sve to ostvariti. Suvremene znanosti poput radne psihologije, sociologije i komunikologije, utjecale su na novi pogled na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije zaposlenika. Zaključeno je da sama tehnologija nije dovoljna kako bi se podigla razina učinkovitosti te da je za postizanje željenih rezultata ipak najvažniji ljudski čimbenik. Iz tog razloga vrlo je važno da menadžeri poznaju svoje zaposlenike, da ih tretiraju kao individualce te da otkriju što im je važno te na koji način ih najbolje motivirati. Menadžeri trebaju dobro poznavati motivacijske teorije kako bi bolje mogli uočiti određene probleme i kako bi se mogli bolje suočiti s njima. Ovim putem se želim zahvaliti mentoru dr. sc. Igoru Klopotanu koji mi je korisnim savjetima pomogao u izradi završnog rada.

## Sažetak

U radu se definiraju pojmovi etike, morala te poslovne etike koja je ključan element uspješnosti poslovanja. Sve je veći interes za usustavljanje poslovne etike u poslovanje, jer je prepoznata njezina važnost ukoliko poduzeća žele dugoročnu održivost. Razlog odabira ove tematike je njezina sve veća aktualnost i nužnost primjene u poslovnoj praksi. Suvremenost suočava čovjeka s egzistencijalnim pitanjima koja uvjetuju razni faktori. Stoga je još važnije staviti naglasak na etičnost. Etika počiva na moralu, pravednosti, ljubavi i slobodi. Cilj je stvoriti takvu tvrtku u kojoj će biti zastupljeno sve prethodno navedeno. Imperativ uspješne organizacije nalaže „stopljenost“ etike i profitabilnosti u poslovanju. Samo ono poduzeće koje je prožeto etičkim načelima i etički vođenim postupcima postaje dugoročno održivo i uspješno te kojemu je najvažniji ekonomski cilj (ostvarenje profita) protkan poslovnom etikom. Stoga, etika je ključan element uspješnog poslovanja koja postoji kao pružateljica istinitih informacija te opisuje konkretan i pošten odnos tvrtke prema djelatnicima, djelatnika međusobno te tvrtke prema zajednici i okolini u kojoj djeluje. Poslovna etika prvenstveno polazi od vođa, koji su ključni u stvaranju „etičke“ klime u svojoj organizaciji, a takva uloga zahtijeva visok stupanj senzibiliteta prema svima unutar poduzeća. Etični vođe poštuju druge, angažirani su na ostvarenju zajedničkog dobra poduzeća i djelatnika, pravični su i iskreni te teže zajedničkom uspjehu. Poduzeće, za razliku od pojedinaca, kao institucija, nema savjest ni osjećaj te je krajnje vrijeme da se preispitaju načela poslovanja i razmisli o etici u poslovanju. Naposljetku, etično ponašanje ljudi ostvaruje održivi uspjeh poduzeća, a ujedno ima pozitivne učinke na zajednicu u kojoj djeluje te okoliš u kojem se nalazi.

Ključne riječi: etika, poslovna etika, moral.

## Summary

The paper defines the concepts of ethics, morals and business ethics, which is a key element of business success. There is an increasing interest in settling business ethics in business because its importance is recognized if companies want long-term sustainability. The reason for choosing this theme is its growing relevance and the necessity of applying it in business practice. Contemporaneity faces a man with existential issues that are conditioned by various factors. It is therefore more important to focus on ethics. Ethics is based on morality, righteousness, love and freedom. The aim is to create such a company, which will include all the above mentioned, which describes ethics. The imperative of a successful organization calls for the "clutter" of ethics and profitability in business.

Only an enterprise that is permeated by ethics and ethically managed processes becomes long-term viable and successful, in which the most important economic goal (profit realization) is driven by business ethics. Therefore, ethics is a key element of a successful business that exists as a provider of true information and a concrete and honest relationship between the company and the employees, employees of each other and the company towards its community and its environment. A head of the company is someone who is crucial to creating an "ethical" climate in their organization, and such a role requires a high level of sensibility to others within the enterprise. Ethical leaders respect others. They are engaged in achieving the common good of the company and its employees, they are just and sincere and strive for common success. The company, unlike individuals, as an institution, has no conscience or feelings, and it is high time to review business principles and consider ethics in business. Ultimately, ethical behavior of people achieves sustainable business success.

Keywords: ethics, business ethics, morality.



# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Poslovna etika – teorijska razmatranja .....	2
2.1.	Pojam poslovne etike .....	2
2.2.	Razvoj i nastanak poslovne etike .....	4
2.3.	Utjecaj etike na gospodarstvo i poslovnu uspješnost .....	6
2.3.1.	<i>Radna i profesionalna etika .....</i>	6
2.3.2.	<i>Društveno odgovorno poslovanje.....</i>	7
2.3.3.	<i>Sredstva i mehanizmi etičnog i društveno odgovornog poslovanja.....</i>	12
2.3.4.	<i>Moralno odlučivanje menadžmenta .....</i>	14
2.3.5.	<i>Etički odgovoran menadžment .....</i>	16
3.	Zadovoljstvo zaposlenika.....	19
3.1.	Efekti zadovoljstva poslom .....	19
4.	Analiza rezultata .....	21
4.1.	Uzorak istraživanja i prikupljanje primarnih podataka .....	21
4.2.	Istraživačka pitanja.....	21
4.3.	Rezultati istraživanja .....	25
4.4.	Zaključak provedenog istraživanja.....	62
5.	Zaključak.....	63
6.	Literatura.....	65
7.	Popis ilustracija.....	67

## 1. Uvod

Poslovna je etika osnovni temelj uspješnog poslovanja, naročito danas, na sve zahtjevnijem tržištu, sa sve jačom konkurencijom. Ona osigurava povezanost i kvalitetu odnosa pred partnerima i klijentima, transparentnost u zakonskom i pravnom smislu, te daje svoj doprinos društvenoj zajednici. Poslovanje temeljeno na etičkim načelima započinje korektnim odnosom poduzeća prema zaposlenima. Poslovanje bi trebalo biti sukladno etičkim načelima kao što su pouzdanost, briga za sigurnost potrošača, korektnost i pravednost. Svijet u kojem živimo ravna se prema načelima razmjene dobara i službi za određenu cijenu. Motivirani motom „vrijeme je novac“ razmišljamo samo o profitu, ponekad zaboravljajući na moralne vrijednosti. Predmet razmatranja poslovne etike je usuglašavanje moralnih kriterija i kriterija ekonomske efikasnosti. Etika je ključan element uspješnog poslovanja koja pruža istinite informacije te opisuje konkretan i pošten odnos tvrtke prema djelatnicima, djelatnika međusobno te tvrtke prema okolini. Ubrzan razvoj te velika i jaka konkurencija stvaraju uspješna poduzeća koja se svakodnevno susreću s izborom između nepoštenog i poštenog, neetičnog i etičnog djelovanja.

Tradicionalno uloga poslovanja se mijenja, stavlja se naglasak na društveno odgovorno poslovanje koje se temelji na osnovnim etičkim principima. Jačanje poslovne etike je imperativ za održivost i dugoročnu uspješnost suvremenog poslovanja. Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentske prednosti, zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika i dioničara su ono na što treba obratiti pozornost svaka organizacija i postaviti si to kao glavne ciljeve. Kako bi organizacija i njeni zaposlenici uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim stavovima i uvjerenjima. Neetično poslovanje utječe loše na organizaciju, poduzeće, gospodarstvo; npr. u slučaju nepotizma koja dovodi do situacije da poslove obavljaju nekvalificirane osobe, što u budućnosti vodi do slabljenja ili čak propasti poduzeća. Unutar poduzeća se nastoji različitim načinima utjecati na smanjenje kršenja osnovnih etičkih načela i povećanja svijesti o važnosti etičkog poslovanja. Jedan od načina jest donošenje službenog etičkog kodeksa poduzeća, koji sadržava etičke propise, jednakovrijedne za sve, a za nepridržavanje istih slijedi odgovarajuća kazna.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je poslovna etika i njezino korištenje u poslovanju. Ovaj rad ima za svrhu prikazati važnost poslovne etike koja je postala nezamjenjiv dio poslovne prakse i preduvjet uspješnog poslovanja. Također, ovim radom želi se doprinijeti boljem shvaćanju poslovne etike te ukazati na važnost primjene iste, kao neizostavnog elementa uspješnog poslovanja.

## **2. Poslovna etika – teorijska razmatranja**

Pojam etika dolazi iz starogrčkog jezika od riječi „ethos“ koja je označavala običaj, naviku, karakter. Etika je filozofska disciplina koja se bavi ispitivanjem ciljeva i smisla moralnih djelovanja i ponašanja. Često se etika i moral poistovjećuju, odnosno upotrebljavaju kao sinonimi. Razlog za to je što se i etika (starogrčkog porijekla) i moral (latinskog porijekla) vežu za običaje, navike, karaktere, načine djelovanja i ponašanja. Većina suvremenih autora pravi razliku između etike i morala. Dva su shvaćanja u tom razlikovanju. Po jednim, moral je univerzalnija pojava. On se veže za pravila koja su u temelju ljudskih djelovanja, ponašanja i odnosa. Ta pravila pojedincu omogućuju raspoznavanje dobra i loša ponašanja. Čovjek ih prihvaća, pokorava im se i na taj način živi u društvu. Moral je regulativna ideja jer bitno utječe na reguliranje pojedinačnog i društvenog života, odnosno na uspostavljanje reda, sigurnosti i stabilnosti. Tamo gdje većina ljudi prihvaća i živi po moralnim pravilima, društvo je uređenije, poredak stabilniji, a pojedinci sigurniji (Čupić, 2008: 257). Moral daje opća pravila, etika na osnovu njih određuje pravila za određenu aktivnost. Etiku se shvaća u užem značenju u odnosu na moral iz razloga što ona označava osobno primjenjivanje moralnih pravila i vrijednosti koje je pojedinac slobodno prihvatio, usvojio i primjenjuje. Etika postoji i kao ili znanost o moralu. Njen predmet su pravila moralnog ponašanja i donošenje odluke o tome što je dobro, a što loše. U nastavku ovog poglavlja detaljnije se objašnjava pojam poslovne etike.

### **2.1. Pojam poslovne etike**

Od trenutka kada je čovjek postao svjestan sebe, stvorio je etiku. Etika je bila osnovni preduvjet opstanka na zemlji i druženja s drugim čovjekom. Etika u poslovanju nije odabir, to je nužnost za dugoročno uspješno i pošteno poslovanje (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 28). Ona se kao riječ duboko ukorijenila u svakodnevni govor, a uzevši u obzir njena različita tumačenja, može se definirati kao ponašanje u skladu s pravilima morala. Drugim riječima, ona podrazumijeva traženje ispravne odluke i ispravnog djelovanja. Znanost o ljudskom ponašanju stari Grci su nazivali „ethiketehne“. S vremenom se ta sintagma skratila izostavljanjem riječi „tehne“ pa je ostala samo „ethike“. U isto pojmovno i semantičko polje spadaju riječi etičari i etologija. Etičar je stručnjak u prosuđivanju postupaka nekog pojedinca, grupe ili društva. Etologija je grana biologije koja se općenito bavi običajima pojedinih naroda i ponašanjem svih živih bića, osobito životinja. Valja, dakle, strogo razlikovati etiku od etiologije, etologije, etnologije i epistemologije (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 29).

Teorijska etika se dijeli na filozofsku i teologijsku etiku, dok se praktična etika dijeli na osobnu, zakonsku i poslovnu etiku. U poslovnu etiku spadaju radna i profesionalna etika (Ivaniš, 2015: 34-35). Etika zahvaća sva područja ljudskog djelovanja pa tako i djelovanja poslovnih subjekata. Pravna osoba bi se trebala baviti dopuštenom djelatnošću i nuditi tržištu proizvode i usluge pod određenim unaprijed dogovorenim uvjetima. Pritom pravna osoba u svoje poslovanje implementira etičke norme i odgovara djelatnicima, vlasnicima, kupcima i dobavljačima te svome prirodnom i društvenom okruženju u cjelini (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 44). Etička pitanja se reguliraju kreiranjem i donošenjem etičkog kodeksa tvrtke, kojim se javno ističe spremnost na poštivanje određenih moralnih načela i principa u poslovanju. Svaki djelatnik posebno i svi djelatnici zajedno snose profesionalnu moralnu odgovornost za ostvarivanje ciljeva i svrhu pravne osobe (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 44-45). Kao subjekt etike pojavljuje se okruženje, a to su priroda, lokalna i regionalna samouprava, odnosno zajednica.

Kao objekti poslovne etike prepoznaju se primarne, sekundarne, tercijarne i kvartarne poslovne djelatnosti koje su posebnim zakonima dopuštene i u poslovnim odnosima posebno regulirane. U poslovanju se, uz profit, treba sagledavati i interes šire ljudske zajednice, uključujući zaposlene, potrošače, dobavljače, druge poslovne sustave i globalnu javnost. Radi toga se u svakom ljudskom djelovanju treba pridržavati temeljnih etičkih načela (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 46), a neka od njih su: sloboda i jednakost svakog ljudskog bića, zakonitost i transparentnost poslovanja, društvena odgovornost, odgovorno upravljanje resursima, odricanje od mita, korupcije i nepotizma.

Poslovna etika dio je opće i praktične etike koja ne sputava niti dopušta da se u poslovnim odnosima radi ono što nije dopušteno. Odražava etičke izbore koje čine dionici u realizaciji određenih poslova i proučava primjenu osobnih normi u odnosima među poduzetnicima, menadžerima, poslovnim subjektima, zaposlenicima, međusobno, i svih njih zajedno s okruženjem (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 48). U središtu njezina propitivanja su uravnoteženi i čvrsti odnosi između osobne, zakonske i društvene etike te posljedice odluka određenih struktura društva i poslovnog sustava u cjelini.

Etika je individualizirana, što znači da se ljudi mogu ponašati sukladno etičkim načelima, a ne organizacije, kao što je već ranije spomenuto. Kod primjene etike u poslovanju vrlo je važno da menadžeri i zaposlenici surađuju i sve svoje poslove usklade s etičkim načelima. Značaj etike danas ogleda se i u problemima kao što su prijetnje otkazima, ponižavajuće ponašanje prema zaposlenicima, nepotizam, nelojalna konkurencija, otkrivanje poslovnih tajni, nezapošljavanje manjina, nezapošljavanje žena, mito i korupcija, falsificiranje dokumenata i mnogi drugi.

Poslovna etika uključuje moralno i etično ponašanje ljudi koji obavljaju posao u određenom poduzeću. Međutim, etično ponašanje pojedinca u privatnom životu nema veze s njegovim

ponašanjem unutar organizacije, odnosno poduzeća. To što je netko dobro odgojen ne znači da će u obavljanju svoga posla biti etičan i moralan te da neće popustiti pred korupcijom ili bilo kojim drugim oblikom neetičnosti u poslu.

## **2.2. Razvoj i nastanak poslovne etike**

Poslovni običaji su se najprije razvili u trgovini, a u početku su to bili samo običaji koji su s vremenom postali pravila ponašanja. Dujanić (2003: 55) uzima 60-te godine dvadesetog stoljeća kao početak poslovne etike jer se tada radnici počinju boriti za svoja prava.

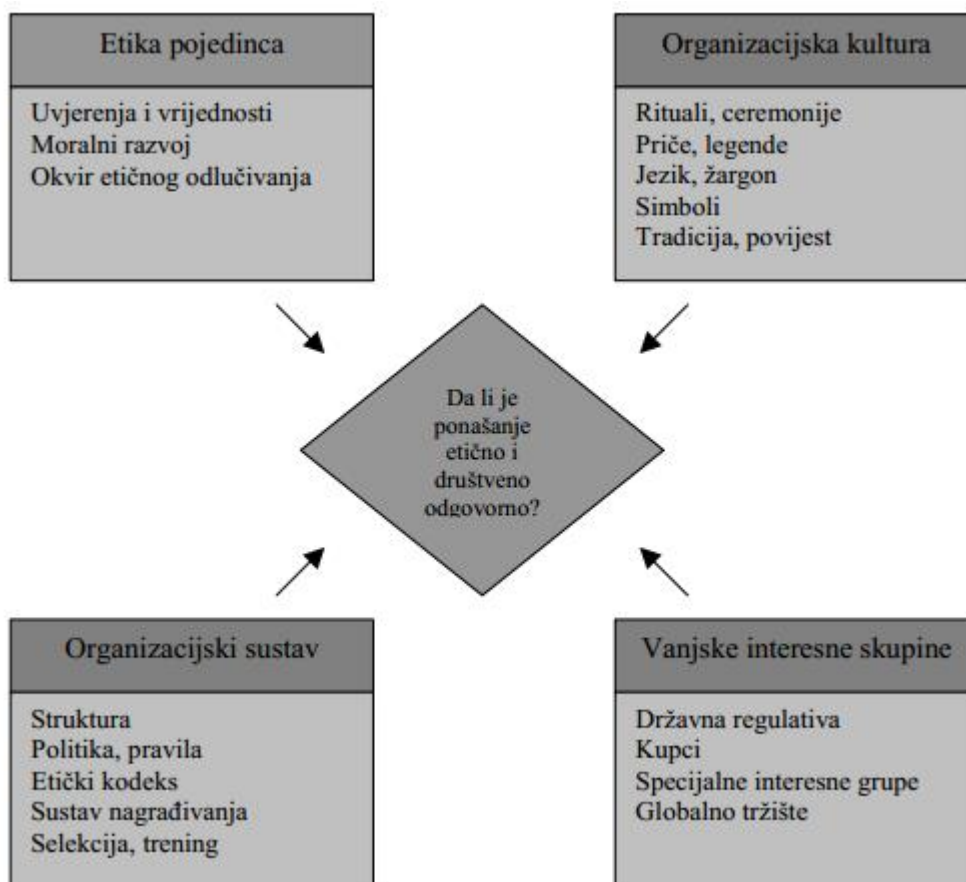
S razvitkom svjetske ekonomije i pojavom industrijske revolucije donose se trgovački zakoni za svaku određenu državu, a donose se i različiti zakoni koji su u to vrijeme definirali pravila poslovnog ponašanja. Razdoblje između dva svjetska rata obilježeno je donošenjem različitih kodeksima ponašanja u pojedinim djelatnostima. Nakon Drugog svjetskog rata velik dio poslovnog ponašanja u području ekonomije reguliran je na temelju pravilnika i direktiva koje je donosila Organizacija ujedinjenih naroda. Završetkom Drugog svjetskog rata počinje nova era u razvoju ljudskog društva, odnosno globalizacija.

S pojavom globalizacije poslovna etika dobiva jednu novu dimenziju, a velik broj poduzeća sve više u svom poslovanju uključuju etičke kodekse i naglašavaju društvenu odgovornost (Aleksić, 2007: 420). Dakle, etika se u poslovanju u vrijeme brzih i dinamičnih promjena nameće kao potreba opstanka. Kako Aleksić u svom članku dalje ističe, velik broj istraživanja na tu temu je pokazao da „poduzeća koja u svom vlastitom sustavu poslovanja imaju ukomponiran sustav poslovne etike, pokazuju bolje rezultate od onih koja to nisu učinila“ (Aleksić, 2007: 420).

Poduzeća godinama stječu svoj ugled i svoj imidž grade na određenim čimbenicima, među kojima su i etička načela i standardi. Ako poduzeće napravi jednu pogrešku koja se u javnosti protumači kao neetična, to ga može skupo stajati njegovog opstanka (Karpati, 2001: 78). Bebek i Kolumbić (2003) u svojoj knjizi navode da poslovna etika spaja dva faktora poslovanja, a to su profit i etično ponašanje. Naime, cilj svakog poduzeća je, kako dalje ističu Bebek i Kolumbić (2003), postići materijalnu uspješnost koja uključuje zadovoljenje potreba potrošača i profit. Međutim, to sve ne bi bilo moguće bez druge odrednice koja se odnosi na etično ponašanje.

„Gospodarsko okruženje u kojem su poslovni ljudi etični i odgovorno izvršavaju svoje obveze nije samo časno, ugodno i opušteno jer lišava dijela noćnih mora, nego je ekonomski efikasnije, smanjuje troškove rizika i pravne potpore poslovanju te utječe na pad cijene kapitala“ (Srića, 2003: 81). U tome svemu vrlo važnu ulogu ima menadžment poduzeća jer o njemu ovisi

kako će se ponašati zaposleni. Stoga menadžeri moraju primjenjivati pravilan sustav vrijednosti u poduzeću prema kojem žele da se ponašaju i njihovi zaposlenici. Na sljedećoj shemi prikazani su faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije.



Shema 1. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije

Izvor: Aleksić, A. 2007. Poslovna etika- element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 5 (1). 422

Na shemi se vidi da etično i društveno odgovorno poslovanje poduzeća ovisi o etičnom ponašanju pojedinca, o vanjskim interesnim skupinama (država, kupci, dobavljači, itd.), organizacijskom sustavu i organizacijskoj kulturi poduzeća.

Autorica Ivaniš (2015) u svojoj knjizi objašnjava da su etično ponašanje i odlučivanje uokvireni zakonski propisanim ponašanjem i slobodnim izborom ponašanja. Temeljni čimbenici koji utječu na etično ponašanje i odlučivanje čovjeka su (Ivaniš, 2015: 78):

- individualne karakteristike pojedinca,
- strukturna obilježja poduzeća,
- poslovna kultura, klima i procesi rada.

## **2.3. Utjecaj etike na gospodarstvo i poslovnu uspješnost**

Poslovna etika utječe na povećanje produktivnosti, učinkovitosti i proizvodnosti, ali se postiže i dugotrajnost (Ivaniš, 2015: 101). Menadžer koji želi biti poslovno etičan mora biti etičan u više segmenata, odnosno i u srcu, duši te poslovnom i materijalnom smislu. U današnje vrijeme je puno menadžera vođeno samo ostvarivanjem dobiti i željom za vlastitim uspjehom. Stoga se u vrijeme neizvjesnosti i financijske krize poslovna etika nameće kao imperativ i nužna potreba za opstanak i razvoj poduzeća i društva u cjelini (Ivaniš, 2015: 101).

Upravljanje poslovnom etikom organizacije sadrži sljedeće komponente (Crane, Matten, 2004: 144):

- vrednote poduzeća,
- etički kodeks,
- linije izvještavanja i savjetovanja,
- etički menadžeri, zaposlenici i odbori,
- etički konzultanti,
- etička edukacija i trening,
- izvještavanje, računovodstvo i revizija.

Poduzeća primjenjuju poslovnu etiku radi sprečavanja šteta (novčanih i materijalnih) te zaštite poduzeća i ljudi unutar poduzeća. Od poslovanja se očekuje da spriječi moguće štete i ostvari zaradu, dok promoviranje etičkog ponašanja štiti poduzeće i zaposlenike te stvara pozitivnu sliku u očima javnosti, što povećava povjerenje građana.

Uz navedeno, bitno je naglasiti i suvremeni koncept u upravljanju poslovnom etikom, a to je koncept društvene odgovornosti poduzeća, kao jedan od načina etičkog djelovanja organizacije s ciljem postizanja javnog dobra, odnosno za dobrobit društva općenito. Društvena odgovornost objašnjena je detaljnije u poglavlju *2.3.2 Društveno odgovorno poslovanje*.

### **2.3.1. Radna i profesionalna etika**

U poslovnu etiku, uz osobnu iz koje proizlazi, spadaju radna i profesionalna etika (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 48). Kako Vujić, Ivaniš i Bojić (2012: 49) dalje navode u svojoj knjizi, radna etika predstavlja skup osobina, stavova i postupaka koji se odnose na određeni proces rada.

Osobu koja posjeduje radnu etiku karakterizira odgovoran odnos prema radu, kao i uvjerenje da je rad sam po sebi dobar za razvoj pojedinca i zajednice. Osim toga, radna etika odnosi se i na osnovne vještine pojedinca i obuhvaća njegovu odanost i odgovornost prema radu. Ako se djelatnik identificira poslom i iz njega crpi zadovoljstvo i ponos, to je kvalitetna i sretna osoba (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 49). Jaka radna etika veže se uz veću dobit, inicijativu, radni doprinos i produktivnost potrebnu za ostvarenjem trajnih vrednota i činjenje dobra. Svi ti čimbenici su direktno povezani s radnim zadovoljstvom. Sklad u poslovnom okruženju svakako uključuje poslovnu etiku i kulturu pomoću koje osoba obavlja svoje poslove i dokazuje se u radu i stručnosti (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 49).

Svaki poslodavac očekuje od svojih zaposlenih predanost ciljevima poduzeća, lojalnost i poštenje, a isto to zaposlenik očekuje od svog poslodavca. Zaposleni se moraju jedni prema drugima ponašati uljudno i s poštovanjem, u skladu s pravilima i načelima etičkog kodeksa. Menadžeri moraju djelatnicima davati jasne poslove i zadatke te konstruktivne primjedbe bez predrasuda, favoriziranja ili skrivenih motiva glede načina obavljanja posla.

Profesionalna etika uključuje skup pravila o ponašanju pojedine profesije, tj. djelatnosti za koju osoba posjeduje stručnu spremu, znanja i sposobnosti. Profesionalna etika se odnosi na standarde, pravila i postupke koje nameću pojedine profesije i njihov kodeks ponašanja prema suradnicima, kupcima, drugim dionicima i društvenim subjektima (Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012: 52) te određuje ulogu rada u društvu i reflektira se i na profesionalni uspjeh i ugled koji pojedinac daje radu.

### **2.3.2. Društveno odgovorno poslovanje**

U današnje vrijeme pojam društvene odgovornosti postaje sve više aktualan i sve više obrađivan u domaćoj i stranoj literaturi. Pitanje društvene odgovornosti se počinje sve više isticati kao način poslovanja u velikim multinacionalnim kompanijama koje su bile usmjerene samo na dobit ne vodeći računa o okolišu i društvu, zbog čega su često bile izložene napadima. Društveno odgovorno poslovanje danas je sve aktualnije, osobito u Europskoj uniji koja radi na tome da se ovaj koncept uvede u sve zemlje članice, s obzirom na to da je ono bitno sredstvo za ostvarivanje Lisabonskih ciljeva (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014: 43). Društveno odgovorno poslovanje razvijalo se postupno u nekoliko faza. Prva faza bila je filantropska, a povezuje se s Billom Gatesom, (vlasnik Microsofta) i Tedom Turnerom (vlasnik CNN-a), koji su počeli izdvajati određen dio svog profita u dobrotvorne svrhe. Sljedeća faza se odnosi na korporativnu filantropiju, a počela je kada su velike kompanije krenule uplaćivati određene donacije u korist nekih projekata i ustanova. Nakon spomenute dvije faze slijedi faza koja je kao dio dugoročne



poslovne strategije uključivala društvenu odgovornost (Vrdoljak Raguž, Hazdovac, 2014, str. 43). Novija faza se najviše odnosi na siromaštvo, socijalnu ugroženost, okoliš i etička pitanja te se pritom nadilaze zakoni i djeluje na dobrovoljnoj osnovi. U sljedećoj tablici prikazane su faze društvene odgovornosti.

Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti

FAZA	FOKUS PODUZEĆA
Defanzivna	Praksa, rezultati i odgovornost
Popustljiva	Prihvatanje odgovornosti koje se bazira na plaćanju troškova
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u poslovne aktivnosti
Strateška	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u poslovne strategije
Civilna	Promocija društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse

Izvor: Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. 2014. Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4 (1): 44

Primjena društvene odgovornosti u praksi ovisi o samom poduzeću, korporacijskoj kulturi, upravljanju i zahtjevima poduzeća te o mnogim drugim faktorima. Temeljna načela društveno odgovornog poslovanja su održivi razvoj, etično poslovanje, korporativno građanstvo i trobilančni koncept. Svako od spomenutih načela u svojoj knjizi objašnjavaju autori Bagić, Škrabalo, Narančić, a u nastavku su, prema spomenutim autorima, ukratko opisana. Održivi razvoj se odnosi na odgovornost prema okolišu, gospodarstvu i društvu (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006: 9). Etično poslovanje podrazumijeva primjenu etičkih načela u poslovanju, čiji je cilj pošteno poslovanje poduzeća u skladu sa zakonskim propisima (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006: 9). Pod korporativnim građanstvom se misli na osjetljivost i odgovornost poduzeća prema klijentima, zaposlenima, dioničarima i vlasnicima te široj društvenoj zajednici i okolišu (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006: 9). Trobilančni koncept je koncept prema kojemu se ukupno poslovanje poduzeća mjeri kroz njegov doprinos ekonomskom napretku, ekološkoj kvaliteti i društvenom kapitalu (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006: 9).

Vrdoljak Raguž i Hazdovac (2014) u svom članku postavljaju pitanje koliko je danas društvo odgovorno te može li poduzeće biti društveno odgovorno u društvu koje to nije. Društvena odgovornost poduzeća se, prema Vogelju (2005: 4) odnosi na takvu politiku poduzeća koja izlaze iz okvira zakona zbog pritiska javnosti i očekivanja društva. Definicija društvene odgovornosti od strane Europske komisije proizlazi iz njihovih Smjernica za politiku društvene odgovornosti

poduzeća u kojima se društvena odgovornost definira kao „koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima“ (Ćorić, 2008). Iz svega navedenog može se zaključiti da je društvena odgovornost vrlo važna za poduzeće i cijelo društvo, a poduzeća koja primjenjuju društvenu odgovornost imaju velike šanse za uspješno poslovanje i ostvarivanje profita na duži rok.

Društvena odgovornost poduzeća (engl. Corporate social responsibility (CSR)) podrazumijeva obvezu menadžmenta organizacije da donosi odluke i poduzima akcije koje će doprinijeti povećanju blagostanja društva, ali i same organizacije (Daft, 2006: 166). Poslovni ljudi ne mogu donositi odluke koje su isključivo ekonomske odluke jer su one povezane s cijelim društvenim sustavom. Poduzeća moraju stvarati profit da bi preživjela, ali dok to čine moraju se uskladiti sa zakonom i vrijednostima društva (Fisher, 2003: 96). Danas društvo ima brige i interese koji nisu isključivo brz gospodarski rast, a to su briga za kvalitetu života i zaštitu okoliša. Upravo se u tome nazire i svrha društvene odgovornosti poduzeća, a podrazumijeva ekonomsku uspješnost poduzeća uz istodobnu društvenu odgovornost za zaštitu prirodnih i ljudskih potencijala. Društvena odgovornost poduzeća manifestira se putem aktivnih mjera zaštite okoliša, raznih društvenih donacija, razvoja ljudskih potencijala i pružanja jednakih mogućnosti svim zaposlenima, pomoću transfera znanja i tehnologije, zaštite potrošača i mnogih drugih mjera s ciljem odgovornosti prema društvu.

Poduzeća bi trebala provoditi politike i programe te poduzimati aktivnosti koje pridonose dobrobiti i interesima društva i poduzeća, što znači sprječavati i ispravljati negativne utjecaje svojih djelovanja na društvo, kao i odricati se dijela svog profita za dobrobit društva. Društvena odgovornost poduzeća može se vezati uz bilo koju aktivnost poduzeća, tako da svako poduzeće danas ima svoju priču kojom se predstavlja kao društveno odgovorno. Poduzeće danas postavlja pred sebe tri temeljna cilja, a to su ostvarivanje profita, doprinos zaštiti okoliša i doprinos rješavanju društvenih problema. Financijski i društveni ciljevi nisu međusobno isključivi, već su dugoročno uglavnom komplementarni. Unatoč priznavanju velike važnosti društvenoj odgovornosti poduzeća u cijelom svijetu, mnoga poduzeća opterećena borbom za opstanak na tržištu nemaju niti sredstava niti vremena za realizaciju politike društvene odgovornosti.

Kako ističe autor Bagić sa suradnicima (2006), „društveno odgovorno poslovanje je puno više od činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro.“ Glavočević i Radman Peša (2013: 31) u svom članku navode sljedeće koristi od društveno odgovornog poduzeća:

- upravljanje ugledom, robnom markom i rizikom,
- konkurentnost i tržišno pozicioniranje,
- zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika,
- učinkovitost poslovanja.

Zbog sve većeg utjecaja poduzeća na kvalitetu života, društva i okoliš, povećava se zanimanje javnosti za aktivnu ulogu poduzeća u društvu (Vlastelica Bakić, 2012: 89). Održivi razvoj, zaštita okoliša, briga za zaposlenike, korporativne i marketinške komunikacije kojima se obmanjuju potrošači i javnost, postaju česte teme.

Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na poslovne rezultate uključuje kreiranje proizvoda i usluga koji imaju vrijednost za kupce, ostvarivanje koristi za interesne skupine te poslovanje u skladu sa zakonskim i etičkim principima i zaštitom okoliša. Temelj koncepta društveno odgovornog poslovanja je misija poduzeća, a na osnovnu djelatnost i cilj se nadovezuju sljedeće dimenzije društvene odgovornosti (Vlastelica Bakić, Krstović, Cicvarić Kostić, 2012: 192):

- odgovorno ponašanje na tržištu (sigurni proizvodi, odgovarajuće adekvatne cijene, zaštita potrošača, zakonito i etičko poslovanje),
- ljudski resursi (poštivanje osnovnih ljudskih prava, zaštita na radu, edukacije, itd.),
- odgovornost prema životnoj sredini,
- odgovornost prema društvenoj zajednici.

Primjena društvene odgovornosti u poslovanju ovisi o različitim čimbenicima s obzirom na samo poduzeće i poslovnu okolinu. S jedne strane mnogi stručnjaci iz ovog područja ističu da poduzeća u primjeni društvene odgovornosti moraju ostvarivati koristi i za društvo i za poduzeće na dugi rok. S druge strane, u praksi to baš i nije tako jer poslovanje koje uključuje isključivo pozitivne utjecaje na društvo može biti štetno za poduzeće, što na duži rok može ugroziti poslovanje i profitabilnost. Međutim, isto tako štetno za poduzeće može biti ako poduzeće u svom poslovanju ne uzima u obzir potrebe društva. Stoga poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja uključuje utvrđivanje pozitivnih utjecaja društveno odgovornog poslovanja na samo poslovanje. Temeljne koristi od primjene društveno odgovornog poslovanja dijele se u četiri kategorije (Vlastelica Bakić, Krstović, Cicvarić Kostić, 2012: 193):

- očuvanje ugleda i imidža poduzeća,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povezivanje u širu poslovnu strategiju,
- učenje, inovacija i upravljanje rizikom.

Također, još neki autori koristi od društveno odgovornog poslovanja dijele u četiri kategorije (Kurucz i suradnici, 2008: 93):

- smanjenje troškova i rizika,
- ostvarivanje konkurentske prednosti,
- unapređenje ugleda i zakonitosti poslovanja,
- stvaranje rezultata koji odgovaraju svim stranama.

Nadalje, autorica Weber (2008: 249) navodi pet osnovnih kategorija od primjene društveno odgovornog poslovanja za poduzeće:

- pozitivan utjecaj na korporativni imidž i ugled,
- pozitivan utjecaj na privlačenje, motivaciju i zadržavanje zaposlenih,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povećanje prihoda,
- smanjenje rizika.

U sljedećoj tablici prikazane su koristi od društveno odgovornog poslovanja prema autorici Ivaniš (2015).

Tablica 2. Koristi poduzeća, zajednice i okoline od DOP-a

KORISTI KOJE IMA PODUZEĆE	KORISTI KOJE IMA DRUŠTVO (kupci i šira javnost)	KORISTI KOJE IMA OKOLIŠ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poboljšava financijske rezultate,</li> <li>• Snižava operativne troškove,</li> <li>• Povećava imidž poduzeća,</li> <li>• Povećava prodaju i lojalnost kupaca,</li> <li>• Povećava kvalitetu procesa rada i produktivnost,</li> <li>• Sigurnost proizvoda i usluga,</li> <li>• Veći pristup kapitalu i tržišnim nišama,</li> <li>• Zadržavanje djelatnika,</li> <li>• Privlačenje najboljih kadrova,</li> <li>• Bolja komunikacija između</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viši stupanj informiranosti,</li> <li>• Indirektna involviranost u poslovne odluke,</li> <li>• Kvalitetan i siguran proizvod,</li> <li>• Sudjelovanje djelatnika u društvenim projektima,</li> <li>• Sudjelovanje poduzeća u programima obrazovanja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pažljivije (racionalno) korištenje prirodnih resursa i neobnovljivih izvora energije,</li> <li>• Veće korištenje obnovljivih izvora energije,</li> <li>• Recikliranje materijala,</li> <li>• Integracija procesa upravljanja okolišem s</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• djelatnika,</li> <li>• Viši stupanj motivacije djelatnika,</li> <li>• Veća razina zadovoljstva djelatnika,</li> <li>• Poticanje kreativnosti, inventivnosti i inovativnosti između djelatnika,</li> <li>• Viši stupanj suradnje s neprofitnim organizacijama i udrugama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudjelovanje poduzeća u procesu zapošljavanja,</li> <li>• Donacije i dobrovoljni prilozi društvenim projektima,</li> <li>• Razvijanje civilnog društva,</li> <li>• Demokracija,</li> <li>• Veća kvaliteta života,</li> <li>• Zadovoljniji građani,</li> <li>• Zdraviji društveni odnosi i okruženje za buduće naraštaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poslovnim planovima,</li> <li>• Očuvanje ekosustava</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: Ivaniš, M. 2015. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner: 126

Dakle, iz svega navedenog može se zaključiti da društveno odgovorno poslovanje pozitivno utječe na imidž i ugled poduzeća, svakako smanjuje troškove poslovanje te postoji jasna veza između društveno odgovornog poslovanja i određenih poslovnih rezultata poduzeća. Učinci koji proizlaze iz primjene društveno odgovornog poslovanja uvelike ovise o samom poduzeću, njegovim specifičnostima te okolini u kojoj posluje. Pozitivan, negativan ili neutralan utjecaj društvene odgovornosti na financijske rezultate poduzeća uvelike ovisi o utjecaju interesnih skupina na poslovanje. S jedne strane, poduzeće koje u svom poslovanju primjenjuje društvenu odgovornost u okolini, koja to baš i ne primjenjuje, riskira jer može ostvariti lošije poslovne rezultate. S druge strane, poduzeće koje prvo počne primjenjivati društveno odgovorno poslovanje u okolini koja nije društveno odgovorna može ostvariti višestruke koristi, od čega se na prvo mjesto stavlja konkurentna prednost, zatim ju slijede ugled i diferencijacija u odnosu na druga poduzeća.

### **2.3.3. Sredstva i mehanizmi etičnog i društveno odgovornog poslovanja**

Kada se spominju sredstva i mehanizmi društveno odgovornog poslovanja, misli se na vrijednosti, načela i kodekse ponašanja. Većina poduzeća koja u svom poslovanju ostvaruju uspjeh formuliraju vlastite vrijednosti i načela na osnovi kojih se izrađuje kodeks ponašanja. Sve su češća izvještavanja poduzeća o okolišu i društvu, pri čemu je popularno trobilančno

izvještavanje koje uključuje tri dimenzije održivog poslovanja poduzeća: ekonomsku, ekološku i društvenu dimenziju (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006: 21-22).

S obzirom da je vodstvo poduzeća vrlo važno za promicanje društveno odgovornog poslovanja, ono zaokuplja sve veću pozornost i ulažu se sve veći naponi kako bi ono bilo što snažnije i s jasnom vizijom. U sljedećoj tablici prikazan je okvir aktivnosti pomoću kojeg poslovni vođe mogu primijeniti društveno odgovorno poslovanje.

Tablica 3. Okvir aktivnosti za društveno odgovorno poslovanje

<p>1) OSIGURATI VODSTVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interna i eksterna artikulacija svrhe, načela i vrijednosti,</li> <li>- interno promicanje poslovnog interesa u primjeni DOP-a,</li> <li>- angažiranje financijskog sektora,</li> <li>- uključivanje u raspravu o globalizaciji i razvojnoj ulozi gospodarstva.</li> </ul>	<p>2) DEFINIRATI VAŽNOST ZA VLASTITO PODUZEĆE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definirati problematiku,</li> <li>- usuglasiti o područjima utjecaja poduzeća,</li> <li>- utvrditi ključne dionike</li> </ul>
<p>3) OSTVARITI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stavljanje korporativnog građanstva na dnevni red upravnog odbora,</li> <li>- uspostavu internih mjernih sustava, sustava za komunikaciju, ocjenjivanje rezultata i pokretanje inicijativa,</li> <li>- uključenje u dijalog i partnerstvo,</li> <li>- poticanje inovativnosti i kreativnosti,</li> <li>- stvaranje sljedeće generacije poslovnih rukovoditelja</li> </ul>	<p>4) BITI TRANSPARENTAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- usuglasiti se o predmetu i načinu mjerenja,</li> <li>- razviti stupnjeviti program eksternog izvještavanja,</li> <li>- biti realističan u tome što je moguće unutar zadanog vremenskog okvira i prilikom stvaranja očekivanja</li> </ul>

Izvor: Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. 2006. *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*. [https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](https://udruge.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf) (pristup 20. lipnja 2018.)

Društveno odgovorno poslovanje je koncept koji zahtijeva promjene u cijelom društvu. Veliku ulogu u poticanju društveno odgovornog poslovanja imaju državna tijela, međuvladine organizacije koje trebaju promovirati zajedničku politiku, društveni program za zajednicu te rješavati poslovnu i društvenu problematiku. Na sljedećoj shemi prikazani su ključni akteri društveno odgovornog poslovanja.

Još jedno sredstvo za ostvarivanje društveno odgovornog poslovanja u poduzeću su partnerstva koja uvelike potpomažu razvoj ovog koncepta na način da utječu na društvo i okoliš u kojem poduzeća djeluju. Uspješna partnerstva mogu znatno utjecati na uvođenje promjena te

na učinkovita i djelotvorna rješenja društvene i ekološke problematike, kao i pomoći poduzeću u gradnji boljeg ugleda i osiguranju resursa za poslovanje.

#### **2.3.4. Moralno odlučivanje menadžmenta**

U kompleksnom globalnom svijetu danas je rijetko jednostavno i lako donijeti etičnu odluku. Međutim, kao član neke organizacije, postoji nekoliko mogućnosti i modela pomoću kojih se može analizirati etička dilema, odnosno situacija koja je moralno upitna i kada je potrebno odlučiti kako ispravno postupiti. Upravo iz razloga složenosti etičkih pitanja ponekad je jedan model prikladniji od drugog. Ako se razmisli o različitim mogućnosti, veća je vjerojatnost da će se donijeti odluka za koju se smatra da je etički korektna. Menadžeri koji su suočeni s etičkom dilemom na raspolaganju imaju četiri različita pristupa, odnosno modela za ocjenu i donošenje etične odluke, a to su (Daft, 2006: 159):

- utilitaristički kriterij,
- individualistički kriterij,
- kriterij prava,
- kriterij pravde.

Utilitaristički su kriterij razvili u 19. stoljeću filozofi Jeremy Bentham i John Stuart Mill. Prema tom pristupu odluke se donose isključivo na temelju njihovih ishoda ili posljedica. Moralna odluka je ona koja donosi najveće dobro za najveći broj ljudi ili čini najmanje zla, odnosno stvara najveći odnos dobrog prema lošem. Donositelj odluke treba razmotriti efekte svake od mogućih opcija rješenja problema i odabrati onu koja optimizira zadovoljstvo najvećeg broja ljudi. Ovaj pristup suočava se s posljedicama, nastoji istodobno povećati dobro učinjeno i smanjiti loše učinjeno (Daft, 2006: 159). Prema tome, etična odluka organizacije je ona koja donosi najviše dobra i čini najmanje zla za sve koje odluka uključuje – kupce, zaposlene, dioničare, zajednicu i okoliš. Odluka se treba donositi tako da uvijek za ishod ima najveći mogući odnos između dobra i lošeg (Shaw, 1991: 49). S obzirom na njegovo učestalo korištenje u poslovnom svijetu kao čest kriterij za najveće dobro većine koriste se učinkovitosti, produktivnost i veći profit jer se smatra da će upravo ti ciljevi donijeti najveće zadovoljstvo najvećem broju ljudi unutar organizacije.

Drugi kriterij je individualistički kriterij koji ističe da je djelovanje moralno kada promiče dugoročno najbolje interese za pojedinca. Pojedinac računa dugoročne prednosti za njega osobno kao mjeru koliko je odluka dobra. Odluka koja ima više dobrih nego loših strana u odnosu na

druga rješenja problema, bit će ona koju treba provesti. Individualizam vodi ponašanju prema drugima koje odgovara standardima ponašanja kakvo ljudi očekuju prema njima samima.

Treći kriterij je kriterij prava. To je kriterij koji ističe da pojedinci imaju osnovna prava i slobode koja se moraju poštovati i ne ugrožavati nečijom odlukom. Da bi menadžeri donijeli etički ispravnu odluku, ne smiju doći u konflikt s temeljnim pravima drugih. Stoga će etički ispravna odluka biti ona kojom se poštuju temeljna ljudska prava. Ta temeljna prava uključuju sljedeća prava (Bebek, Kolumbić, 2003: 182):

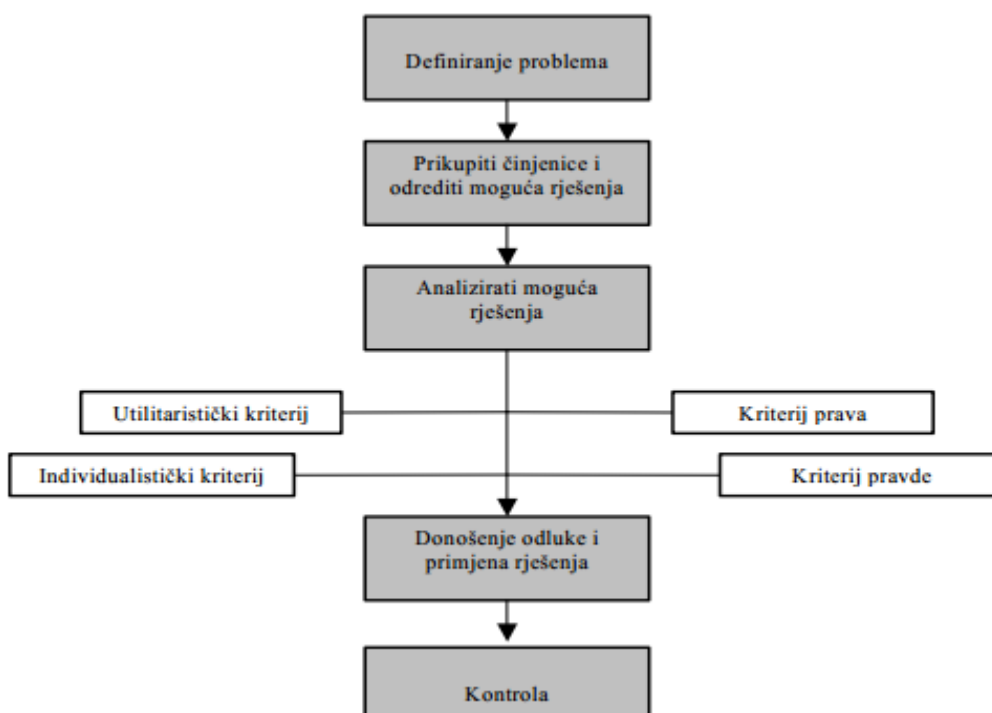
- pravo na samoodređenje,
- pravo na slobodu,
- pravo na vlasništvo,
- pravo na život.

Četvrti kriterij je kriterij pravde prema kojemu se etične odluke moraju temeljiti na trima principima: jednakosti, pravednosti i nepristranosti. Pristup promiče pravdu preko uspostavljanja pravila i regulativa koje bi trebale osigurati pravednu raspodjelu koristi za sve.

Principi, naravno, nisu univerzalni i nude samo općenite smjernice koje menadžeri mogu smatrati korisnim prilikom donošenja etične odluke. No ujedno moraju biti upoznati i s pozitivnim i negativnim stranama pojedinog pristupa. Tako isključivo usmjeravanje na utilitarizam može zanemariti prava pojedinaca u manjini budući da se orijentira na dobro većine. Korištenje individualističkog pristupa u praksi ne mora uvijek dovesti do dugoročnog dobra za sve budući da se pojedinac može orijentirati isključivo na zadovoljenje kratkoročnih potreba koje mogu biti u potpunoj kontradikciji s dugoročnim potrebama. Korištenje prava kao kriterija stvara ograničenja u djelovanju zbog jakog naglaska na temeljnim pravima i pravima opterećenu okolinu. Naglasak na pravdi štiti podjednako sve uključene, daje podjednako slabijima i onima u manjini, ali na taj se način ne potiče podjednako i na produktivno djelovanje. Proces donošenja etične odluke prikazan je na sljedećoj shemi.



Shema 2. Proces donošenja etične odluke



Izvor: Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. 1999. *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator: 121

Proces započinje definiranjem odnosno prepoznavanjem etičkog problema. Nakon toga je potrebno prikupiti činjenice koje su relevantne za problem, koje mogu utjecati na njega i njegovo rješenje, koje su osobe ili grupe uključene u problem te koja su potencijalna rješenja. Treća faza je procjena mogućih rješenja s različitih etičkih perspektiva odnosno procjena prema različitim etičkim kriterijima, utilitarističkog kriterija, individualističkog kriterija, kriterija prava i kriterija pravde. Četvrta faza je faza donošenja odluke (prema najboljem kriteriju) i primjena donesene odluke, a posljednja faza uključuje kontrolu donesene odluke odnosno provjeru njene ispravnosti.

### 2.3.5. Etički odgovoran menadžment

Često je teško nešto neopipljivo i nevidljivo ljudskom oku mjeriti, a posebice time upravljati. Ponekad je, posebice u današnjim globalnim uvjetima poslovanja, teško provoditi koncept etike koji u sebi zapravo sadržava ideju univerzalnosti odnosno jednakost u primjenjivosti pravila jer što je dobro za jednoga, može biti loše za drugoga. Što je etika i etično u jednoj zemlji i kulturi

može biti sasvim nepojmljivo u drugoj zemlji i kulturi. Etika, iako objedinjuje ideju univerzalnosti, ipak podrazumijeva takvo djelovanje koje će donijeti dobro i sa stajališta socijalne jednakosti i individualnog dobra za određenu organizaciju i njenim interesnim skupinama – kupcima, zaposlenima, dioničarima, okolini i okolišu. Stoga, kako bi ipak postojao određeni mehanizam i etički principi, etička načela koja će usmjeravati etičko ponašanje organizacije ka dobrom, potrebno je unutar organizacije razviti sustav i standarde etičkog djelovanja.

Prvo je potrebno je utvrditi vrednote poduzeća koje obuhvaćaju općenite izjave o ciljevima poduzeća, stavovima i uvjerenjima. Takvim izjavama organizacije iznose svoj smjer djelovanja u smislu etike te iznose etičke ciljeve organizacije.

Etički kodeks predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije. Etički kodeks je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnom etikom u svjetskoj poslovnoj praksi. Prihvatanje etičkog kodeksa podrazumijeva minimalnih standarda u upravljanju etikom. Samo njegovo korištenje može se smatrati početnim i pohvalnim korakom u uvođenju i upravljanju poslovnom etikom odnosno etičnim poslovanjem.

Linije izvještavanja i savjetovanja imaju za svrhu ranu identifikaciju etičkih problema i pravovremenu reakciju. Nastoji se stvoriti takav komunikacijski kanal koji će omogućiti lakše prikupljanje i korištenje informacija u upravljanju poslovnom etikom organizacije. Informacijska tehnologija je poboljšala komunikaciju unutar organizacije razvojem raznih sustava elektroničkog komuniciranja.

Etički menadžeri, zaposlenici i odbori dio su organizacije koji reguliraju poslove vezane uz poslovnu etiku. Njihova dužnost očituje se u razvijanju strategije i upravljanja koji će osigurati da se etički standardi organizacije provode i komuniciraju svima u organizaciji. Veće organizacije, osim zaposlenika, mogu osnovati i etičke odbore ili komisije koje pružaju etički nadzor i kontrolu.

Etički konzultanti predstavljaju konzultante specijalizirane za područje poslovne etike te nude svoje savjetodavne usluge, i to ponajviše malim organizacijama kojima je takvu uslugu jednostavnije eksternalizirati nego razvijati unutar vlastite organizacije.

Etička edukacija i trening pomažu da se raznim metodama educiraju zainteresirani za primjenu načela poslovne etike, upoznavanje raznih alata za rješavanje etičkih dilema, ali i da se potakne osvještavanje o nužnosti uspostave kvalitetnog sustava upravljanja poslovnom etikom. Cilj treninga nije podučiti etiku, već potaknuti svijest i promišljanja o poslovnoj etici.

Bitno je naglasiti i suvremeni koncept u upravljanju poslovnom etikom, a to je koncept društvene odgovornosti poduzeća kao jedan od načina etičkog djelovanja organizacije s ciljem postizanja javnog dobra odnosno za povećanje dobrobiti društva općenito.

Prema vrstama etičkih ili neetičkih poslovnih odluka menadžeri mogu biti moralni, nemoralni i amoralni menadžeri. Moralni su menadžeri koji posjeduju izuzetno visoke moralne principe koje primjenjuju u svakodnevnom životu i poslovanju. Nemoralni menadžeri u svom poslovanju ne polaze od moralnih principa te poslovne odluke donose ignorirajući etičke principe. Amoralni menadžeri smatraju da se zakon mora poštivati, ali u tome ne vide nikakvu korist (Ivaniš, 2015: 200).

### **3. Zadovoljstvo zaposlenika**

Pojedinci u radu teže nekim općim i relativno trajnim ciljevima, odnosno nastoje ostvariti ciljeve svojom radnom snagom, a to nazivamo radnim vrijednostima (Šverko, 1991). Zadovoljstvo poslom važan je element koji utječe na radni učinak. Prije svega je potrebno razlikovati zadovoljstvo od motivacije (koja isto utječe na radni učinak). Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata (Wehrich, Koontz, 1998). Na taj način lakše je razumjeti da je moguće imati motivirane zaposlenike, a da pritom nisu zadovoljni poslom koji obavljaju ili obrnuto, te druge moguće kombinacije odnosa zadovoljstva i motivacije (Buble, 2006). Različiti motivi pokreću različite potrebe pa se i zadovoljstvo zaposlenika razlikuje i ovisi o nizu faktora (visina plaće, zadovoljstvo nadređenim, opis posla, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi, politika poduzeća).

#### **3.1. Efekti zadovoljstva poslom**

Faktori zadovoljstva poslom mogu grupirati u dvije kategorije: organizacijski i osobni faktori zadovoljstva poslom. Organizacijski faktori zadovoljstva poslom (Maršić, 2014) su posao sam po sebi jer su zaposlenici zadovoljniji ako obavljaju posao koji je mentalno izazovniji nego ako obavljaju jednostavan, rutinski posao. Sljedeći je sustav nagrađivanja. Što je plaća viša, ljudi su generalno zadovoljniji poslom. Zatim slijede ugodni radni uvjeti. Što su uvjeti rada bolji, logično je da je zadovoljstvo radnika veće. Ono je veće ne samo zato što je to njima fizički ugodnije, nego i zato što bolji radni uvjeti stvaraju veću mogućnost za bolje postizanje očekivanih radnih performansi.

Kolege na poslu su također bitan faktor zadovoljstva na poslu. Zaposleni su zadovoljniji svojim poslom ako rade s kolegama s kojima imaju osobno dobre odnose i ukoliko na poslu vlada ugodna socijalna atmosfera. To se posebno odnosi na ljude koji nisu u većoj mjeri zainteresirani za karijeru. U okviru ovog utjecaja je i odnos zaposlenih s neposrednim rukovoditeljem (šefom). Ukoliko zaposleni ima sa šefom bolji odnos, ako šef češće pohvaljuje zaposlenog, prati njegov rad i izgradi s njim otvorene odnose, onda je i zadovoljstvo zaposlenih veće. Istraživanja su pokazala da su zaposleni zadovoljniji ako je organizacija više decentralizirana te je njima dana veća mogućnost participacije u odlučivanju.

Zaposleni su također zadovoljniji ukoliko je organizacijska struktura jasna, poznata i stabilna (Maršić, 2014). Kada je riječ o osobnim faktorima zadovoljstva poslom, govorimo o skladu između osobnih interesa i posla. Zaposlenici zadovoljniji poslom su oni čiji osobni interesi,

znanja i sposobnosti koje posjeduju bolje odgovaraju potrebama radnog mjesta na kome se nalaze. U tom slučaju radnik osjeća da mu posao omogućuje izraziti svoje znanje i vještine, iskazati svoju osobnost i sposobnosti te će biti zadovoljniji. Nadalje, stariji i ljudi s većim radnim stažem imaju tendenciju biti više zadovoljni poslom nego oni s manjim stažem na određenom poslu. To se događa ne samo zato što čovjek s vremenom postaje sve bolji u svome poslu, daje veće rezultate pa je više i nagrađivan već i zbog efekta kognitivne disonance. Čak i oni koji nisu bili u početku zadovoljni svojim poslom, ako su na njemu ostali duže vrijeme, racionaliziraju svoju inertnost time što sebe uvjeravaju da su zadovoljni tim poslom.

Oko 40-tih čovjek gubi mnoge iluzije o sebi i manje je zadovoljan, da bi u polovici 50-ih do mirovine opet raslo zadovoljstvo poslom. Osim toga, što je viši hijerarhijski nivo zaposlenog, to je on zadovoljniji poslom kojim se bavi. Uzrok je sigurno i u tome što uz viši položaj idu i veća primanja, a uz određene statusne simbole, veća moć i društveni utjecaj, što sve vodi većem zadovoljstvu poslom. Zadovoljstvo ukupnim životom se pozitivno odražava na zadovoljstvo poslom kojim se čovjek bavi i obratno, zadovoljstvo poslom ima pozitivan efekt na ukupno zadovoljstvo životom. Zadovoljni radnici će manje napuštati posao nego nezadovoljni. Na korelaciju zadovoljstva i fluktuacije zaposlenih utječu i opće ekonomske prilike, kao i stupanj nezaposlenosti u ekonomiji. Ustanovljeno je i da na sklonost napuštanju posla utječe i generalno zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenog životom. Lakše napuštaju posao oni radnici koji su generalno zadovoljni životom (ali su nezadovoljni poslom), nego oni koji su nezadovoljni i poslom i životom u cjelini (Maršić, 2014).

Opće je vjerovanje da su zadovoljni radnici i produktivniji radnici, da je zadovoljstvo na poslu direktno u vezi s izvršavanjem zadataka odnosno s produktivnosti. Ova korelacija ne mora uvijek biti u potpunosti iskazana u praksi jer će neki od radnika svoje nezadovoljstvo pokazati na poslu i ono će imati učinak na njegovu produktivnost i kvalitetu obavljenog zadatka, dok drugi radnici mogu nastaviti raditi kvalitetno i produktivno bez obzira na zadovoljstvo. Treća je pak, vrsta radnika, možda sklonija napuštanju radnog mjesta uslijed nezadovoljstva.

## 4. Analiza rezultata

Kako bi se što bolje istražilo zadovoljstvo zaposlenika i etičnosti na radnome mjestu napravljeno je istraživanje u tu svrhu. Ispitanici su morali ispuniti anketu koja je sadržavala pitanja vezana uz njihovo mišljenje o zadovoljstvu na radnome mjestu i o etičnim načelima u poduzeću u kojem su zaposleni. Također ispitanici su trebali ocijeniti tvrdnje vezane za transparentnost, pravednost, dosljednost, kritiziranje odnosno sveukupnu razinu profesionalnosti i etičnosti menadžera/nadređenih osoba na radnom mjestu u poduzeću u kojem su zaposleni.

### 4.1. Uzorak istraživanja i prikupljanje primarnih podataka

U istraživanju je sudjelovalo 107 osoba, od čega je 77 osoba ženskog spola (72,6%) i 29 osoba muškog spola (27,4%). Najviše ispitanika je bilo u dobi starijoj od 50 godina (37 osoba, 34,6%), nakon toga slijede ispitanici od 41 do 50 godina (29 osoba, 27,1%), zatim ispitanici od 31 do 40 godina (21 osoba, 19,6%) i na kraju ispitanici do 30 godina (20 osoba, 18,7%).

### 4.2. Istraživačka pitanja

Na početku ankete ispitanici su morali ispuniti svoje osobne podatke a to su:

1. spol
2. dob
3. sektor u kojem radite
4. stupanj obrazovanja
5. dužina radnog staža u poduzeću

Što se tiče istraživanja na određena pitanja se trebalo odgovoriti sa „Da“, „Ne“ ili „Ne znam“, a pitanja su sljedeća:

1. Ima li poduzeće u kojem radite dokument koji sadrži pravila ponašanja zaposlenika?
2. Ima li poduzeće u kojem radite etički kodeks?
3. Jeste li prilikom zapošljavanja upoznati s etičkim kodeksom (ukoliko on postoji)?
4. Jeste li upoznati s temeljnim vrijednostima poduzeća u kojem radite?
5. Postoje li u poduzeću strukture koje su zadužene za implementaciju (uvođenje) etičkog ponašanja djelatnika?

6. Posjeduje li poduzeće u kojem ste zaposleni certifikat nekog od navedenih sustava upravljanja?
7. Imate li saznanja o redovitoj edukaciji i usavršavanju zaposlenika organiziranim od strane poduzeća?
8. Imate li saznanja o redovitoj edukaciji zaposlenika o osobitim naglaskom na etičnost poslovanja?
9. Činite li stvari za koje smatrate da nisu etične ako to nadređeni traži od Vas na radnom mjestu?
10. Podržava li poduzeće u kojem radite dobrotvorne kampanje u okruženju u kojem djeluje?
11. Potiče li poduzeće u kojem radite volontiranje zaposlenika u udrugama lokalne zajednice?

U istraživanju na jedno pitanje se trebalo odgovoriti na temelju ponuđenih odgovora (3 ponuđena odgovora), pitanje je glasilo:

- Kojim sredstvima javnog priopćavanja poduzeće u kojem radite izvješćuje zainteresirane (zaposlene, upravu, lokalnu zajednicu) o etičnom poslovanju poduzeća?

U ostatku ankete, ispitanici su dobili ponuđene izjave na koje su trebali odabrati jedan od sedam ponuđenih odgovora (1 – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – više nevažno nego važno, 4 – ni važno ni nevažno, 5 – više važno nego nevažno, 6 – važno, 7 – potpuno važno), a tvrdnje su glasile:

Izjave koje su ponuđene ispitanicima su sljedeće:

1. Prema Vašem mišljenju koliko su važne sljedeće varijable za etično donošenje odluka na radnome mjestu?

Ponuđene varijable:

- formalna pravila i propisi
- ponašanja nadređenih
- sustav procjene učinkovitosti
- nagrade
- pritisak posla

2. Koliko se slažete sa sljedećim tvrdnjama, a koje su povezane uz etično poslovanje?

Ponuđene varijable:

- etičnim poslovanjem se povećava uspješnost i učinkovitost poslovanja

- etičnim poslovanjem se osigurava dobar ugled poduzeća
- etičnim poslovanjem se povećava povjerenje u odnose unutar i izvan poduzeća
- etično poslovanje podržava rast i razvoj zaposlenika
- etičnim se poslovanjem snižavaju troškovi propusta na radnom mjestu

3. Ocijenite sljedeće parametre koji utječu na Vaše zadovoljstvo poslom.

Ponuđeni parametri:

- dobra motiviranost za rad
- visina plaće
- dobar odnos s nadređenima
- dobar odnos s ostalim zaposlenicima
- uspješan vođa tima/organizacije
- sigurnost radnog mjesta
- dobri uvjeti rada
- mogućnost napredovanja
- status u organizaciji/poduzeću
- radno vrijeme
- mogućnost utjecaja na važne odluke(sudjelovanje u odlučivanju)
- zadovoljstvo samim poslom(aktivnosti u opisu radnog mjesta)
- način organizacije posla
- izravne financijske nagrade(novac)
- neizravne financijske nagrade(educacije, seminari)
- priznavanje za dobro obavljen posao
- samostalnost u radu
- osjećaj postignuća i uspjeha
- ostvarivanje ciljeva(osobnih)
- ostvarivanje ciljeva(poduzeća)

Tvrđnje o etičnosti menadžera /nadređenih u poduzeću (skala od 1 do 7, moguć je samo jedan odgovor: 1– potpuno se ne slažem, 2– ne slažem se, 3– više se ne slažem, nego što se slažem, 4– neodlučan/na sam, 5– više se slažem, nego što se ne slažem, 6– slažem se, 7– potpuno se slažem), a tvrdnje su sljedeće:

1. Pogreške ljudi iskorištavaju da ih osobno napadnu.
2. Skloni su „zapapriti“ drugima.
3. Favoriziraju one koji su im simpatici.
4. Lažu članovima svog odjela kako bi ostvarili svoju nakanu.



5. Prebacuju krivnju na suradnike kako bi se zaštitili.
6. Namjerno potiču sukobe između suradnika.
7. Ljudi koji ih bolje poznaju smatraju ih nedosljednima.
8. Razgovor o uspješnosti služi im kao kritika.
9. Stalno kritiziraju suradnike.
10. Dopuštaju da se okrivljuju suradnici za njihove pogreške.
11. Spremni su krivotvoriti podatke kako bi poboljšali svoju poziciju.
12. Nisu osobito moralni.
13. Ismijavaju pogreške suradnika.
14. Preuveličavaju pogreške suradnika.
15. Osvetoljubivi su.
16. Izbjegavaju savjetovati i podučavati zaposlenike.
17. Skloni su sudjelovanju u neprofesionalnog zapošljavanja poznanika.
18. Često govore ne istinu.
19. Svjesno sprječavaju suradnike u napredovanju.
20. Spremni su ucjenjivati suradnike.
21. Uživaju u odbijanju zahtjeva članova svog odjela.
22. Spremni su preuzeti zasluge za ideje drugih.
23. Poticali bi otpuštanje zaposlenika koji im se ne sviđaju.
24. Često krše organizacijsku politiku.

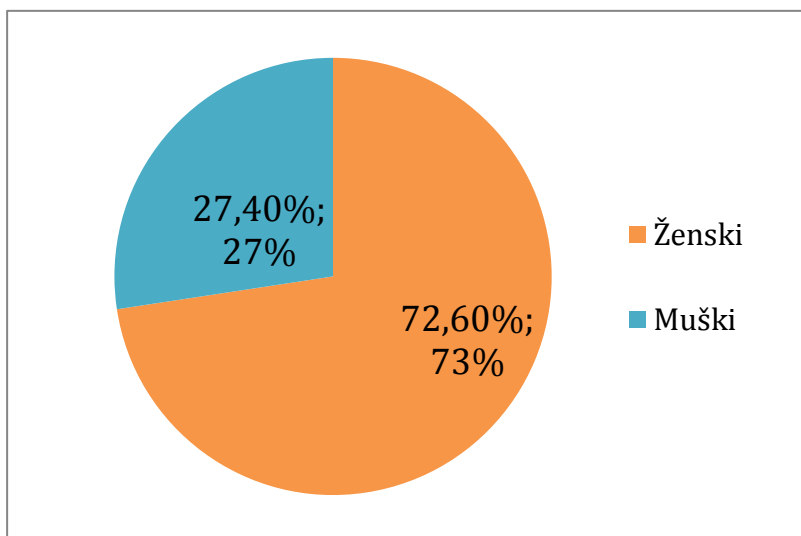
U ostalim ponuđenim izjavama trebalo se označiti ocjenama od 1 do 7 ( 1 –potpuno nevažno, 2– nevažno, 3– više nevažno nego važno, 4– ni važno ni nevažno, 5– više važno nego ne važno, 6– važno, 7– potpuno važno), pri čemu je mogao biti samo jedan odgovor označen. Izjave su sljedeće:

1. U kojoj je mjeri visina plaće motivacijski faktor za zadovoljstvo zaposlenika?
2. Koliko su plaće utemeljene na stvarnim rezultatima rada?
3. Koliko plaće stimuliraju na bolji, intenzivniji i kvalitetniji rad?
4. U kojoj mjeri je razlika u visini plaće između službeničkog i rukovodećeg radnog mjesta motivacijski faktor za željom za napredovanje?
5. U kojoj mjeri je sigurnost radnog mjesta i redovna mjesečna plaća motivacijski faktor za zadovoljstvo zaposlenika?

### 4.3. Rezultati istraživanja

U ovome dijelu razrađeni su svi odgovori na anketna pitanja te su grafički prikazani kako bi se dobio što bolji uvid u rezultate samog istraživanja.

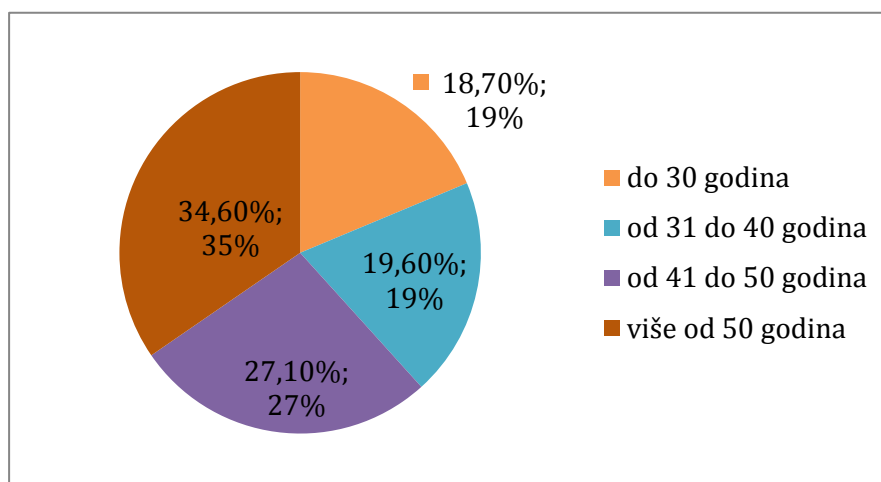
Prvo pitanje odnosilo se na spol ispitanika: 77 osoba (72,6%) je ženskog spola, a 29 osoba (27,4%) muškog spola.



Grafikon 1. Spol ispitanika

Izvor: Autor

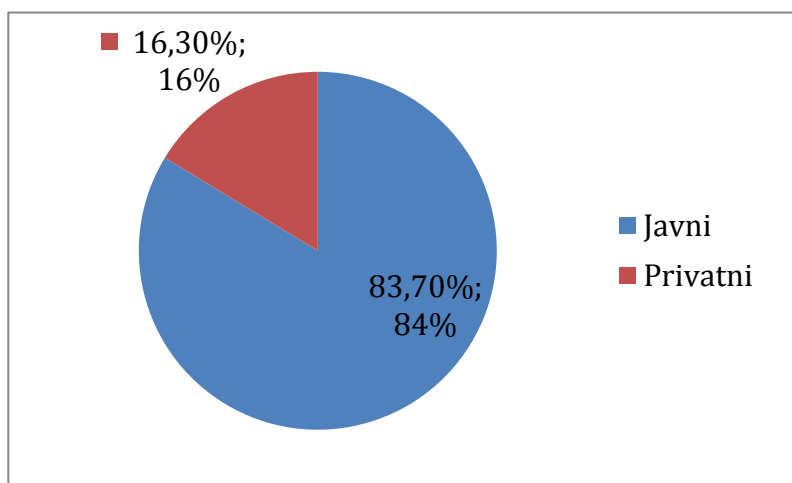
Drugo pitanje odnosilo se na dobnu skupinu ispitanika. Do 30 godina bilo je 20 ispitanika (18,7%), od 31 do 40 godina bilo je 21 ispitanika (19,6%), od 41 do 50 godina bilo je 29 ispitanika (21,7%) i u skupini stariji od 50 godina bilo je 37 ispitanika (34,6%).



Grafikon 2. Dob ispitanika

Izvor: Autor

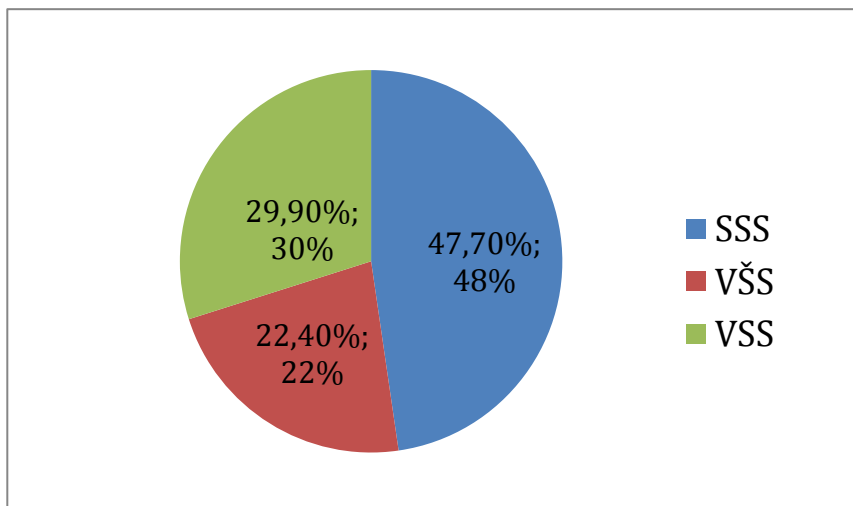
Treće pitanje odnosilo se na sektor u kojem rade ispitanici. U javnom sektoru radi 87 ispitanika (83,7%), a u privatnom sektoru 17 ispitanika (16,3%).



Grafikon 3. Sektor poduzeća

Izvor: Autor

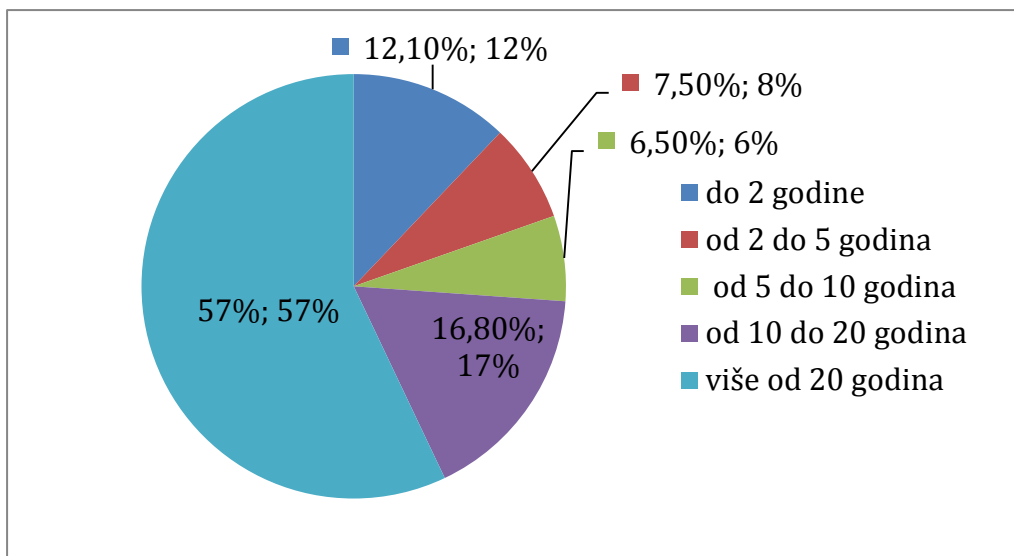
Četvrto pitanje odnosilo se na stupanj obrazovanja ispitanika: 51 osoba (47,7%) ima srednju stručnu spremu (SSS), 32 osobe (29,9%) visoku stručnu spremu (VSS) i 24 osobe (22,4%) višu stručnu spremu (VŠS).



Grafikon 4. Stupanj obrazovanja

Izvor: Autor

Peto pitanje odnosilo se na dužinu radnog staža ispitanika. U skupinu do 2 godine je 13 ispitanika (12,1%), od 2 do 5 godina je 8 ispitanika (7,5%), od 5 do 10 godina je 7 ispitanika (6,5%), od 10 do 20 godina je 18 ispitanika (16,8%) i više od 20 godina je 61 ispitanik (57%).

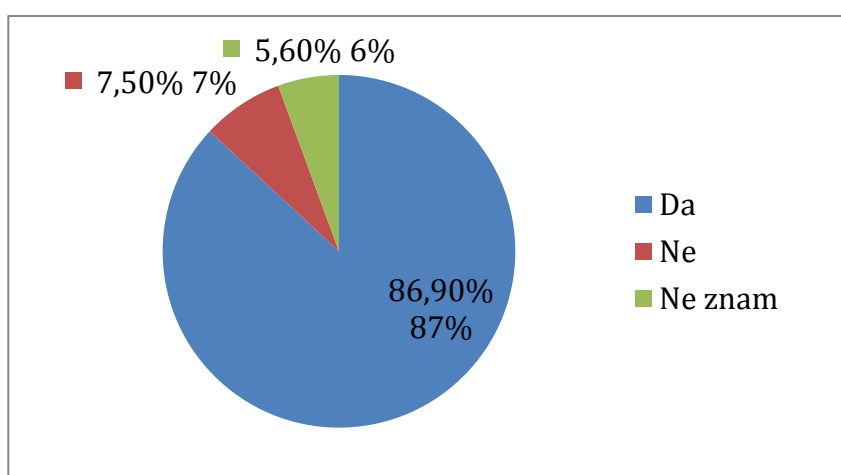


Grafikon 5. Dužina radnog staža u poduzeću

Izvor: Autor

Na sljedeću skupinu pitanja trebalo je odgovoriti s „Da“, „Ne“ ili „Ne znam“; jedanaest je pitanja ovoga tipa.

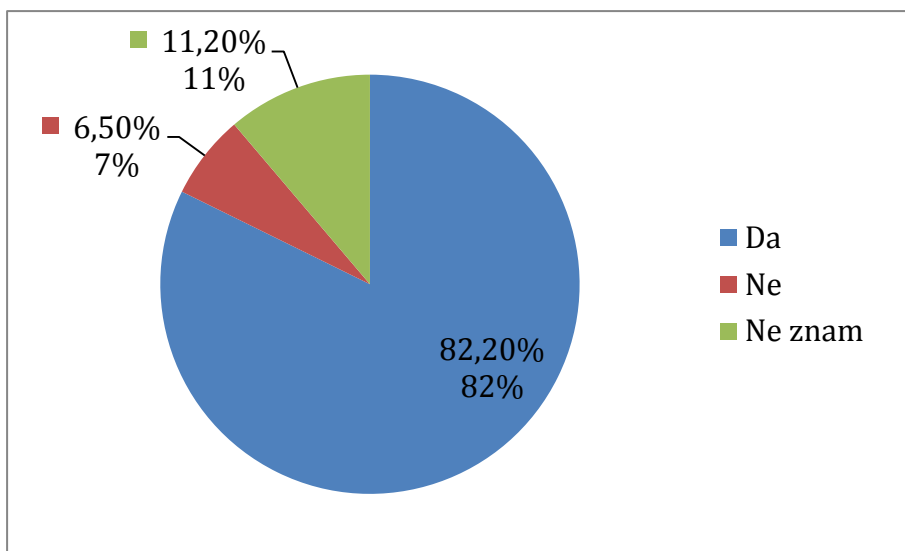
Na prvo pitanje *Ima li poduzeće u kojem radite dokument koji sadrži pravila ponašanja zaposlenika?*, 93 sobe (86,9%) su odgovorile potvrdno, 8 osoba (7,5%) je odgovorilo negativno, dok je 6 osoba (5,6%) odgovorilo da ne znaju.



Grafikon 6. Dokument pravila ponašanja zaposlenika

Izvor: Autor

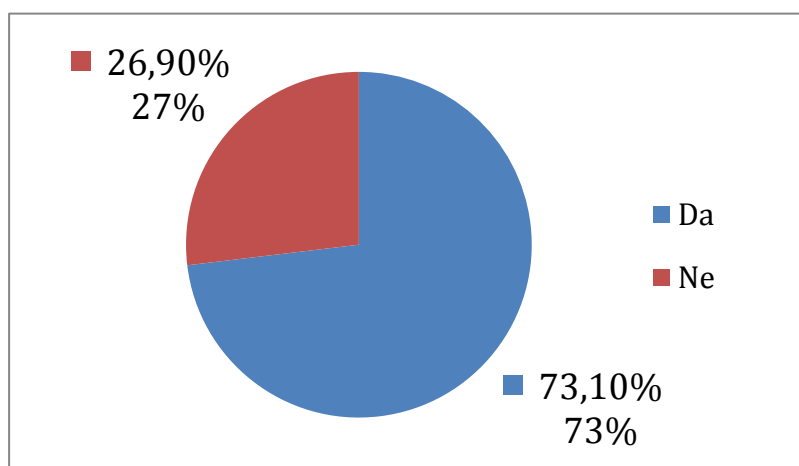
Drugo pitanje iz te skupine je glasilo: *Ima li poduzeće u kojem radite etički kodeks?*.Odgovori su sljedeći: 88 osoba (82,2%) je odgovorilo potvrdno, 7 osoba (6,5%) je odgovorilo negativno, a 12 osoba (11,2%) je odgovorilo da ne zna.



Grafikon 7. Etički kodeks

Izvor: Autor

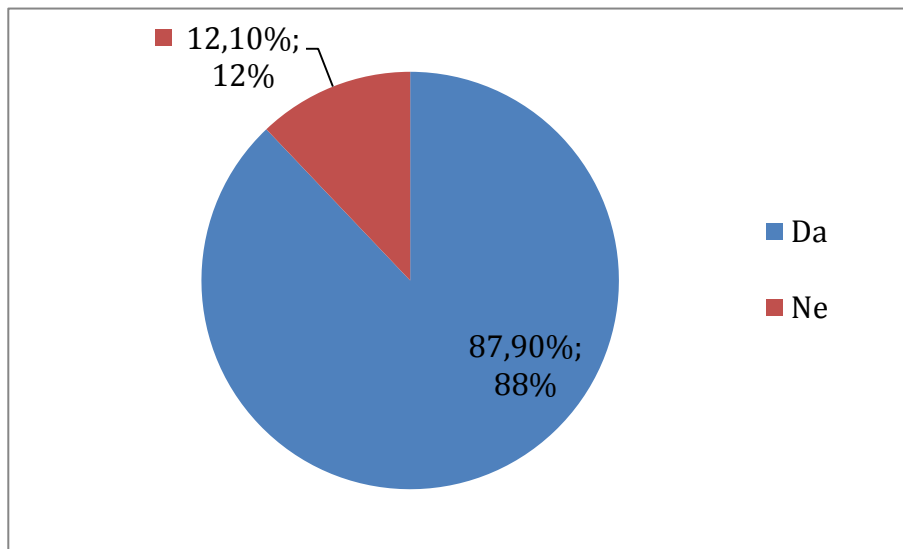
Treće je pitanje glasilo: *Jeste li prilikom zapošljavanja upoznati s etičkim kodeksom (ukoliko postoji)?*.Odgovori su sljedeći: 76 osoba (73,1%) je odgovorilo potvrdno dok je 28 osoba (26,9%) odgovorilo negativno.



Grafikon 8. Upoznatost s etičkim kodeksom

Izvor: Autor

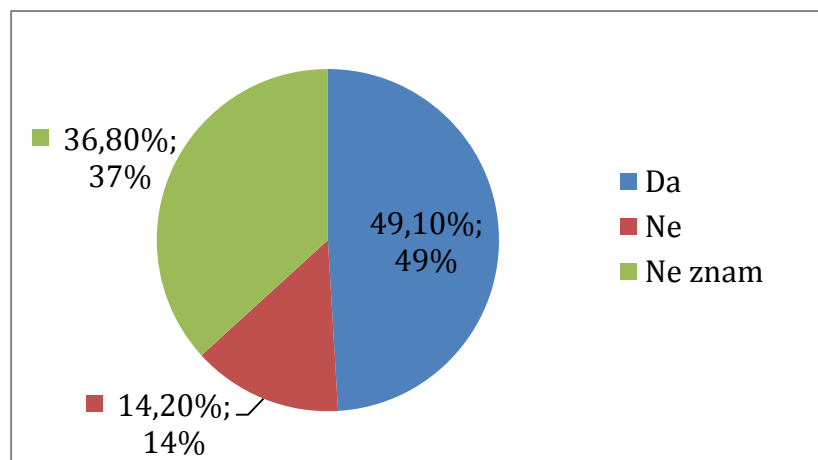
Četrto je pitanje glasilo: *Jeste li upoznati s temeljnim vrijednostima poduzeća u kojem radite?*.Odgovori su: 94 osobe (87,9%) je odgovorilo potvrdno, a 13 osoba (12,1%) je dalo negativan odgovor.



Grafikon 9. Temeljne vrijednosti poduzeća

Izvor: Autor

Peto pitanje je glasilo: *Postoje li u poduzeću strukture koje su zadužene za implementaciju (uvođenje) etičnog ponašanja djelatnika?*.Odgovorili su bili sljedeći: 52 osobe (49,1%) su odgovorile potvrdno, 15 osoba (14,2%) je odgovorilo negativno, a 39 osobe (36,8%) je odgovorilo da ne znaju.

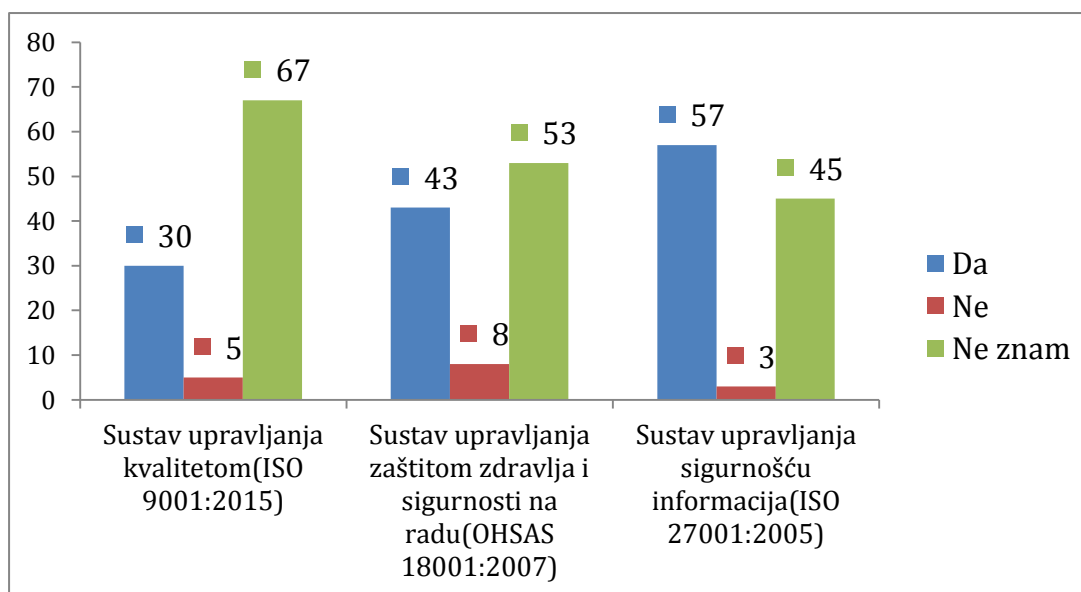


Grafikon 10. Strukture za implementaciju (uvođenje) etičnog ponašanja

Izvor: Autor

Šesto je pitanje glasilo: *Posjeduje li poduzeće u kojem ste zaposleni certifikat nekog od navedenih sustava upravljanja?* - sustavi upravljanja koji su bili ponuđeni su:

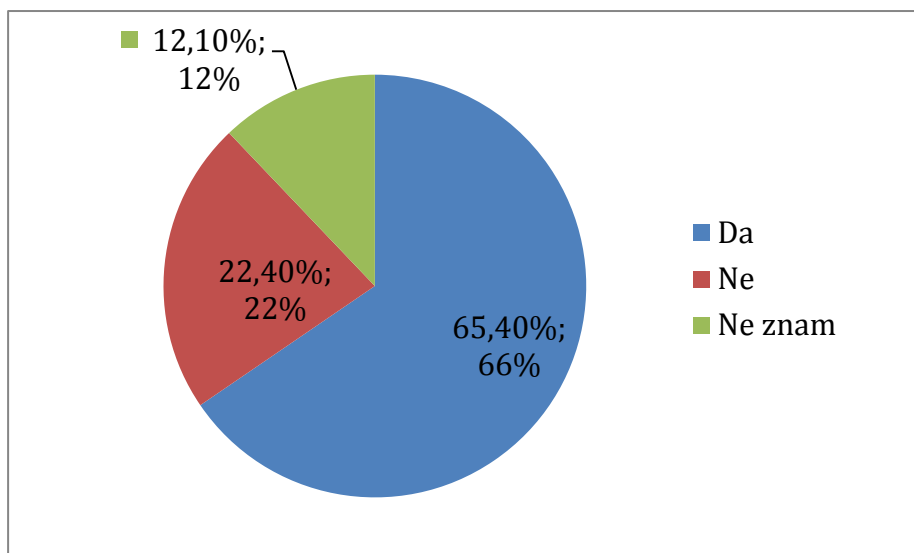
- *Sustav upravljanja kvalitetom (ISO 9001:2015)*: 30 osoba je odgovorilo potvrdno, 5 osoba negativno, a 67 osoba je odgovorilo da ne zna;
- *Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnost na radu (OHSAS 18001:2007)*: 43 osobe su odgovorile potvrdno, 8 osoba negativno, 53 osobe da ne znaju;
- *Sustav upravljanja sigurnošću informacija (ISO 27001:2005)*: 57 osoba je odgovorilo potvrdno, 3 osobe negativno dok je 45 osoba odgovorilo da ne zna.



*Grafikon 11. Sustavi upravljanja*

*Izvor: Autor*

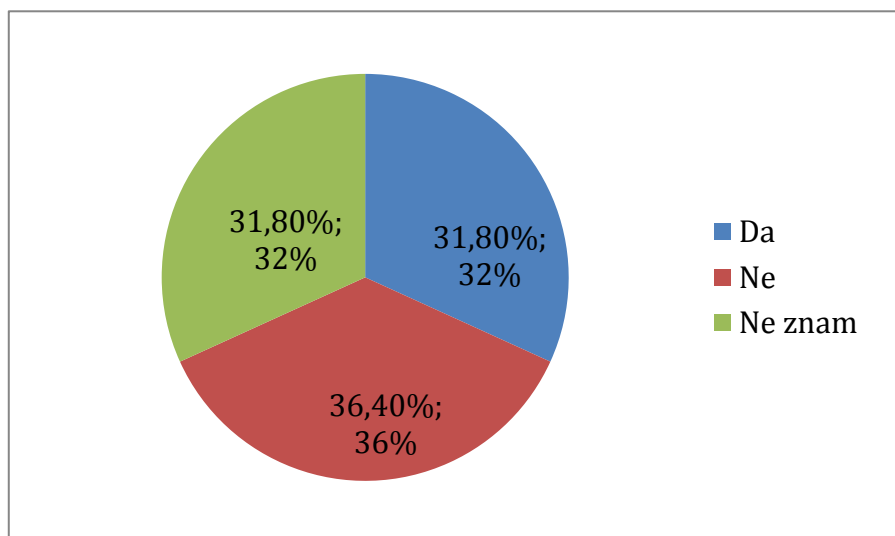
Sedmo pitanje glasilo je: *Imate li saznanja o redovitoj edukaciji i usavršavanju zaposlenika organiziranima od strane poduzeća?* Odgovori su sljedeći: 70 osoba (65,4%) je odgovorilo potvrdno, 24 osobe je odgovorilo negativno (22,4%) dok je 13 osoba (12,1%) odgovorilo da ne zna.



Grafikon 12. Edukacija i usavršavanje zaposlenika

Izvor: Autor

Osmo je pitanje glasilo: *Imate li saznanja o redovitoj edukaciji zaposlenika o osobitim naglaskom na etičnost poslovanja?*.Odgovori su sljedeći: 34 osobe (31,8%) su odgovorile kako imaju saznanja isto toliko da ne znaju dok ih je 39 (36,4%) odgovorilo negativno.

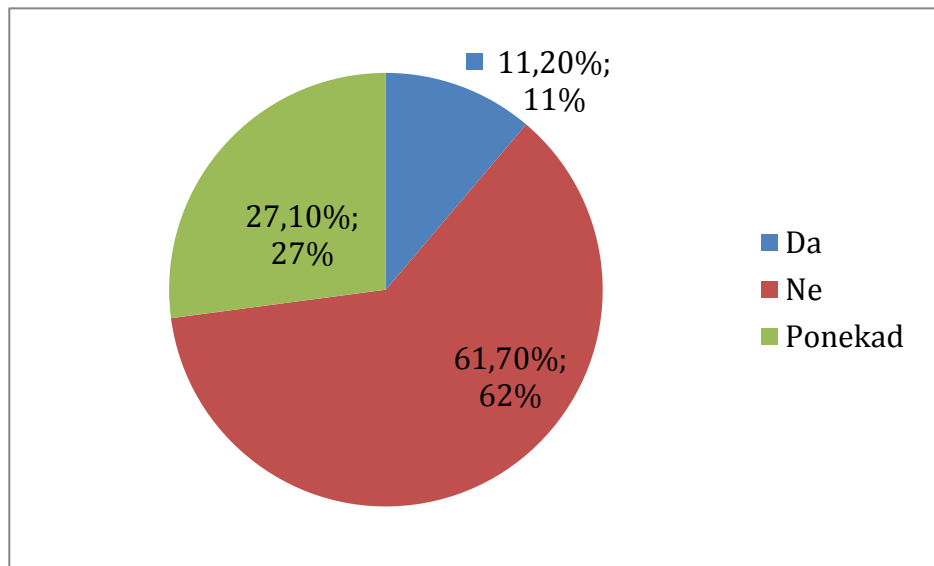


Grafikon 13. Edukacija zaposlenika s naglaskom na etičnost poslovanja

Izvor: Autor



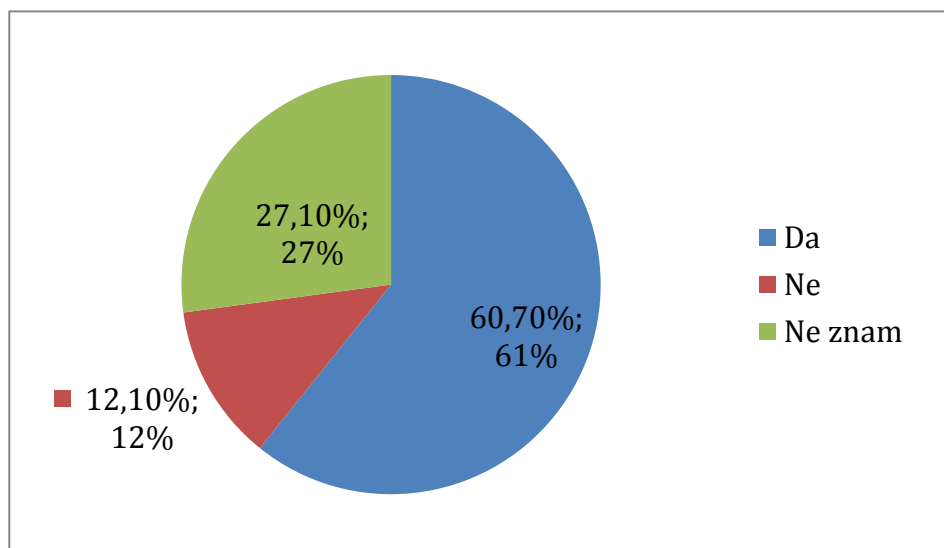
Deveto je pitanje glasilo: *Činite li stvari za koje smatrate da nisu etične ako to nadređeni traži od Vas na radnom mjestu?*. Odgovori su sljedeći: 12 osoba (11,2%) je odgovorilo potvrdno, 66 osoba (61,7%) je odgovorilo negativno, a 29 osoba (27,1%) je odgovorilo da ponekad čine.



*Grafikon 14. Neetičnost na radnom mjestu*

*Izvor: Autor*

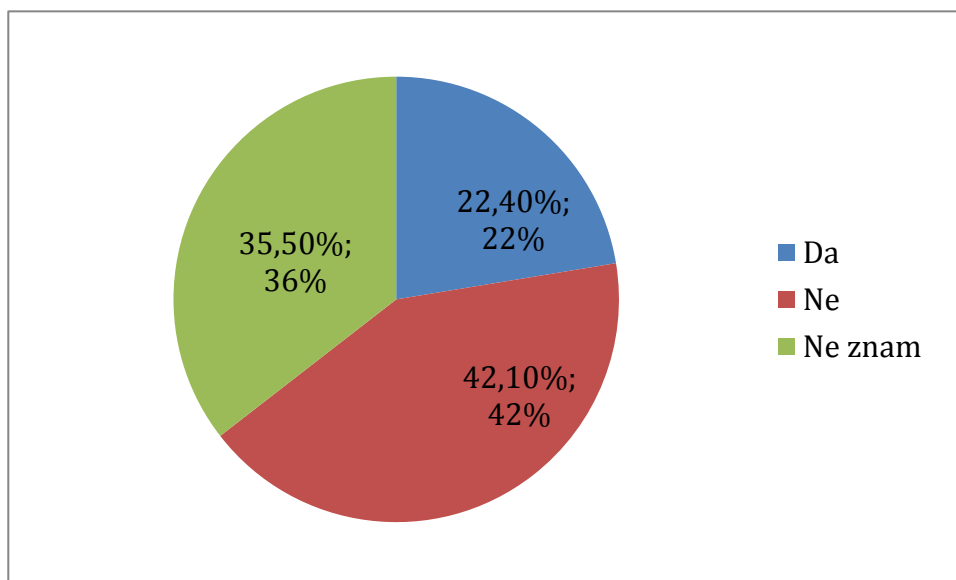
Deseto pitanje je glasilo: *Podržava li poduzeće u kojem radite dobrotvorne kampanje u okruženju u kojem djeluje?*. Odgovori su: 65 osoba (60,7%) je odgovorilo potvrdno, 13 osoba (12,1%) negativno dok je 29 osoba (27,1%) odgovorilo da ne znaju.



*Grafikon 15. Dobrotvorne kampanje*

*Izvor: Autor*

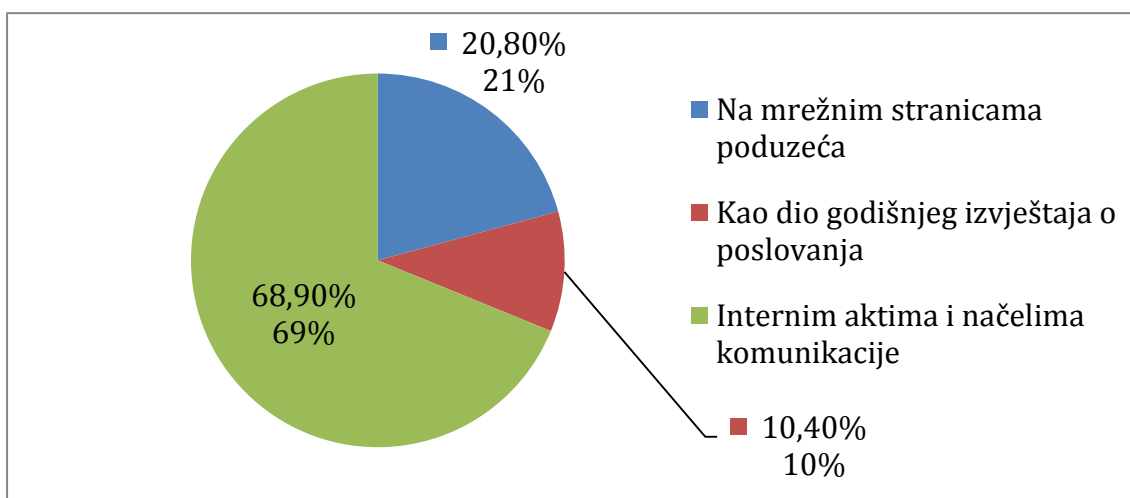
Jedanaesto je pitanje glasilo: *Potiče li poduzeće u kojem radite volontiranje zaposlenika u udrugama lokalne zajednice?*. Odgovori su sljedeći: 24 osobe (22,4%) su odgovorile potvrdno, 45 osoba (42,1%) je odgovorilo negativno, a 38 osoba (35,5%) da ne znaju.



Grafikon 16. Volontiranje zaposlenika u udrugama lokalne zajednice

Izvor: Autor

Na sljedeće pitanje ispitanici su dobili tri ponuđena odgovora. Pitanje je glasilo: *Kojim sredstvima javnog priopćavanja poduzeće u kojem radite izvješćuje zainteresirane (zaposlene, upravu, lokalnu zajednicu) o etičnom poslovanju poduzeća?*. Ponuđeni odgovori su: na mrežnim stranicama poduzeća – 22 osobe (20,8%), kao dio godišnjeg izvještaja o poslovanju – 11 osoba (11,4%), internim aktima i načinima komunikacije – 73 osobe (68,9%).



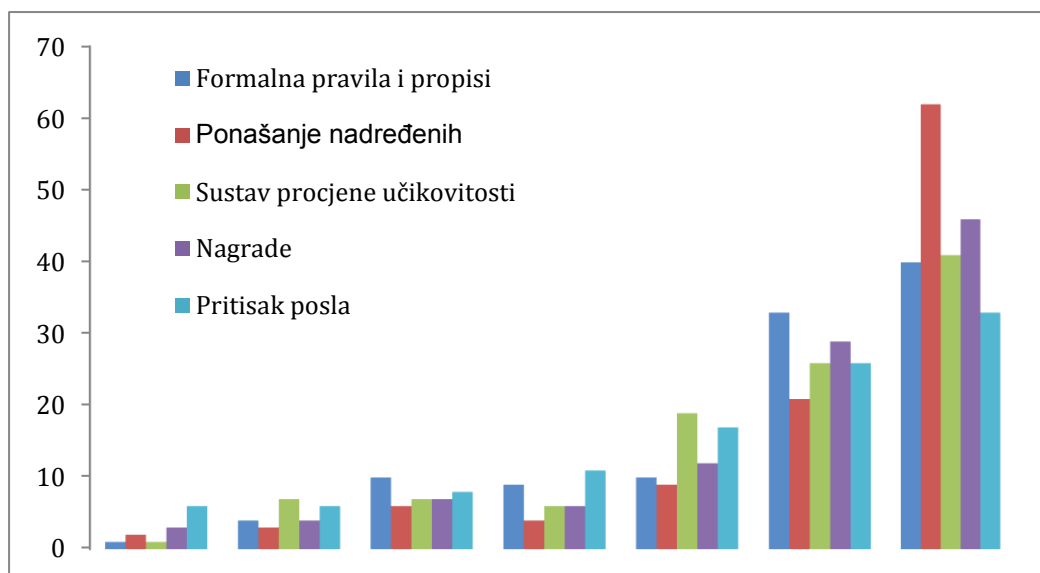
Grafikon 17. Sredstva javnog priopćavanja poduzeća o etičnosti poduzeća

Izvor: Autor

Ostala pitanja u anketi odnose se na zadane tvrdnje u kojima su se ispitanici trebali odlučiti za jedan od sedam ponuđenih stupnjeva slaganja s određenom tvrdnjom (1 – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – više nevažno nego važno, 4 – ni važno ni nevažno, 5 – više važno nego nevažno, 6 – važno, 7 – potpuno važno).

Prvo pitanje odnosi se na izjave koje su ponuđene ispitanicima. Uz te izjave ponuđene su i varijable za koje su se ispitanici trebali odlučiti. Na prvoj izjavi ispitanici su trebali dati svoje mišljenje o tome koliko su važne varijable koje se odnose na etično donošenje odluka na radnome mjestu. Varijable koje su ponuđene su sljedeće:

- *formalna pravila i propisi* – 1 osoba smatra potpuno nevažnim, 4 osobe smatraju nevažnim, 10 osoba smatra da je izjava više nevažna nego važna, 9 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 10 osoba smatra više važnim nego nevažnim i 40 osoba smatra potpuno važnim ovu tvrdnju.
- *ponašanja nadređenih* – 2 osobe smatraju potpuno nevažnim, 3 osobe smatraju nevažnim, 6 osoba smatra da je tvrdnja više nevažna nego važna, 4 osobe smatraju da tvrdnja nije ni važna ni nevažna, 9 osoba smatra više važnom nego nevažnom ovu tvrdnju, 21 osoba smatra da je tvrdnja važna, 62 osobe smatraju da je tvrdnja potpuno važna.
- *sustav procjene učinkovitosti* – 1 osoba smatra potpuno nevažnim tvrdnju, 7 osoba smatra smatraju nevažnim, također i 7 osoba smatra da je tvrdnja više nevažna nego važna, 6 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 19 osoba smatra više važno nego nevažno, 26 osoba smatra da je tvrdnja važna, 41 osoba smatra da je ova tvrdnja potpuno važna.
- *nagrade* – 3 osobe smatraju da su nagrade potpuno nevažne, 4 osobe smatraju da su nevažne na radnom mjestu, 7 osoba smatra da su više nevažne nego važne, 6 osoba smatra ih ni važnim ni nevažnim, 12 osoba smatra da su nagrade više važne nego nevažne, 29 osoba smatra ih važnima, 46 osoba smatra ih potpuno važnima.
- *pritisak posla* – 6 osoba pritisak na poslu smatra potpuno nevažnim i nevažnim, 8 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 11 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 17 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 26 osoba smatra da je važno i 33 osobe smatraju to potpuno važnim.



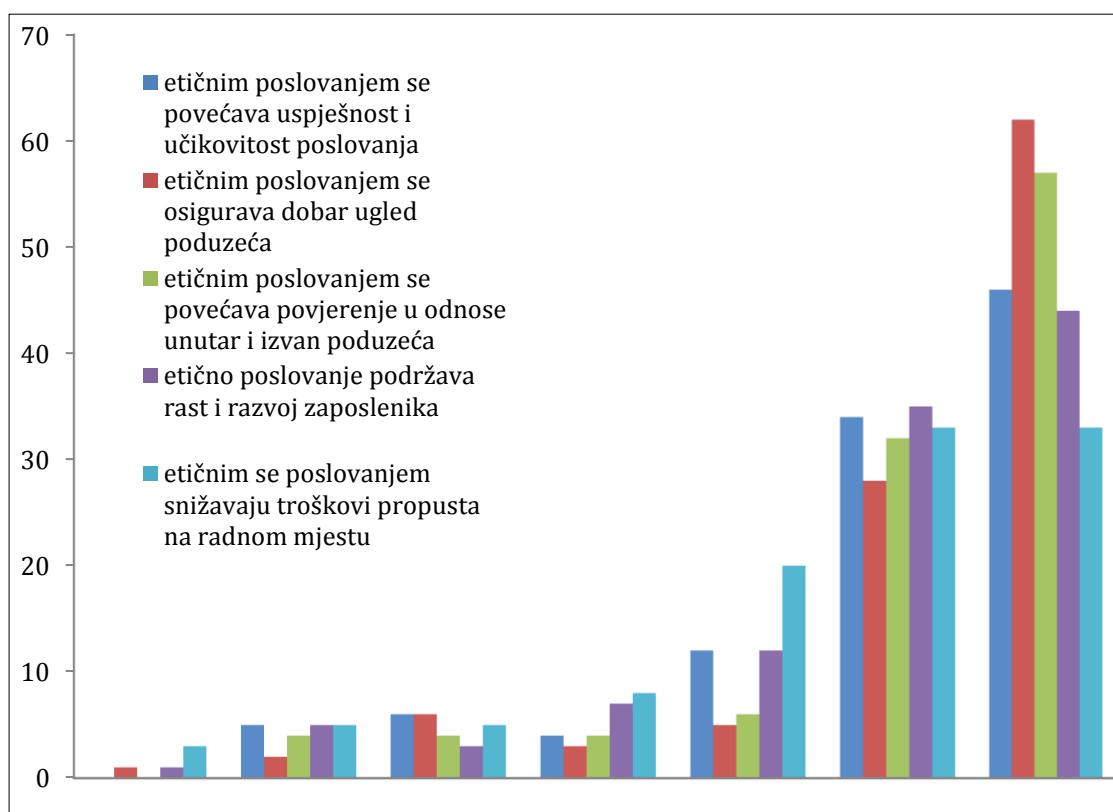
Grafikon 18. Etično donošenje odluka na radnom mjestu

Izvor: Autor

Druge tvrdnje odnose se na etično poslovanje, ponuđeno je pet tvrdnji:

- *etičnim poslovanjem se povećava uspješnost i učinkovitost poslovanja* – nijedna soba ne smatra ovu tvrdnju da je potpuno nevažna, 5 osoba smatra da je nevažna, 6 osoba smatraju da je više nevažna nego važna, 4 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 12 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 34 osobe smatraju tvrdnju važnom, 46 osoba smatraju tvrdnju potpuno važnom.
- *etičnim poslovanjem se osigurava dobar ugled poduzeća* – 1 osoba smatra ovo potpuno nevažnim, 2 osobe smatraju nevažnim, 6 osoba smatraju da je više nevažna nego važna, 3 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 5 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 28 osoba smatra tvrdnju važnom, 62 osobe smatraju tvrdnju potpuno važnom.
- *etičnim poslovanjem se povećava povjerenje u odnose unutar i izvan poduzeća* - niti jedna osoba ne smatra da je ova tvrdnja potpuno nevažna, 4 osobe smatraju da je ova tvrdnja nevažna, više nevažna nego važna i ni važna ni nevažna, 6 osoba smatra da je tvrdnja više važna nego nevažna, 32 osobe smatraju je važnom, 57 osoba je smatra potpuno važnom.

- *etično poslovanje podržava rast i razvoj zaposlenika* – 1 osoba smatra da je potpuno nevažno, 5 osoba smatra je nevažnom, 3 osobe smatraju je više nevažnom nego važnom, 7 osoba smatra ni važnom ni nevažnom, 12 osoba smatra da je ova tvrdnja više važna nego nevažna, 35 osoba je smatra važnom, 44 osobe smatra potpuno važnom.
- *etičnim se poslovanjem snižavaju troškovi propusta na radnom mjestu* – 3 osobe smatraju ovu tvrdnju potpuno nevažnom, 5 osoba je smatra nevažnom i više nevažnom nego važnom, 8 osoba smatra je ni važnom ni nevažnom, 20 osoba smatra da je tvrdnja više važna nego nevažna i 33 osobe ovu tvrdnju smatraju važnom i potpuno važnom.

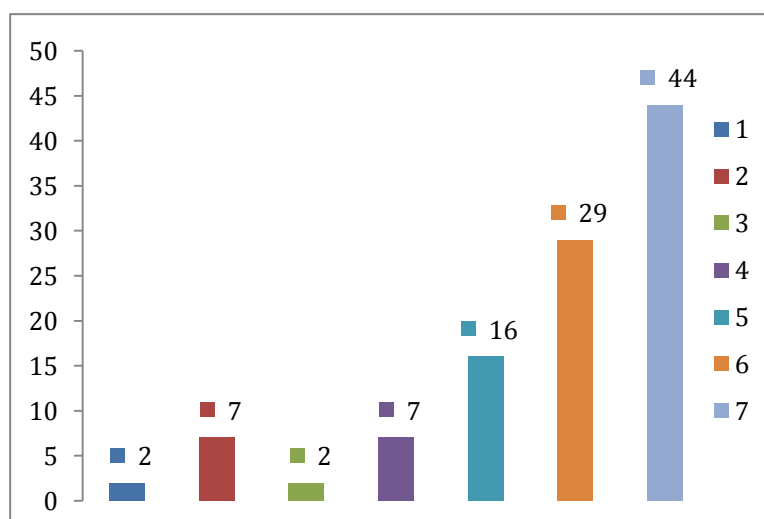


Grafikon 19. Tvrdnje o etičnom poslovanju

Izvor: Autor

Treće pitanje se odnosi na zadovoljstvo ispitanika poslom koji rade. Ponuđeno je dvadeset parametra. Parametri i odgovori su sljedeći:

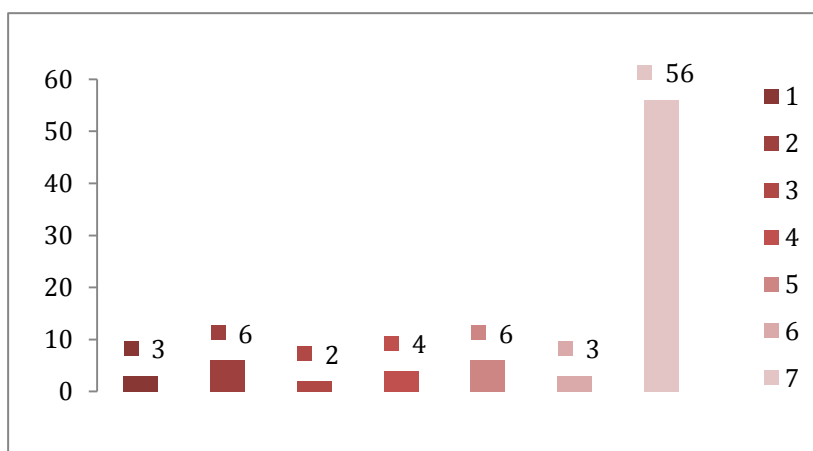
- o *dobra motiviranost za rad* – 2 osobe smatraju potpuno nevažnim, 7 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatraju više nevažnim nego važnim, 7 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 16 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 29 osoba smatra važnim, 44 osobe smatraju potpuno važnim.



Grafikon 20. Dobra motiviranost za rad

Izvor: Autor

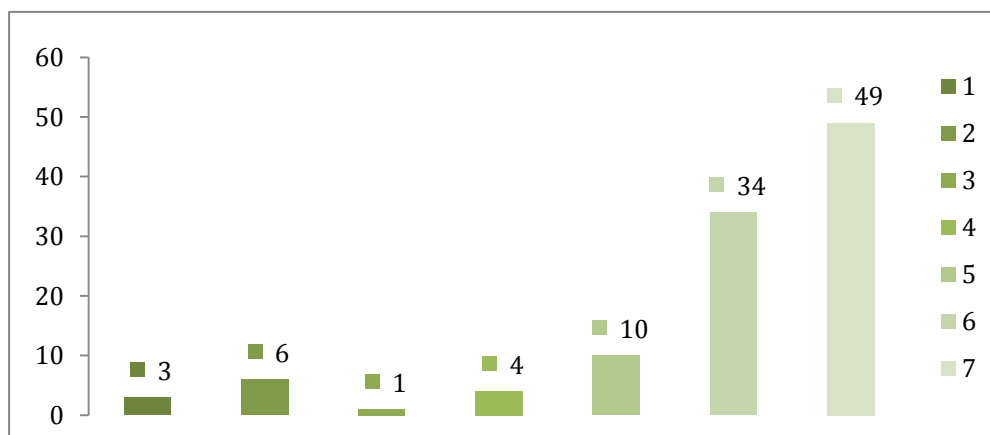
- o *visina plaće* – 3 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatraju više nevažnim nego važnim, 4 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 6 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 30 osoba smatra važnim, 56 osoba smatra potpuno važnim.



Grafikon 21. Visina plaće

Izvor: Autor

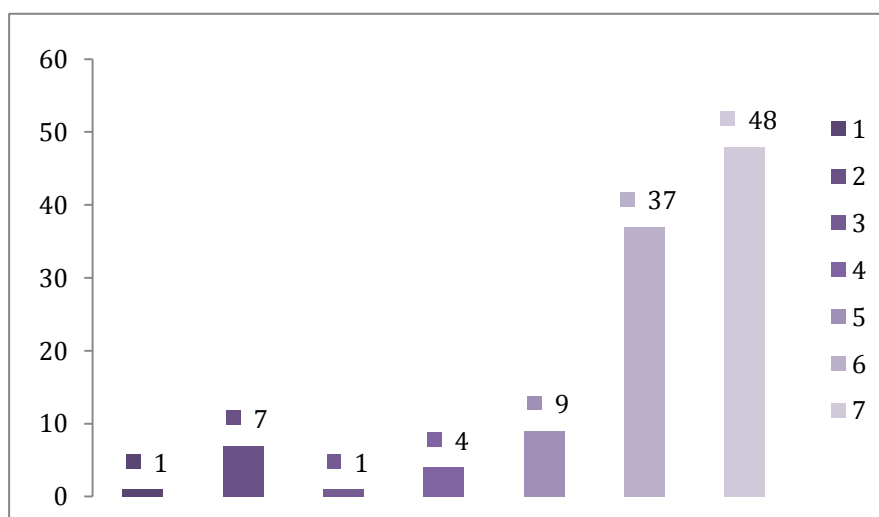
- *dobar odnos s nadređenima* – 3 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, 1 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 4 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 10 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 34 osobe smatraju važnim, 49 osoba smatra potpuno važnim.



*Grafikon 22. Dobar odnos s nadređenima*

*Izvor: Autor*

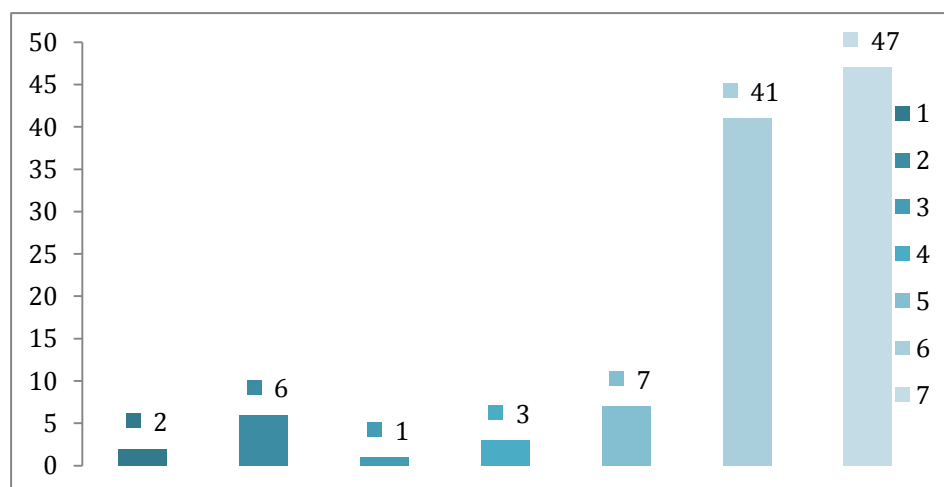
- *dobar odnos s ostalim zaposlenicima* – 1 osoba smatra potpuno nevažnim, 7 osoba smatra nevažnim, 1 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 4 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 9 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 37 osoba smatra važnim, 48 osoba smatra potpuno važnim.



*Grafikon 23. Dobar odnos s ostalim zaposlenicima*

*Izvor: Autor*

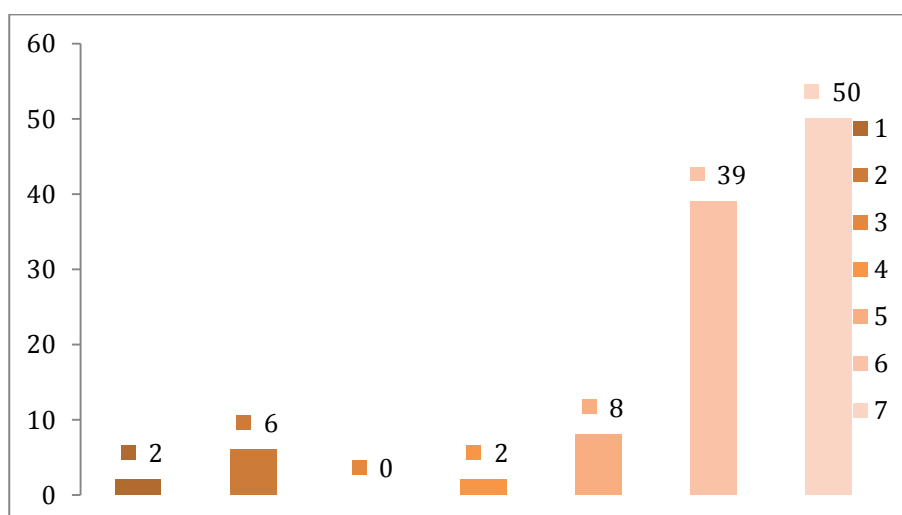
- *uspješan vođa tima/organizacije* – 2 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, 1 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 3 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 7 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 41 osoba smatra važnim, 47 osoba smatra potpuno važnim.



Grafikon 24. *Uspješan vođa tima/organizacije*

Izvor: Autor

- *sigurnost radnog mjesta* – 2 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, ni jedna osoba ovaj parametar ne smatra da je više nevažan nego važan, 2 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 8 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 39 osoba smatra važnim, 50 osoba smatra potpuno važnim.

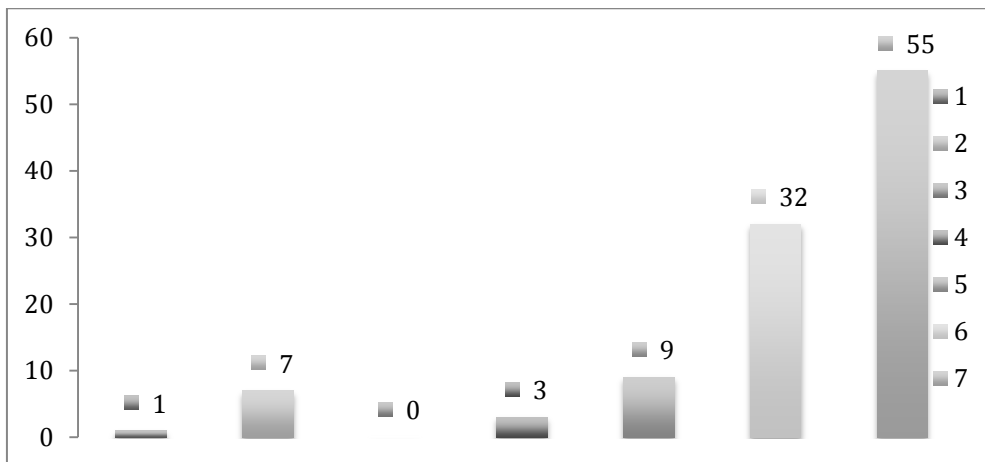


Grafikon 25. *Sigurnost radnog mjesta*

Izvor: Autor



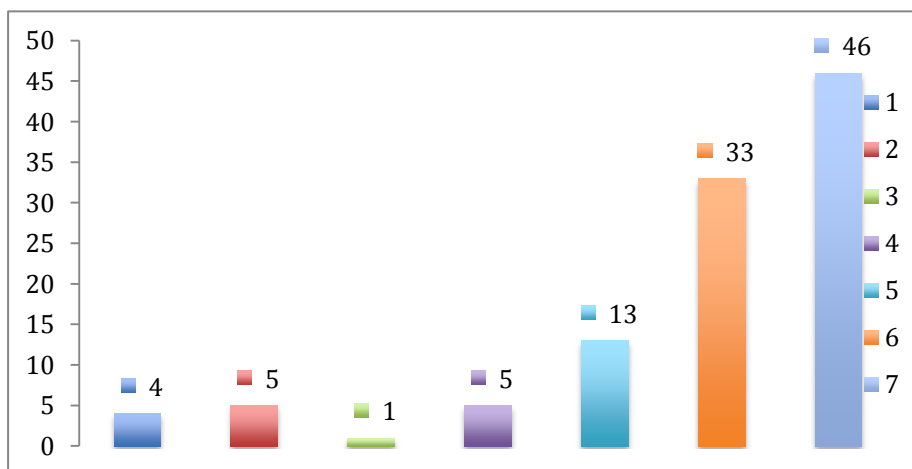
- *dobri uvjeti rada* – 1 osoba smatra potpuno nevažnim, 7 osoba smatra nevažnim, nijedna osoba ovaj parametar ne smatra da je više nevažan nego važan, 3 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 9 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 32 osobe smatra da je važno, 55 osoba smatra potpuno važnim.



*Grafikon 26. Dobri uvjeti rada*

*Izvor: Autor*

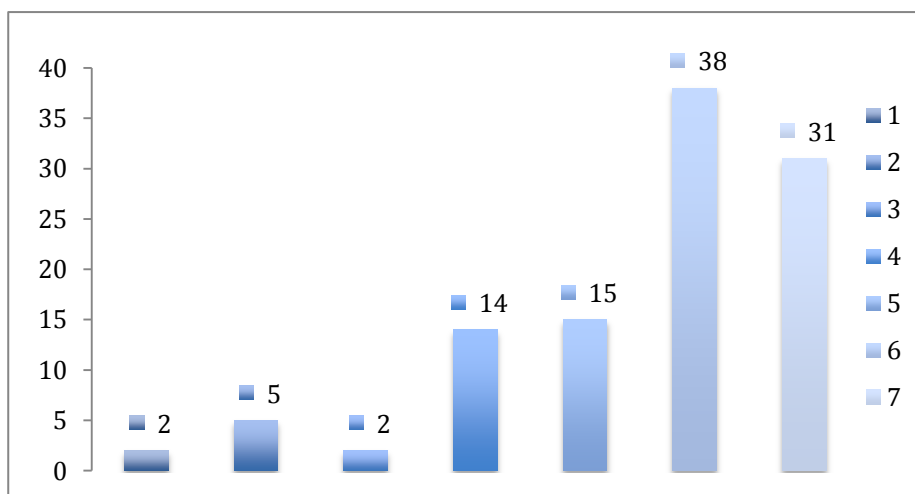
- *mogućnost napredovanja* – 4 osobe smatraju potpuno nevažnim, 5 osoba smatra nevažnim, 1 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 5 osoba smatra da je parametar ni važan ni nevažan, 13 osoba smatra da je više važno nego nevažno, 33 osobe smatraju važnim, 46 osoba smatra potpuno važnim.



*Grafikon 27. Mogućnost napredovanja*

*Izvor: Autor*

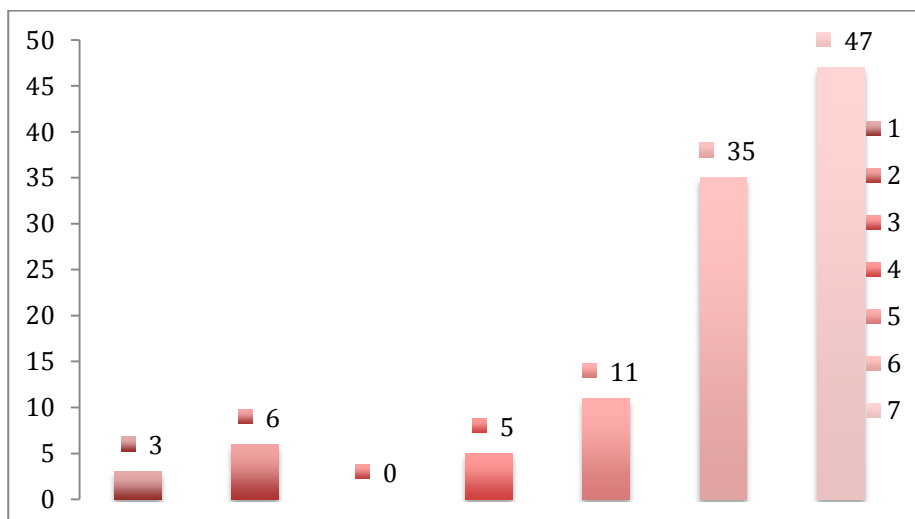
- *status u organizaciji/poduzeću* – 2 osobe smatraju potpuno nevažnim, 5 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatraju više nevažnim nego važnim, 14 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 15 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 38 osoba smatra važnim, 31 osoba smatra potpuno važnim.



*Grafikon 28. Status u organizaciji/poduzeću*

*Izvor: Autor*

- *radno vrijeme* – 3 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, ni jedna osoba ne smatra da je više nevažno nego važno, 5 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 11 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 35 osoba smatra važnim, 47 osoba smatra potpuno važnim.

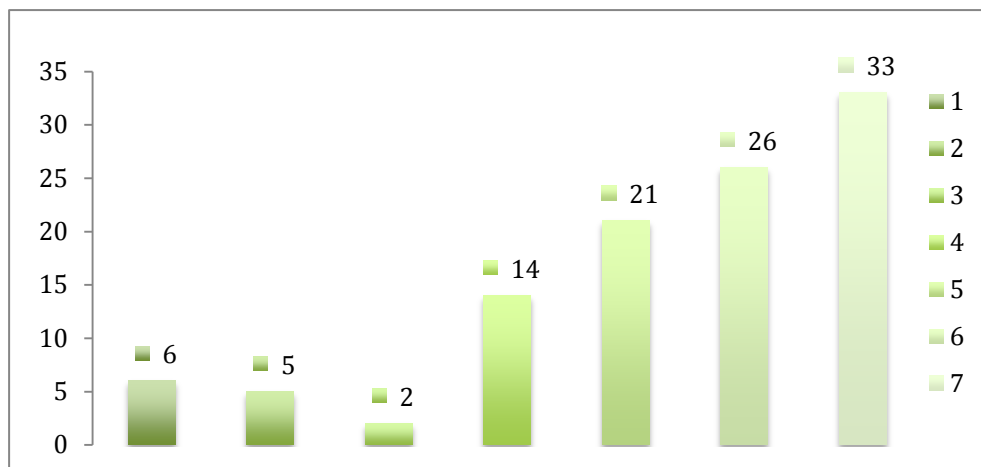


*Grafikon 29. Radno vrijeme*

*Izvor: Autor*

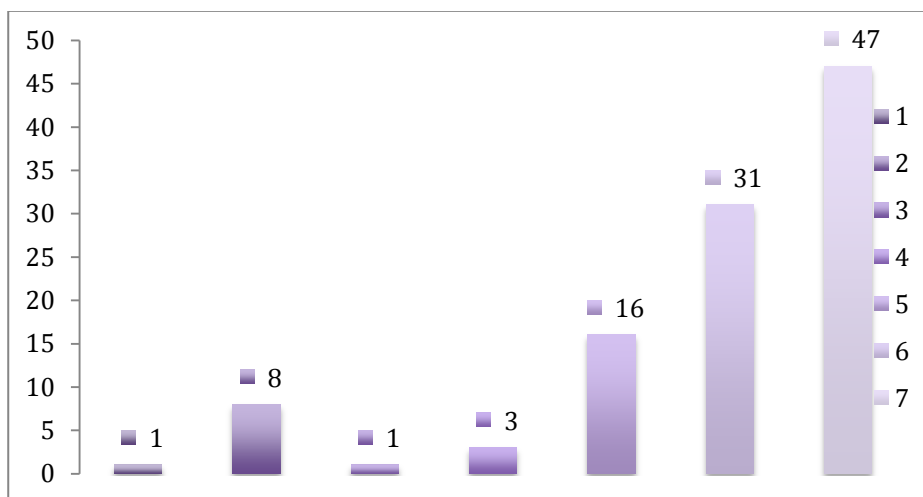
- *mogućnost utjecaja na važne odluke(sudjelovanje u odlučivanju)* – 6 osoba smatra potpuno nevažnim, 5 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatraju više nevažnim

nego važnim, 14 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 21 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 26 osoba smatra važnim, 33 osobe smatraju potpuno važnim.



Grafikon 30. Mogućnost utjecaja na važne odluke (sudjelovanje u odlučivanju)  
Izvor: Autor

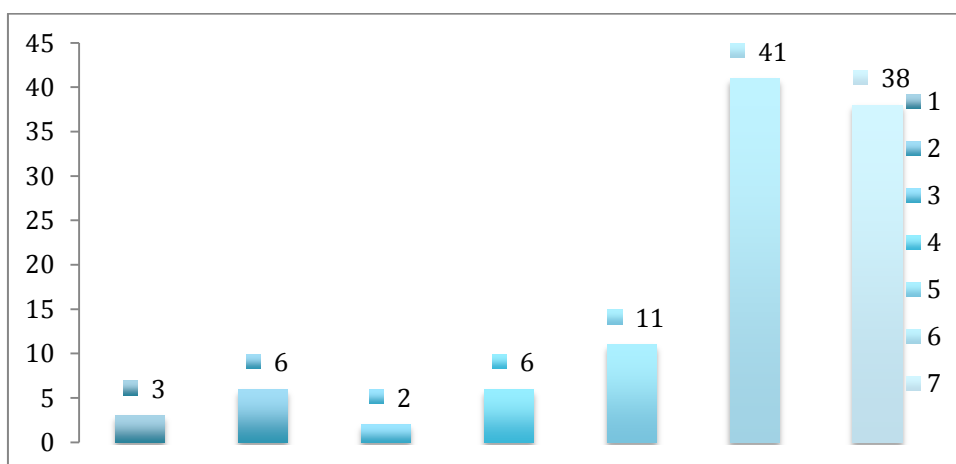
- zadovoljstvo samim poslom(aktivnosti u opisu radnog mjesta) – 1 osoba smatra potpuno nevažnim, 8 osoba smatra nevažnim, 1 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 3 osobe smatraju ni važnim ni nevažnim, 16 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 31 osoba smatra važnim, 47 osoba smatra potpuno važnim.



Grafikon 31. Zadovoljstvo samim poslom (aktivnosti u opisu radnog mjesta)  
Izvor: Autor

- način organizacije posla – 3 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatraju više nevažnim nego važnim, 6 osoba smatra ni

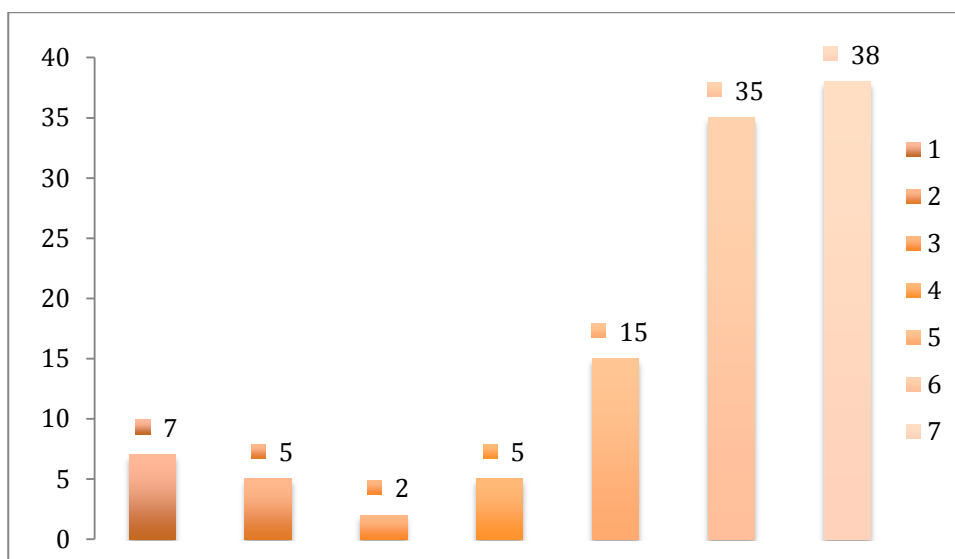
važnim ni nevažnim, 11 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 41 osoba smatra važnim, 38 osoba smatra potpuno važnim.



Grafikon 32. Način organizacije posla

Izvor: Autor

- *izravne financijske nagrade(novac)* – 7 osoba smatra potpuno nevažnim, 5 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatraju više nevažnim nego važnim, 5 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 15 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 35 osoba smatra važnim, 38 osoba smatra potpuno važnim.

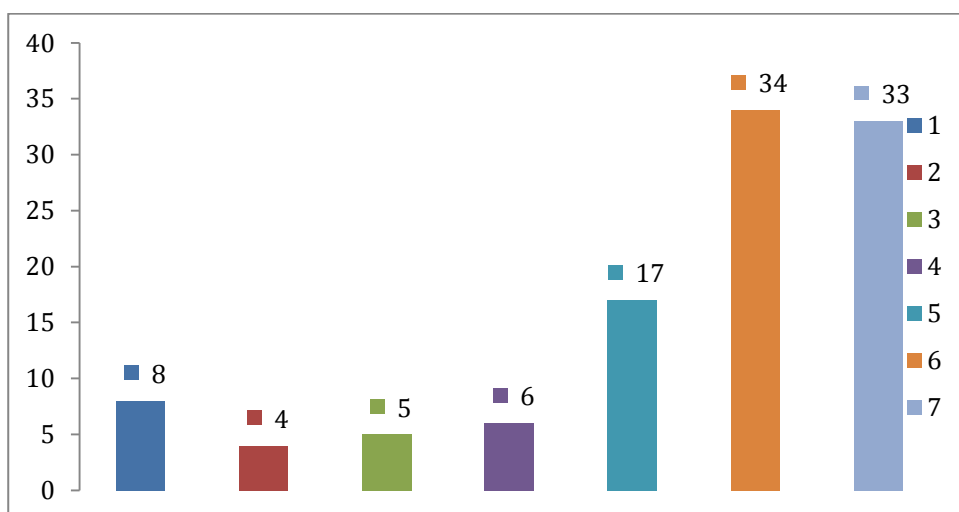


Grafikon 33. Izravne financijske nagrade (novac)

Izvor: Autor

- *neizravne financijske nagrade(educacije, seminari)* – 8 osoba smatra potpuno nevažnim, 4 osobe smatraju nevažnim, 5 osoba smatra više nevažnim nego

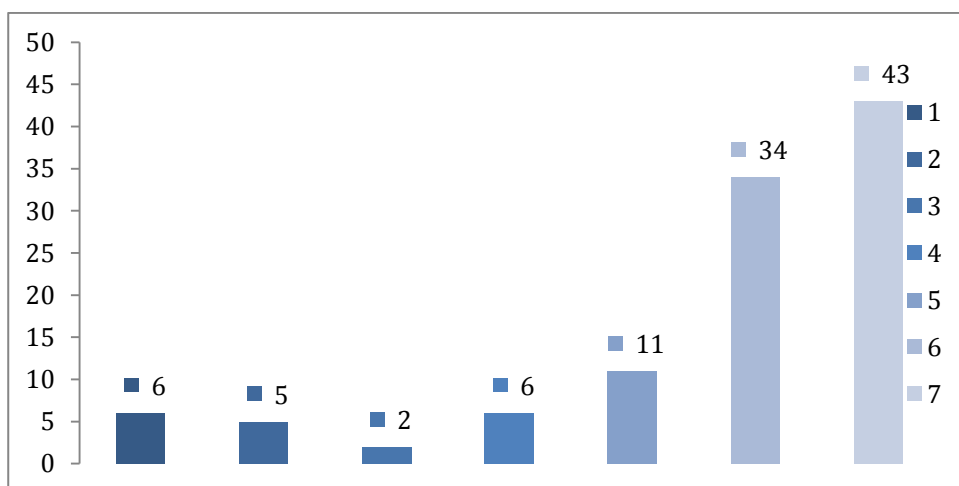
važnim, 6 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 17 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 34 osobe smatraju važnim, 33 osobe smatraju potpuno važnim.



Grafikon 34. Neizravne financijske nagrade (edukacije, seminari)

Izvor: Autor

- o priznavanje za dobro obavljen posao – 6 osoba smatra potpuno nevažnim, 5 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatra više nevažnim nego važnim, 6 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 11 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 34 osobe smatraju važnim, 43 osobe smatraju potpuno važnim.

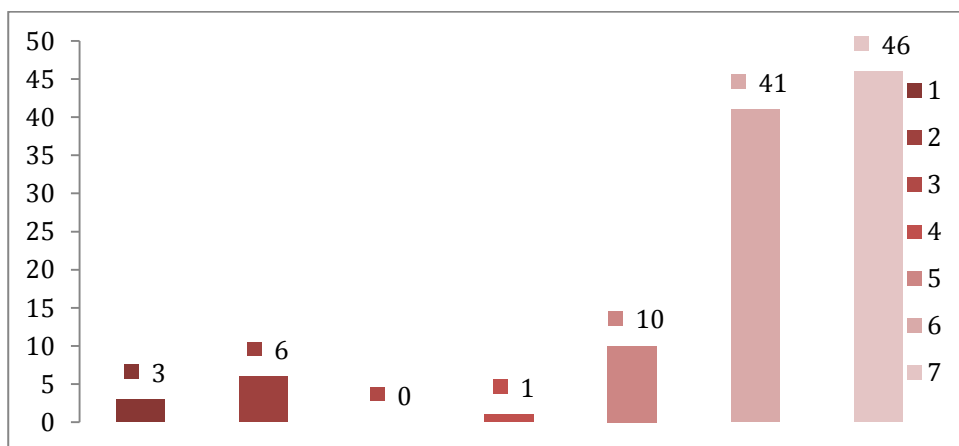


Grafikon 35. Priznavanje za dobro obavljen posao

Izvor: Autor

- o samostalnost u radu – 3 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, nijedna osoba ne smatra da je više nevažno nego važno, 1 osoba smatra

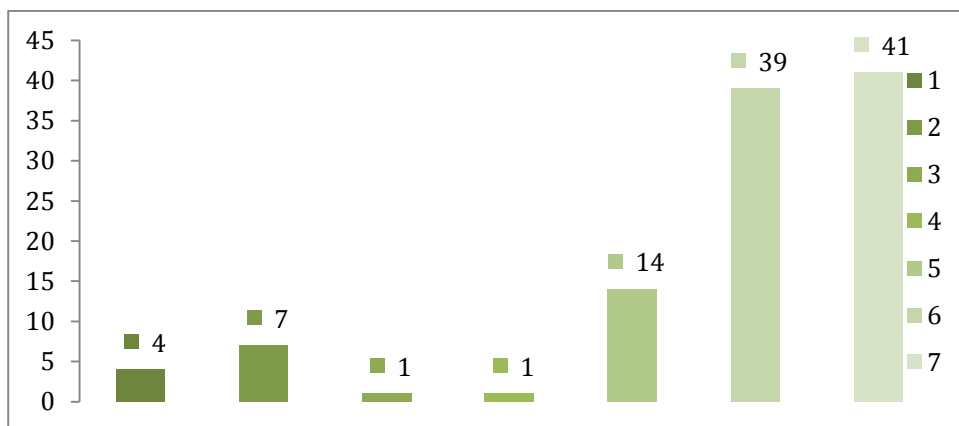
ni važnim ni nevažnim, 10 osoba smatra da je više važno nego nevažno, 41 osoba smatra važnim, 46 osoba smatra potpuno važnim.



Grafikon 36. Samostalnost u radu

Izvor: Autor

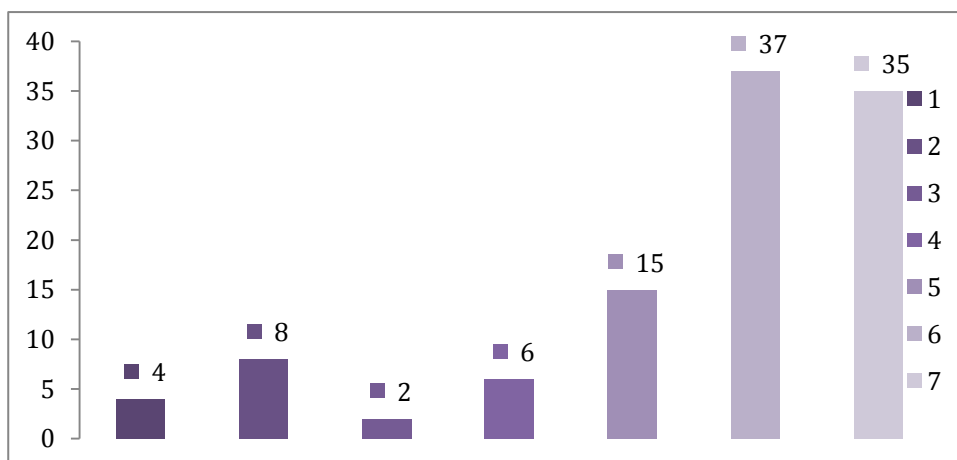
- o osjećaj postignuća i uspjeha – 4 osobe smatraju potpuno nevažnim, 7 osoba smatra nevažnim, 1 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 1 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 14 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 39 osoba smatra važnim, 41 osoba smatra potpuno važnim.



Grafikon 37. Osjećaj postignuća i uspjeha

Izvor: Autor

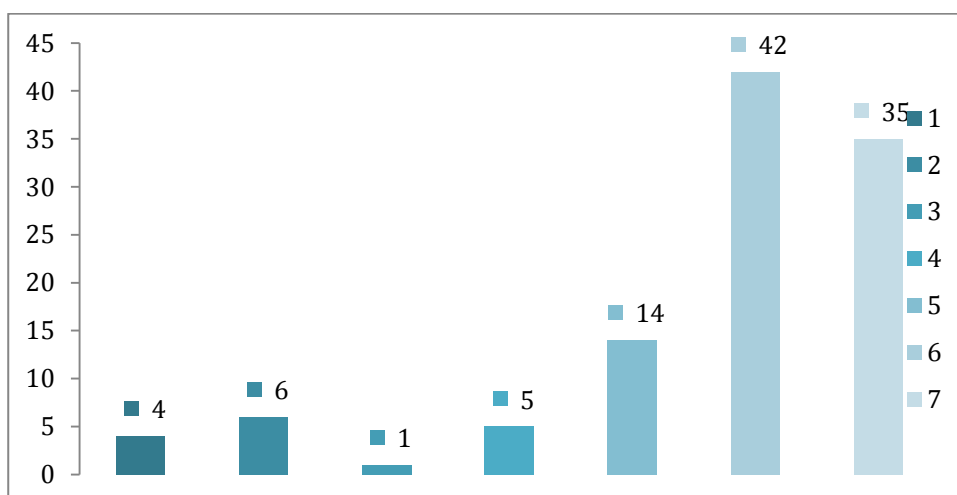
- *ostvarivanje ciljeva(osobnih)* – 4 osobe smatraju potpuno nevažnim, 8 osoba smatra nevažnim, 2 osobe smatraju više nevažnim nego važnim, 6 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 15 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 37 osoba smatra važnim, 35 osoba smatra potpuno važnim.



*Grafikon 38. Ostvarivanje ciljeva (osobnih)*

*Izvor: Autor*

- *ostvarivanje ciljeva(poduzeća)* – 4 osobe smatraju potpuno nevažnim, 6 osoba smatra nevažnim, 1 osoba smatra više nevažnim nego važnim, 5 osoba smatra ni važnim ni nevažnim, 14 osoba smatra više važnim nego nevažnim, 42 osobe smatraju važnim, 35 osoba smatra potpuno važnim ovaj parametar.

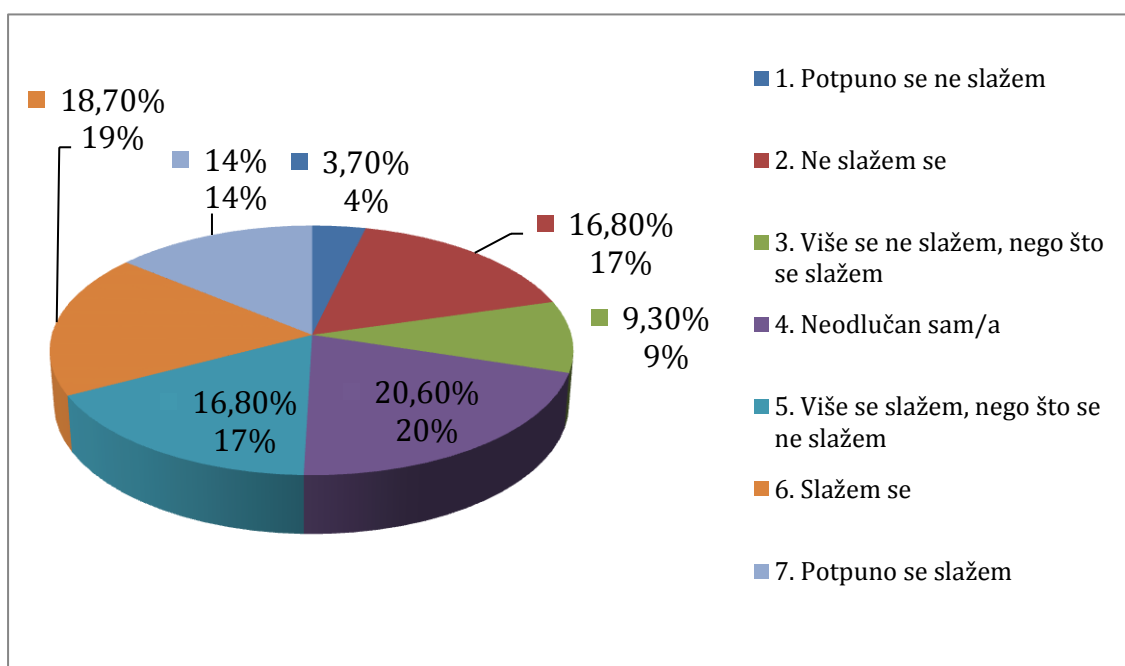


*Grafikon 39. Ostvarivanje ciljeva (poduzeća)*

*Izvor: Autor*

Zadnja skupina pitanja se odnosi na tvrdnje o etičnosti menadžera ili nadređenih u poduzeću pri čemu su se ispitanici morali odlučiti za jedan od sedam ponuđenih stupnjeva slaganja s tvrdnjom (1– potpuno se ne slažem, 2– ne slažem se, 3– više se ne slažem, nego što se slažem, 4– neodlučan/na sam, 5– više se slažem, nego što se ne slažem, 6– slažem se, 7– potpuno se slažem).

Prvo pitanje odnosi se na pogreške kod zaposlenika koje nadređene osobe iskoriste za osobni napad na zaposlenog. S ovom tvrdnjom 4 osobe (3,7%) se u potpunosti ne slažu, 18 osoba (16,8%) se ne slaže s ovom tvrdnjom, 10 osoba (9,3%) se više ne slažu, nego što se slažu s tvrdnjom, 22 osobe (20,6%) su neodlučne, 18 osoba (16,8%) se više slaže, nego što se ne slažu, 20 osoba (18,7%) se slaže s ovom tvrdnjom i 15 osoba (14%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.

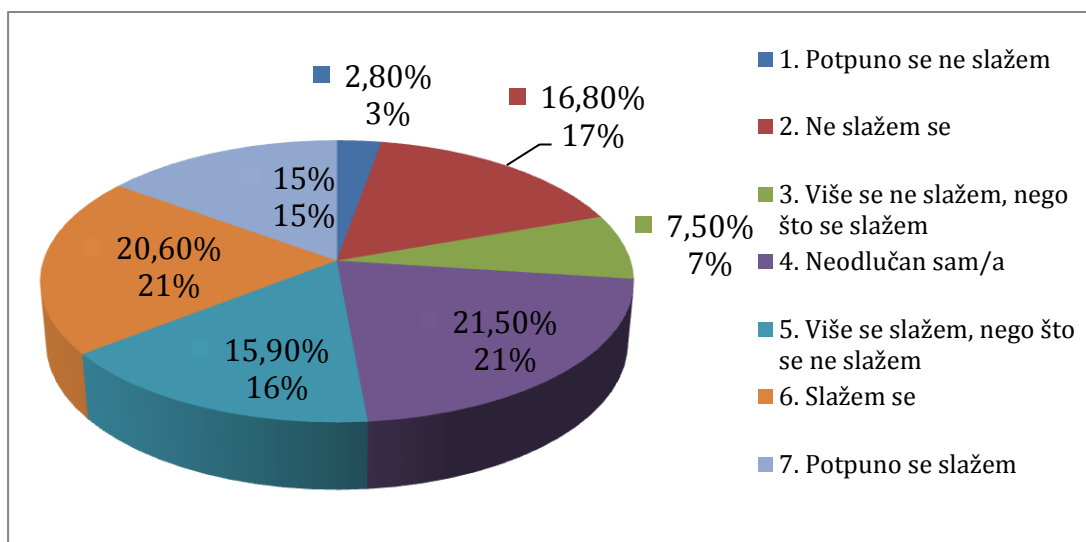


Grafikon 40. Pogreške ljudi iskorištavaju da ih osobno napadnu

Izvor: Autor

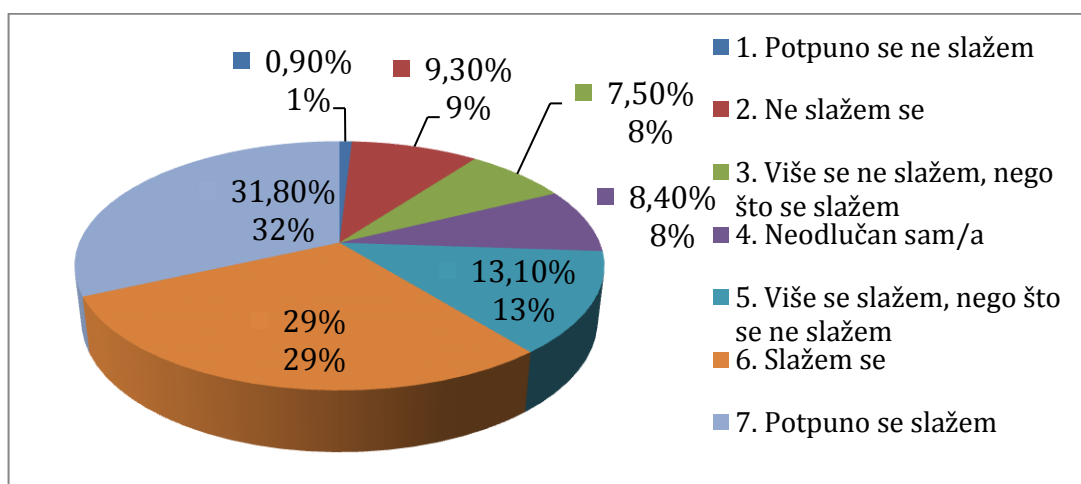


Drugo pitanje se odnosi na to da su nadređeni skloni „zapapriti“ drugim zaposlenicima. S ovom tvrdnjom 3 osobe (2,8%) su odgovorile da se u potpunosti ne slažu, 18 osoba (16,8%) je odgovorilo da se ne slažu, 8 osoba (7,5%) je odgovorilo da se više ne slažu, nego što se slažu, 23 osobe (21,5%) su odgovorile da su neodlučne, 17 osoba (15,9%) je odgovorilo da se više slažu, nego što se ne slažu s ovom tvrdnjom, 22 osobe (20,6%) se slažu s ovom tvrdnjom i 16 osoba (15%) se u potpunosti slaže s tim.



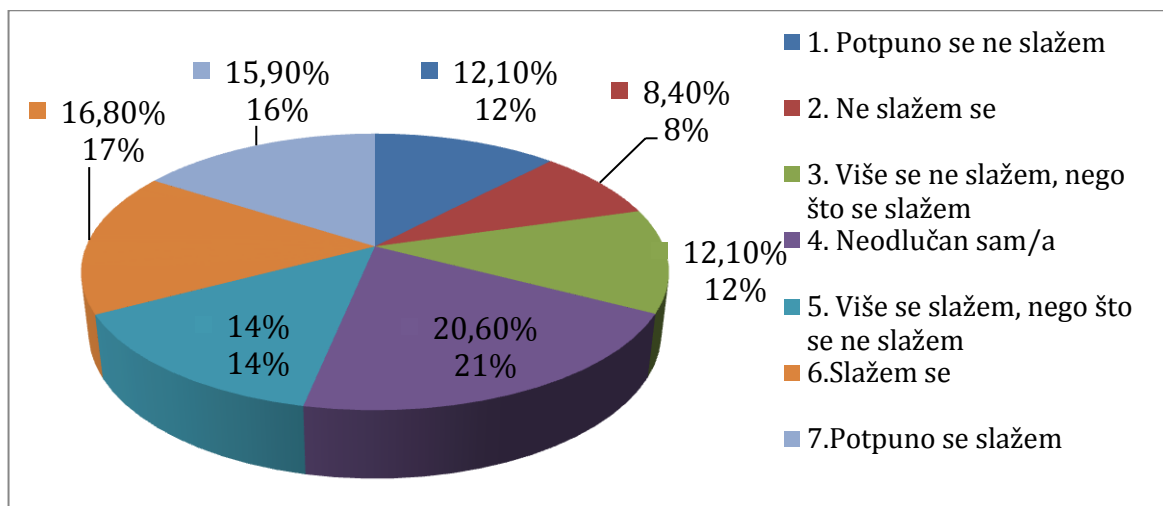
Grafikon 41. Skloni su „zapapriti“ drugima  
Izvor: Autor

Treće pitanje se odnosi na favoriziranje onih koji su simpatični nadređenima. S ovom tvrdnjom 1 osoba (0,9%) se u potpunosti ne slaže, 10 osoba (9,3%) se ne slaže s ovom tvrdnjom, 8 osoba (7,5%) se više ne slaže, nego što se slaže, 9 osoba (8,4%) je neodlučno, 14 osoba (13,1%) se više slaže, nego što se ne slaže s ovom tvrdnjom, 31 osoba (29%) se slaže, 34 osobe (31,8%) se u potpunosti slažu s ovim.



Grafikon 42. Favoriziranje simpatičnih zaposlenika  
Izvor: Autor

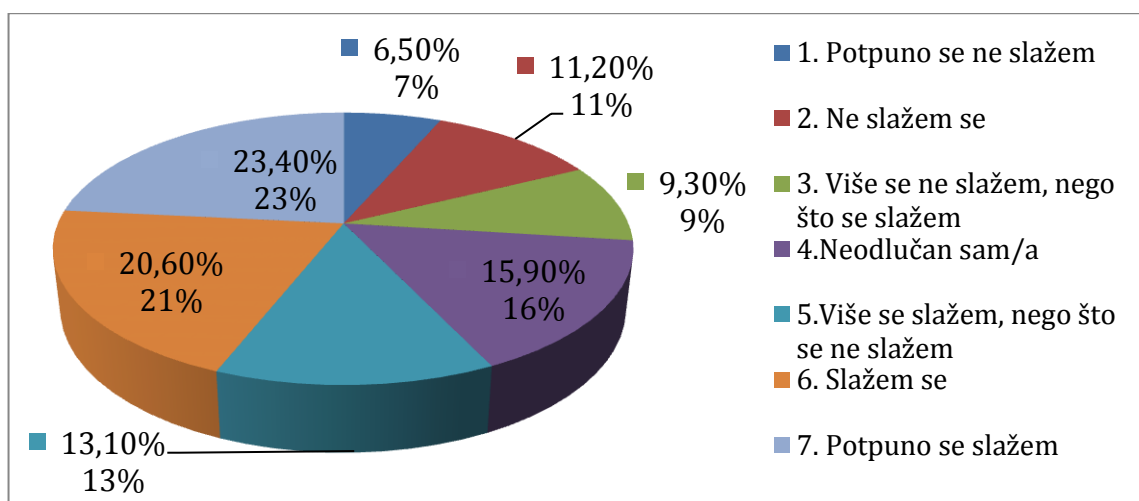
Četvrto pitanje se odnosi na iskrenost i transparentnost nadređenih prema svojim članovima. S ovom tvrdnjom 13 osoba (12,1%) se u potpunosti ne slaže, 9 osoba (8,4%) se ne slaže s ovom tvrdnjom, 13 osoba (12,1%) se više ne slaže, nego što se slaže, 22 osobe (20,6%) su neodlučne u vezi ove tvrdnje, 15 osoba (14%) se više slaže, nego što se ne slaže, 18 osoba (16,8%) se slaže s ovom tvrdnjom, 17 osoba (15,9%) se u potpunosti slaže.



Grafikon 43. Iskrenost i transparentnost prema zaposlenicima

Izvor: Autor

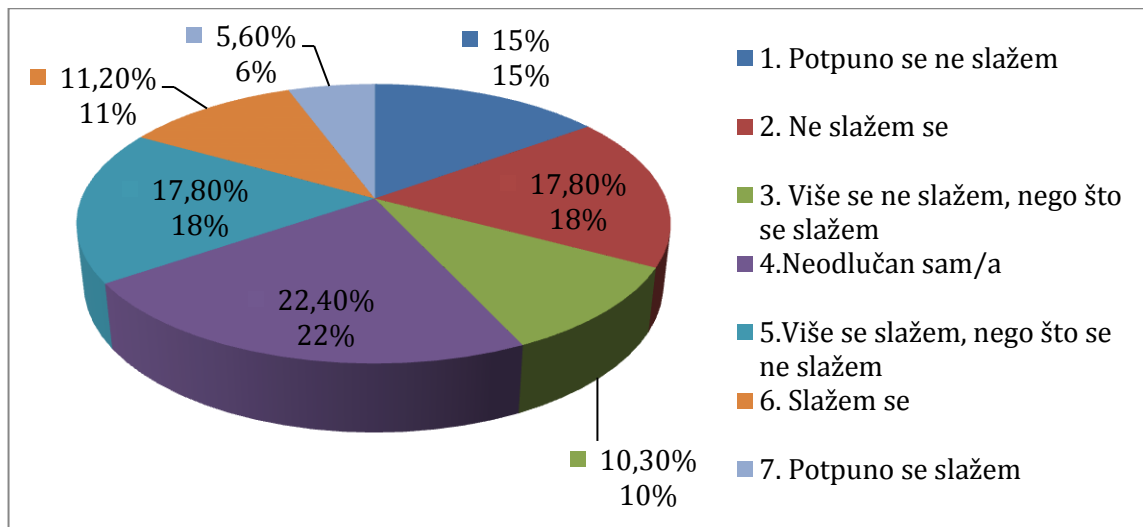
Peto pitanje se odnosi na prebacivanje krivnje na druge suradnike radi svoje zaštite. S ovom tvrdnjom 7 osoba (6,5%) se u potpunosti ne slaže, 12 osoba (11,2%) se ne slaže s ovom tvrdnjom, 10 osoba (9,3%) se više ne slaže, nego što se slaže, 17 osoba (15,9%) je neodlučno, 14 osoba (13,1%) se više slaže, nego što se ne slaže, 22 osoba (20,6%) se slaže s ovom tvrdnjom i 25 osoba (23,4%) se u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom.



Grafikon 44. Prebacivanje krivnje na druge suradnike

Izvor: Autor

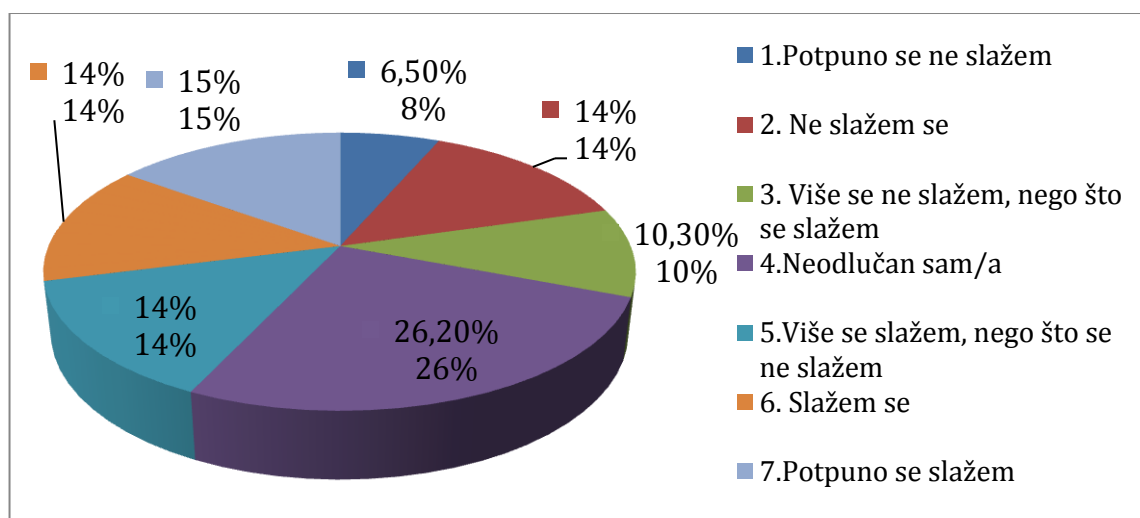
Šesto pitanje se odnosi na širenje nesuglasica između suradnika. S ovom tvrdnjom 16 osoba (15%) se u potpunosti ne slažu, 19 osoba (17,8%) se ne slaže s ovom tvrdnjom, 11 osoba (10,3%) se više ne slaže, nego što se slaže, 24 osobe (22,4%) su neodlučne u vezi ove tvrdnje, 19 osoba (17,8%) se više slaže, nego što se ne slaže, 12 osoba (11,2%) se slaže i 6 osoba (5,6%) se u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom.



Grafikon 45. Širenje nesuglasica između suradnika

Izvor: Autor

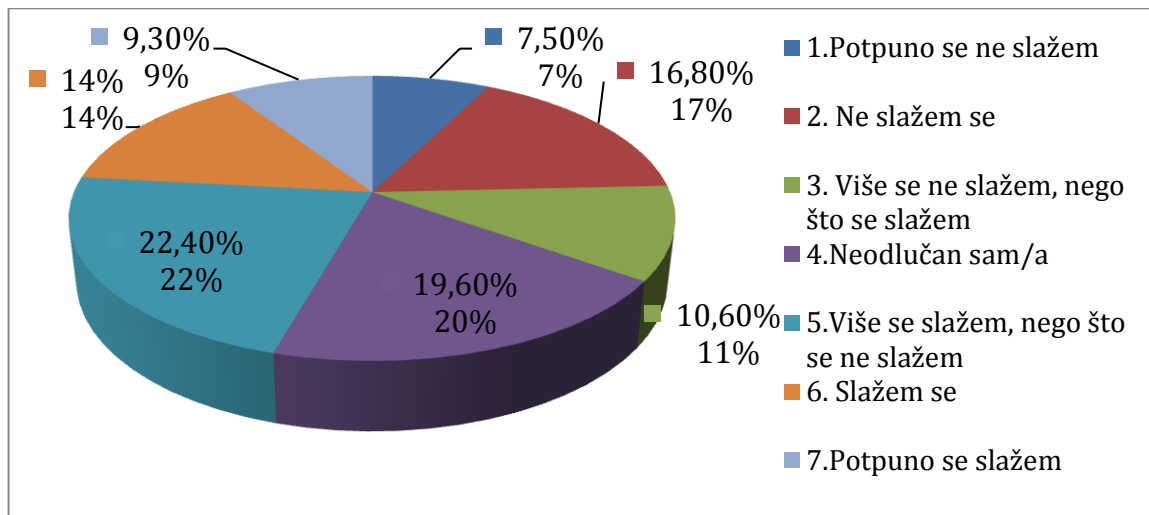
Sedmo pitanje se odnosi na nedosljednost nadređenih. S ovom tvrdnjom 7 osoba (6,5%) se u potpunosti ne slaže, 15 osoba (14%) se ne slaže, 11 osoba (10,3%) se više ne slaže, nego što se slaže, 28 osoba (26,2%) je neodlučno, 15 osoba (14%) se više slaže, nego što se ne slaže, također 15 osoba (14%) se slaže s ovom tvrdnjom, 16 osoba (15%) se u potpunosti slažu.



Grafikon 46. Nedosljednost nadređenih osoba u poduzeću

Izvor: Autor

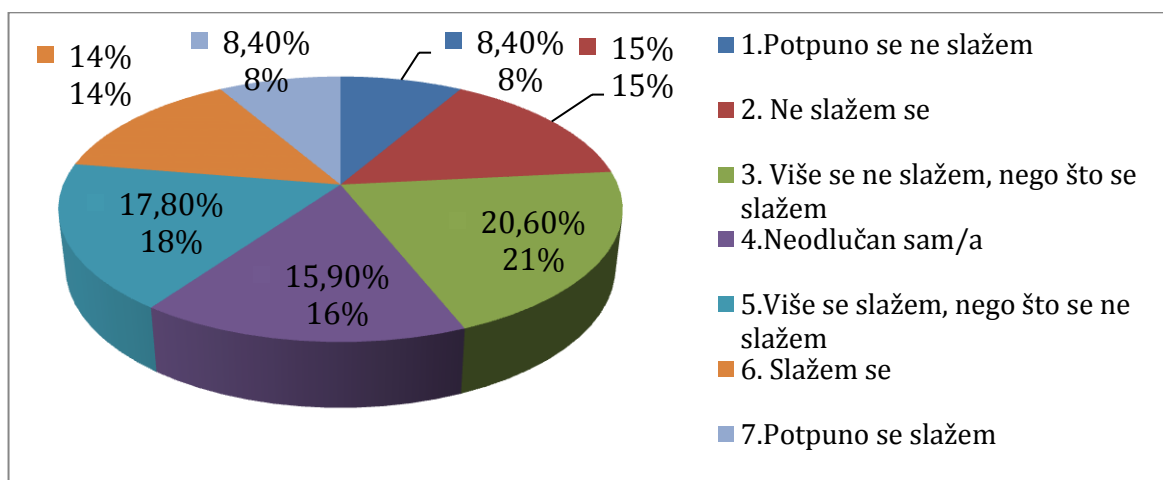
Osmo pitanje odnosi se na kritiziranje suradnika kada su uspješni u poslu. S ovom tvrdnjom 8 osoba (7,5%) se u potpunosti ne slaže, 18 osoba (16,8%) se ne slaže, 11 osoba (10,6%) se više ne slaže, nego što se slaže, 21 osoba (19,6%) je neodlučna u vezi ove tvrdnje, 24 osobe (22,4%) se više slažu, nego što se ne slažu s ovom tvrdnjom, 15 osoba (14%) se slaže i 10 osoba (9,3%) se u potpunosti slažu s ovom tvrdnjom.



Grafikon 47. Razgovor o uspješnosti službi im kao kritika

Izvor: Autor

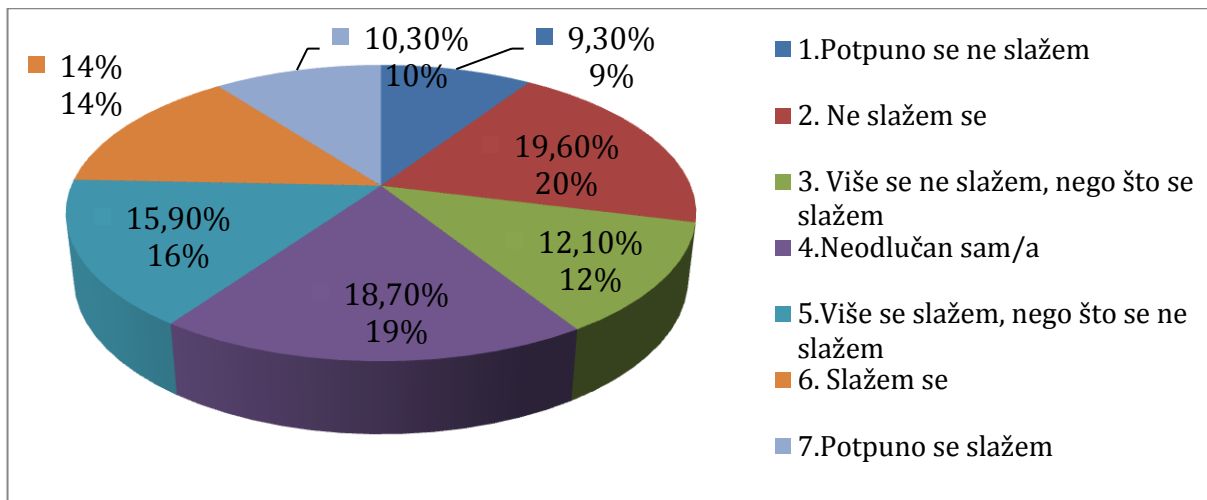
Deveto pitanje se odnosi na stalno kritiziranje suradnika od strane nadređenih osoba. S ovom tvrdnjom 9 osoba (8,4%) se u potpunosti ne slaže, 16 osoba (15%) se ne slaže sa ovom tvrdnjom, 22 osobe (20,6%) se više ne slažu, nego što se slažu, 17 osoba (15,9%) je neodlučno, 19 osoba (17,8%) se više slaže, nego što se ne slaže, 15 osoba (14%) se slaže i 9 osoba (8,4%) se u potpunosti slaže.



Grafikon 48. Kritiziranje suradnika

Izvor: Autor

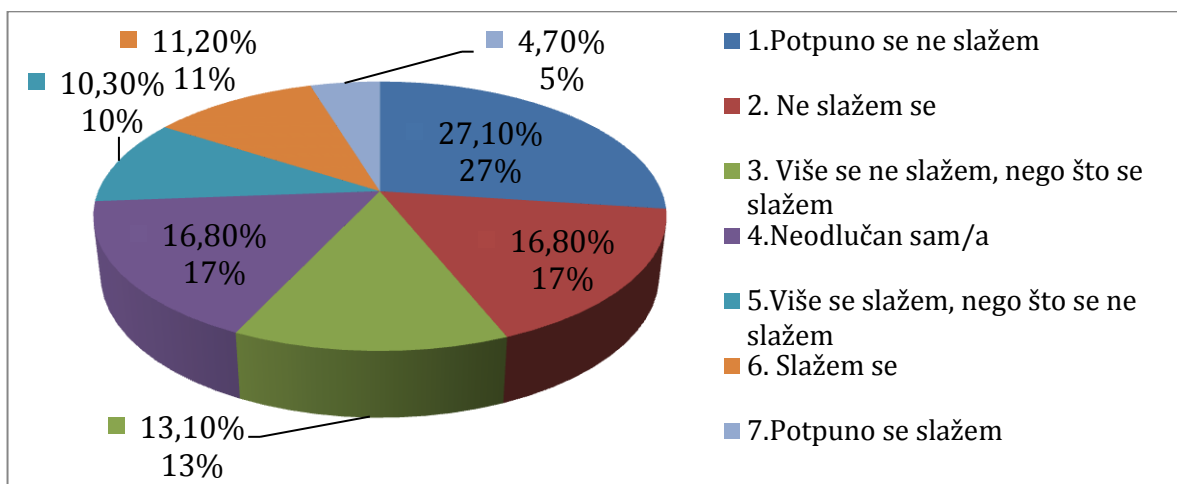
Deseto pitanje se odnosi na manipuliranje suradnika kada je riječ o njihovim pogreškama. S ovom tvrdnjom 10 osoba (9,3%) se u potpunosti ne slaže, 21 osoba (19,6%) se ne slaže s ovom tvrdnjom, 13 osoba (12,1%) se više ne slaže, nego što se slaže, 20 osoba (18,7%) je neodlučno, 17 osoba (15,9%) se više slaže, nego što se ne slaže, 15 osoba (14%) se slaže, 11 osoba (10,3%) se u potpunosti slaže.



Grafikon 49. Manipuliranje suradnicima

Izvor: Autor

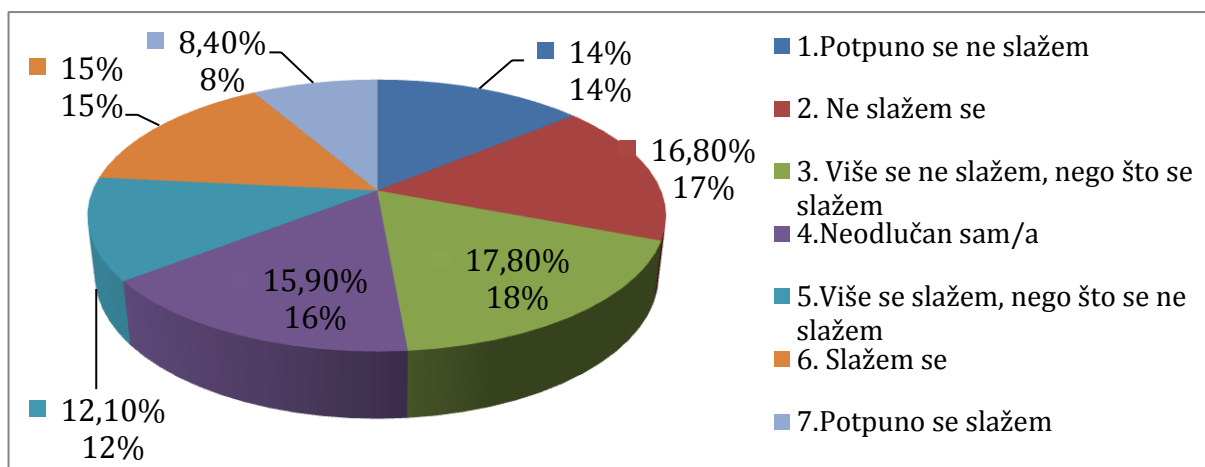
Jedanaesto pitanje se odnosi na krivotvorenje podataka kako bi poboljšali vlastitu poziciju. S ovom tvrdnjom 29 osoba (27,1%) se u potpunosti ne slaže, 18 osoba (16,8%) se ne slaže, 14 osoba (13,1%) se više ne slaže, nego što se slaže, 18 osoba (16,8%) je neodlučno, 11 osoba (10,3%) se više slaže, nego što se ne slaže sa ovom tvrdnjom, 12 osoba (11,2%) se slaže, 5 osoba (4,7%) se u potpunosti slažu.



Grafikon 50. Krivotvorenje podataka u vlastitu svrhu

Izvor: Autor

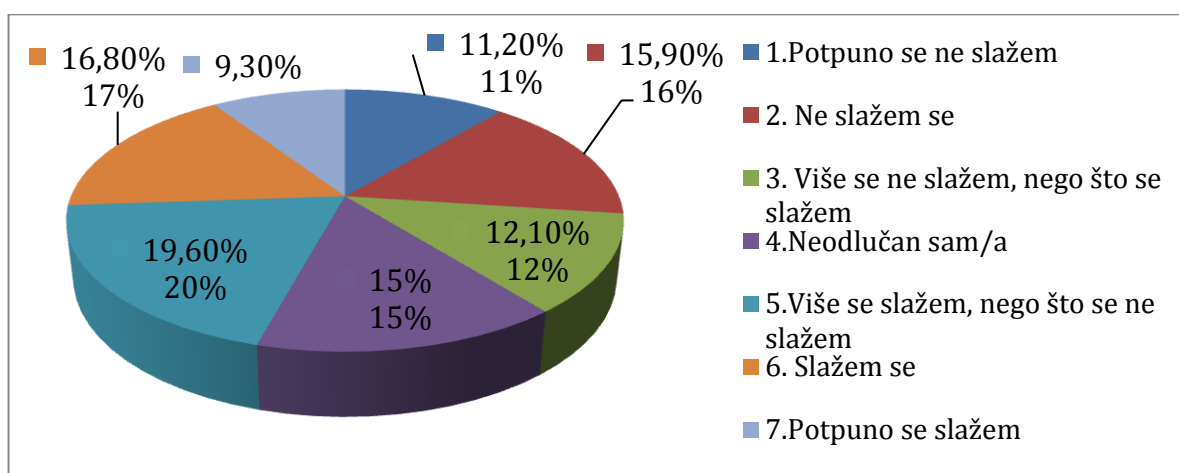
Dvanaesto pitanje odnosi se na moralnost nadređenih osoba. S ovom tvrdnjom 15 osoba (14%) se u potpunosti ne slaže, 18 osoba (16,8%) se ne slaže, 19 osoba (17,8%) se više ne slaže, nego što se slaže, 17 osoba (15,9%) je neodlučno, 13 osoba (12,1%) se više slaže, nego što se ne slaže, 16 osoba (15%) se slaže, 9 osoba (8,4%) se u potpunosti slažu.



Grafikon 51. Moralnost nadređenih osoba

Izvor: Autor

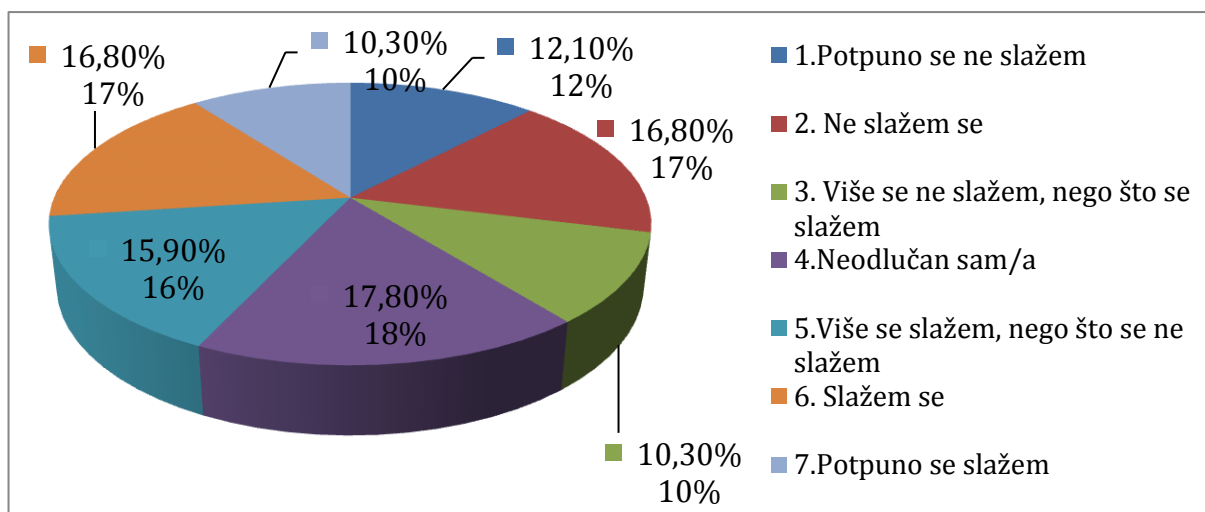
Trinaesto pitanje odnosi se na ismijavanje svojih suradnika kada naprave pogrešku. S ovom tvrdnjom 12 osoba (11,2%) se u potpunosti ne slaže, 17 osoba (15,9%) se ne slaže, 13 osoba (12,1%) se više ne slaže, nego što se slaže s ovom tvrdnjom, 16 osoba (15%) je neodlučno, 21 osoba (19,6%) se više slaže, nego što se ne slaže, 18 osoba (16,8%) se slaže s ovom tvrdnjom i 10 osoba (9,3%) se u potpunosti slaže.



Grafikon 52. Ismijavanje pogrešaka suradnika

Izvor: Autor

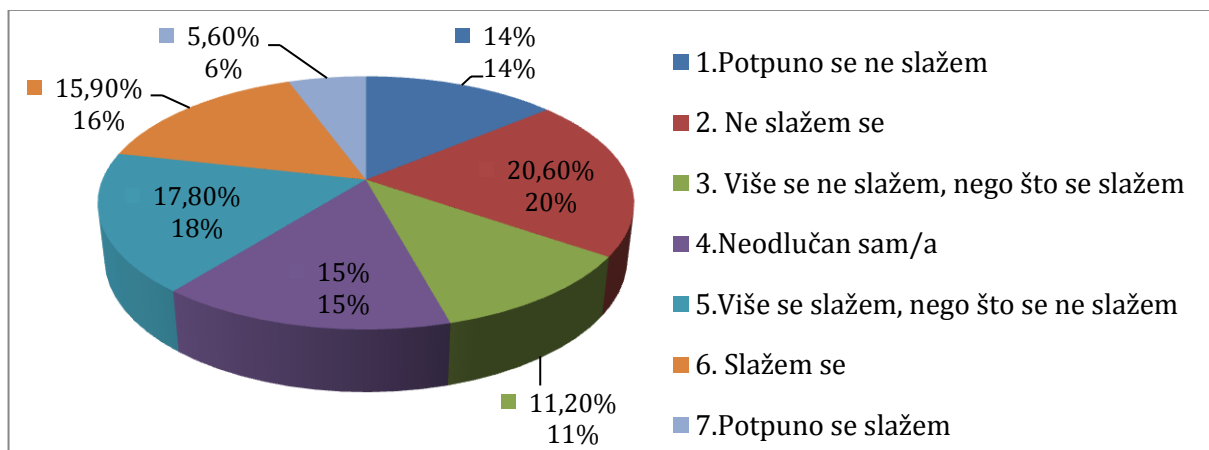
Četrnaesto pitanje se odnosi na preuveličavanje pogrešaka suradnika. S ovom tvrdnjom 13 osoba (12,1%) se u potpunosti ne slaže, 18 osoba (16,8%) se ne slaže, 11 osoba (10,3%) se više ne slaže, nego što se slaže, 19 osoba (17,8%) je neodlučno, 17 osoba (15,9%) se više slaže, nego što se ne slaže, 18 osoba (16,8%) se slaže, 11 osoba (10,3%) se u potpunosti slaže.



Grafikon 53. Preuveličavanje pogrešaka suradnika

Izvor: Autor

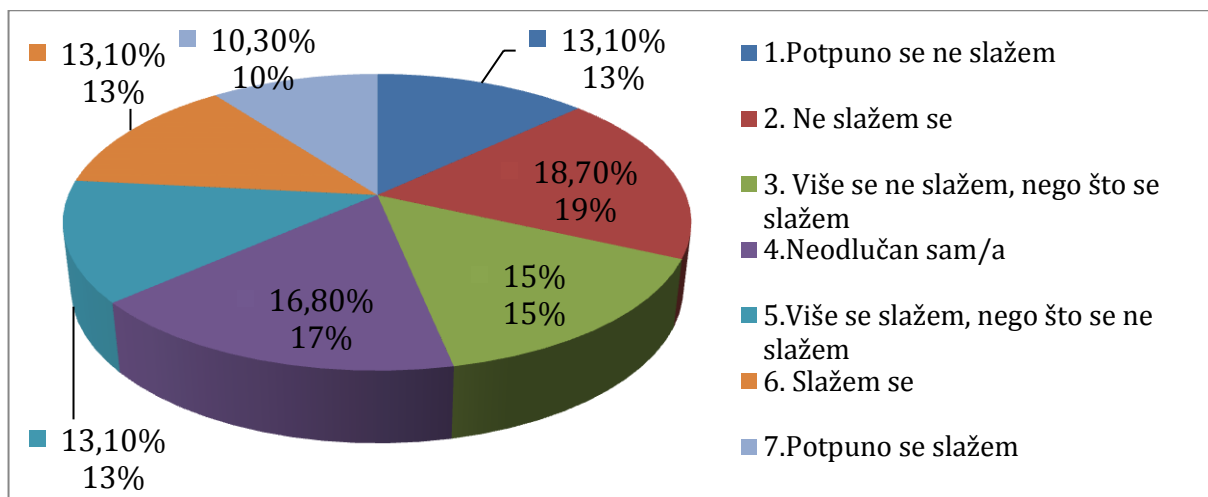
Petnaesto pitanje se odnosi na osvetoljubivost nadređenih osoba. S ovom tvrdnjom 15 osoba (14%) se u potpunosti ne slaže, 22 osobe (20,6%) se ne slažu, 12 osoba (11,2%) se više ne slaže, nego što se slaže, 16 osoba (15%) je neodlučno, 19 osoba (17,8%) se više slaže, nego što se ne slaže, 17 osoba (15,9%) se slaže, 6 osoba (5,6%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.



Grafikon 54. Osvetoljubivost nadređenih osoba

Izvor: Autor

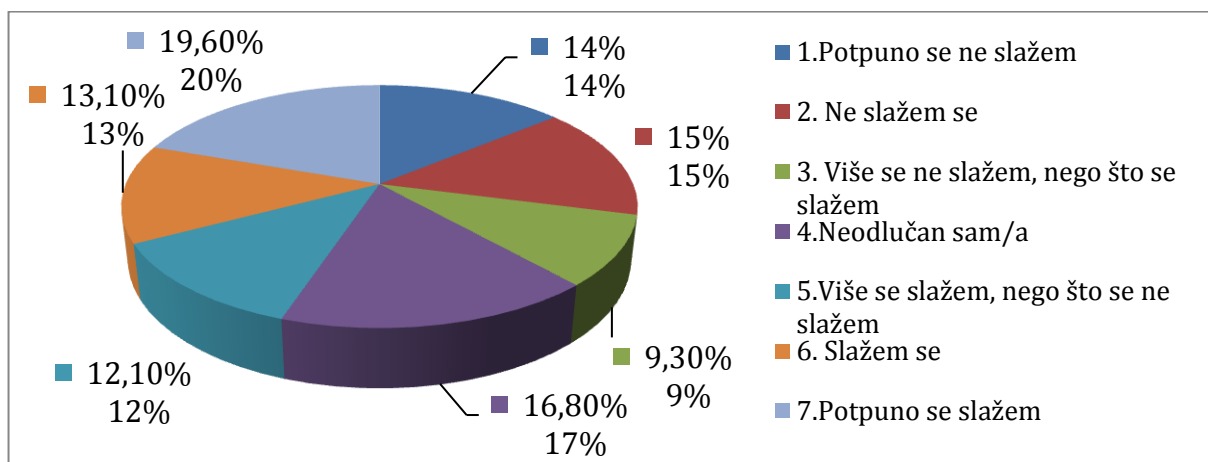
Šesnaesto pitanje odnosi se na nesavjetovanje i ne podučavanje svojih suradnika. S ovom tvrdnjom 14 osoba (13,1%) se u potpunosti ne slaže, 20 osoba (18,7%) se ne slaže, 16 osoba (15%) se više ne slaže, nego što se slaže, 18 osoba (16,8%) je neodlučno, 14 osoba (13,1%) se više slaže, nego što se ne slaže, 14 osoba (13,1%) se slaže i 11 osoba (10,3%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.



Grafikon 55. Nesavjetovanje i ne podučavanje suradnika

Izvor: Autor

Sedamnaesto pitanje se odnosi na nadređene osobe koje su sklone neprofesionalnom zapošljavanju poznanika. S ovom tvrdnjom 15 osoba (14%) se u potpunosti ne slaže, 16 osoba (15%) se ne slaže s tom tvrdnjom, 10 osoba (9,3%) se više ne slaže, nego što se slaže, 18 osoba (16,8%) je neodlučno, 13 osoba (12,1%) se više slaže, nego što se ne slaže, 14 osoba (13,1%) se slaže i 21 osoba (19,6%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.

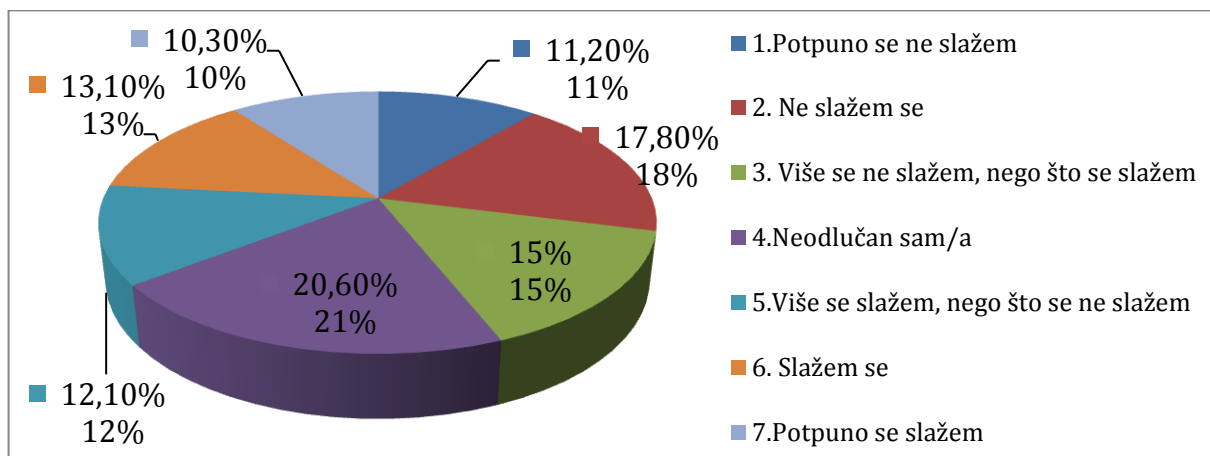


Grafikon 56. Neprofesionalno zapošljavanje poznanika

Izvor: Autor

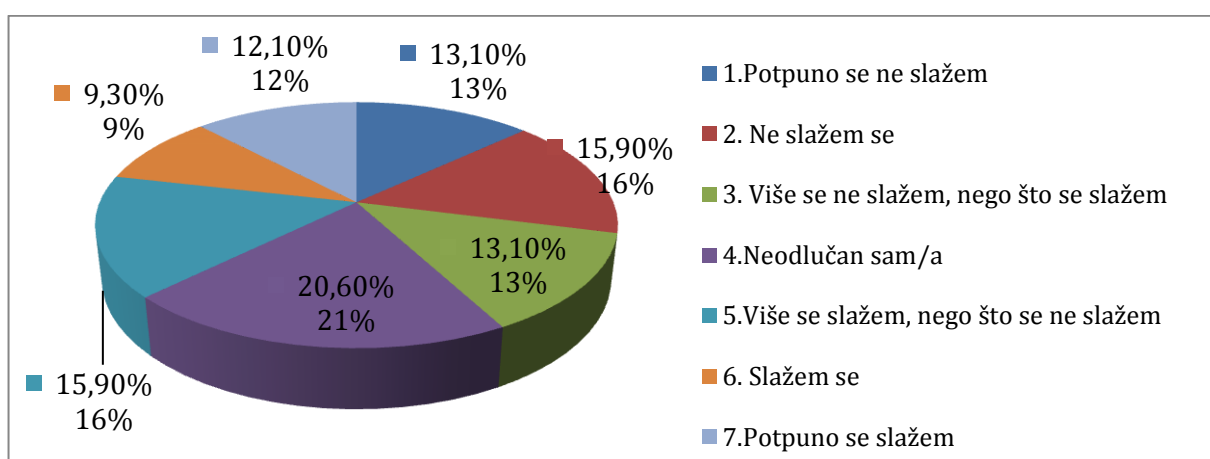


Osamnaesto pitanje se odnosi na ne govorenje istine. S ovom tvrdnjom 12 osoba (11,2%) se u potpunosti ne slaže, 19 osoba (17,8%) se ne slaže, 16 osoba (15%) se više ne slaže, nego što se slaže, 22 osobe (20,6%) su neodlučne, 13 osoba (12,1%) se više slaže, nego što se ne slaže, 14 osoba (13,1%) se slaže, 11 osoba (10,3%) se u potpunosti slaže.



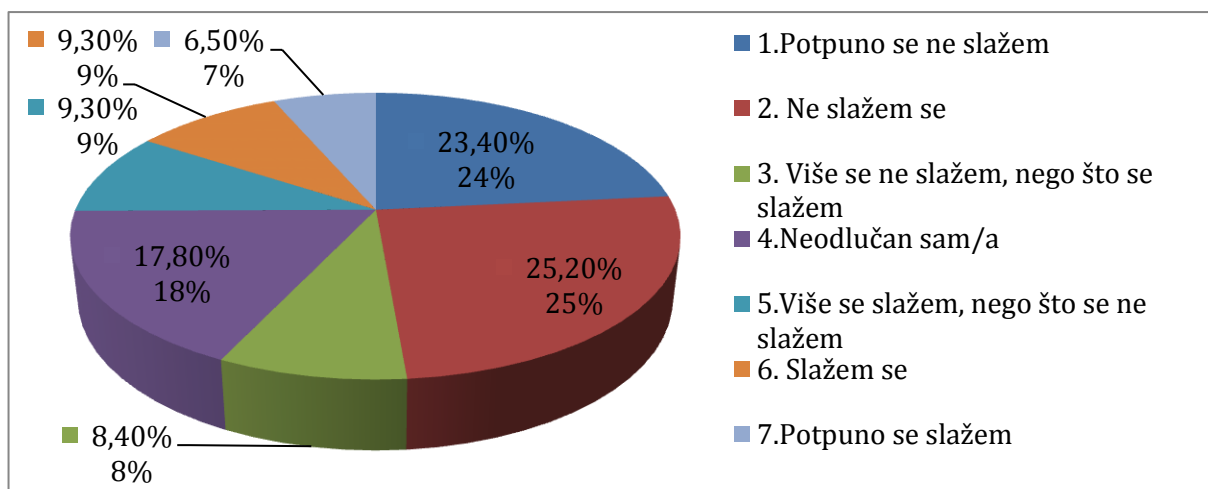
Grafikon 57. Nadređene osobe ne govore istinu  
Izvor: Autor

Devetnaesto pitanje se odnosi na svjesno sprečavanje suradnika u napredovanju. S ovom tvrdnjom 14 osoba (13,1%) se u potpunosti ne slaže, 17 osoba (15,9%) se ne slaže, 14 osoba (13,1%) se više ne slaže, nego što se slaže, 22 osobe (20,6%) su neodlučne, 17 osoba (15,9%) se više slaže, nego što se ne slaže, 10 osoba (9,3%) se slaže, 13 osoba (12,1%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.



Grafikon 58. Svjesno sprečavanje suradnika u napredovanju  
Izvor: Autor

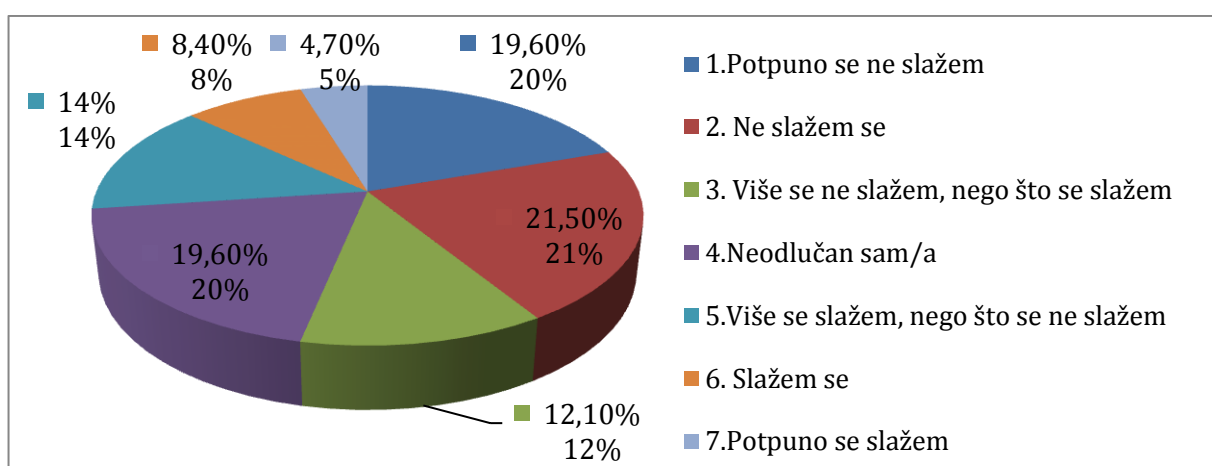
Dvadeseto pitanje se odnosi na ucjenjivanje suradnika. S ovom tvrdnjom 25 osoba (23,4%) se u potpunosti ne slaže, 27 osoba (25,2%) se ne slaže, 9 osoba (8,4%) se više ne slaže, nego što se slaže, 19 osoba (17,8%) je neodlučno, 10 osoba (9,3%) se više slaže, nego što se ne slaže, 10 osoba (9,3%) se slaže, 7 osoba (6,5%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.



Grafikon 59. Ucjenjivanje suradnika

Izvor: Autor

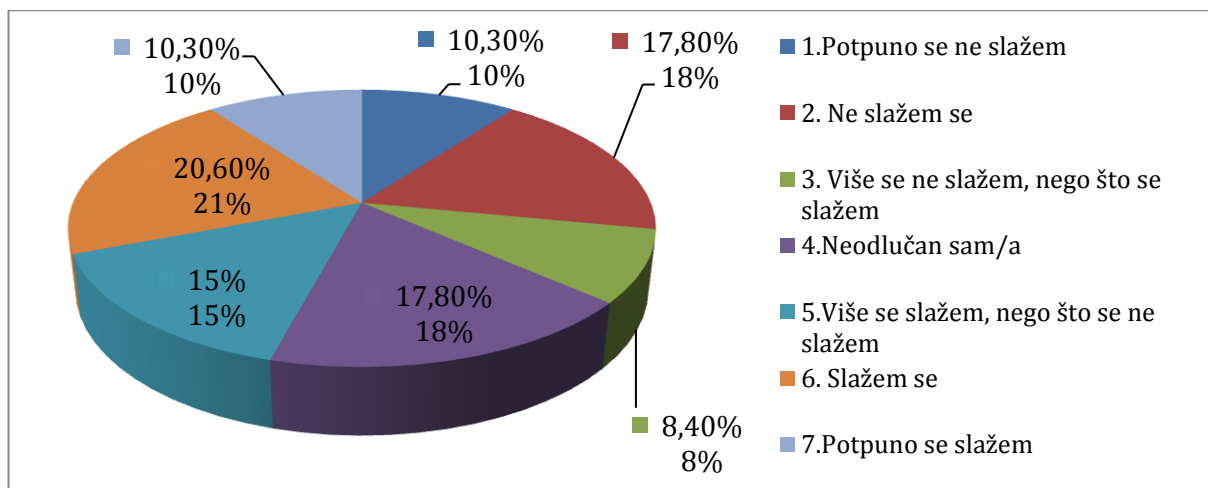
Dvadeset prvo pitanje se odnosi na odbijanje zahtjeva članova svog odjela. S ovom tvrdnjom 21 osoba (19,6%) se u potpunosti ne slaže, 23 osobe (21,5%) se ne slažu s ovom tvrdnjom, 13 osoba (12,1%) se više ne slaže, nego što se slaže, 21 osoba (19,6%) je neodlučna, 15 osoba (14%) se više slaže, nego što se ne slaže, 9 osoba (8,4%) se slaže, 5 osoba (4,7%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.



Grafikon 60. Odbijanje zahtjeva članova svog odjela

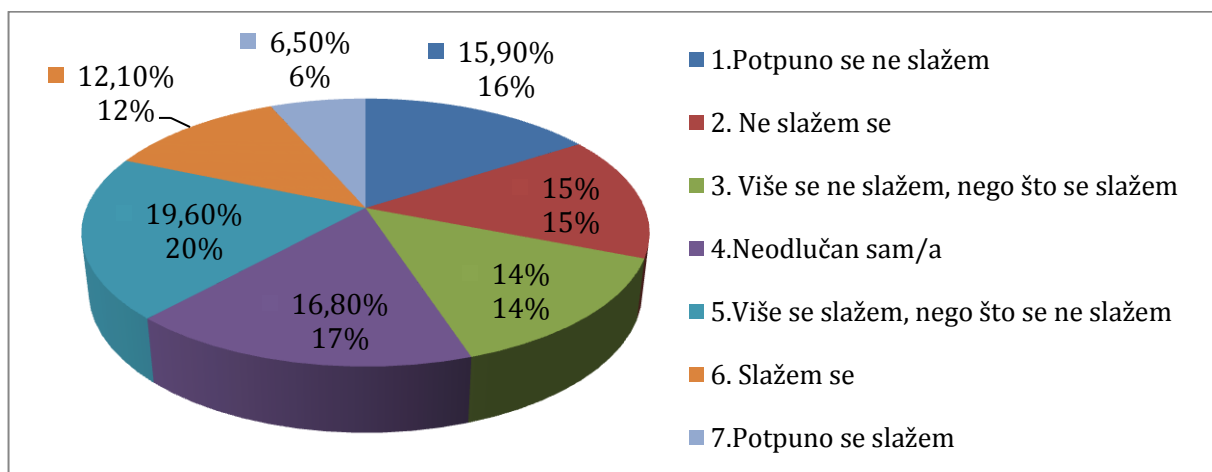
Izvor: Autor

Dvadeset drugo pitanje odnosi se na preuzimanje zasluga ideja od strane drugih suradnika. S ovom tvrdnjom 11 osoba (10,3%) se u potpunosti ne slaže, 19 osoba (17,8%) se ne slaže s ovom tvrdnjom, 9 osoba (8,4%) se više ne slaže, nego što se slaže, 19 osoba (17,8%) je neodlučno, 16 osoba (15%) se više slaže, nego što se ne slaže, 22 osobe (20,6%) se slažu s ovom tvrdnjom, 11 osoba (10,3%) se u potpunosti slaže.



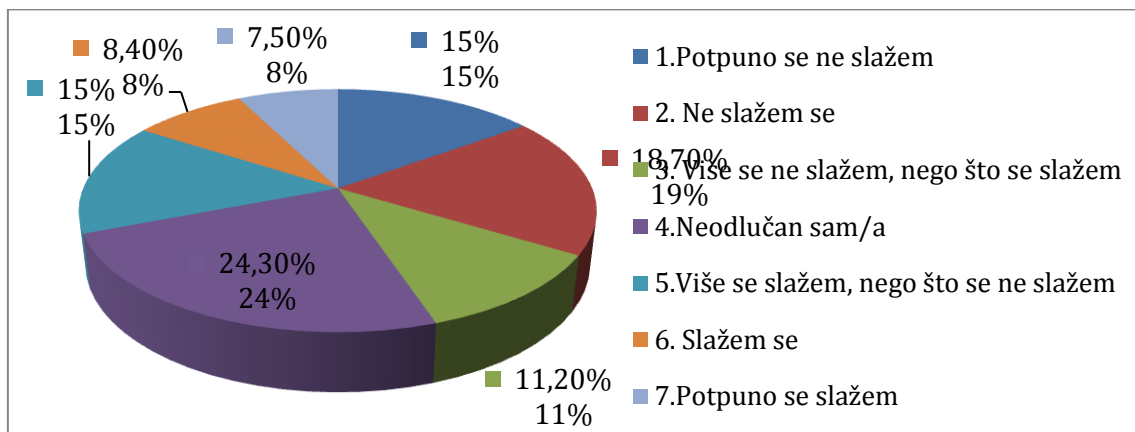
Grafikon 61. Preuzimanje poslovnih ideja od svojih suradnika  
Izvor: Autor

Dvadeset treće pitanje odnosi se na otpuštanje zaposlenika koji im se ne sviđaju. S ovom tvrdnjom 17 osoba (15,9%) se u potpunosti ne slaže, 16 osoba (15%) se ne slaže, 15 osoba (14%) se više ne slaže, nego što se slaže, 18 osoba (16,8%) je neodlučno, 21 osoba (19,6%) se više slaže, nego što se ne slaže, 13 osoba (12,1%) se slaže, 7 osoba (6,5%) se u potpunosti slaže s ovom tvrdnjom.



Grafikon 62. Otpuštanje zaposlenika koji im se ne sviđaju  
Izvor: Autor

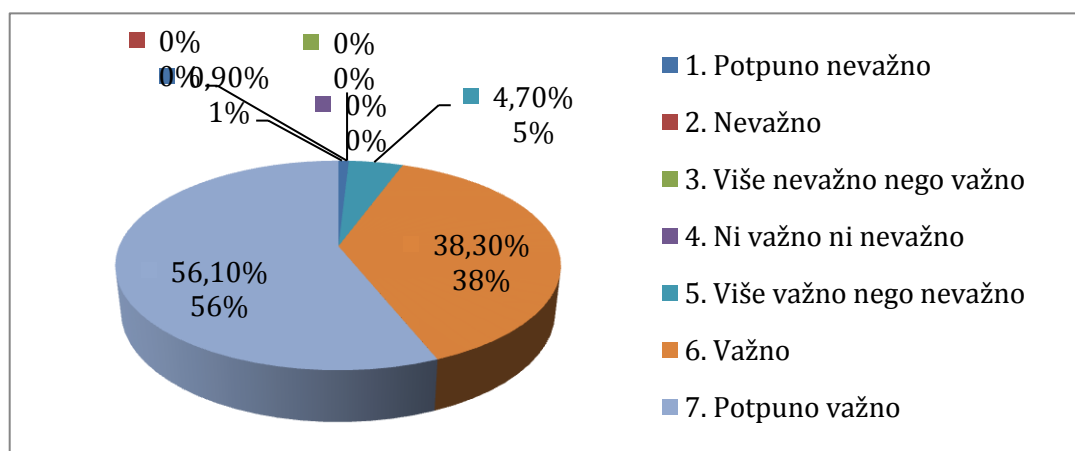
Dvadeset četvrto pitanje odnosi se na nepoštivanje organizacijske politike. Sa ovom tvrdnjom 16 osoba (15%) se u potpunosti ne slaže, 20 osoba (18,7%) se ne slaže, 12 osoba (11,2%) se više ne slaže, nego što se slaže, 26 osoba (24,3%) je neodlučno, 16 osoba (15%) se više slaže, nego što se ne slaže sa ovom tvrdnjom, 9 osoba (8,4%) se slaže i 8 osoba (7,5%) se u potpunosti slaže.



Grafikon 63. Nepoštivanje organizacijske politike  
Izvor: Autor

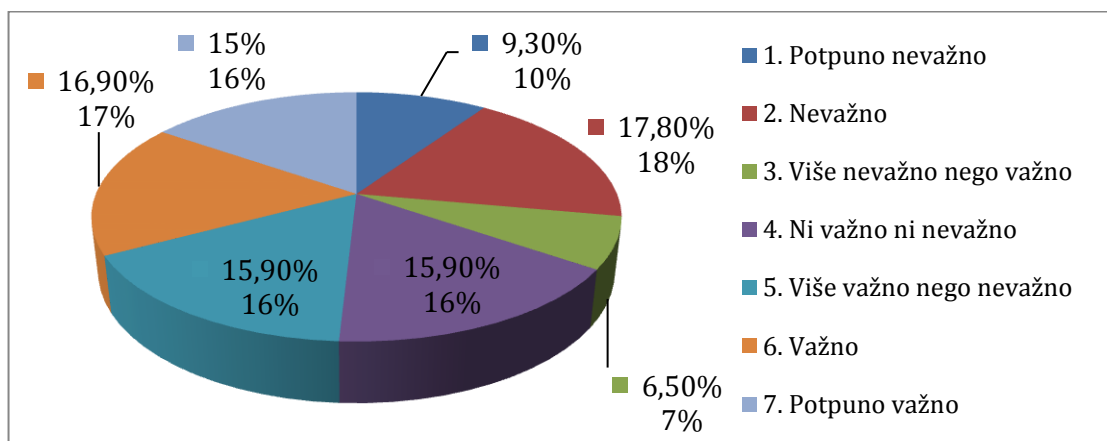
Sljedeća skupina pitanja odnosi se na izjave u kojima su ih ispitanici trebali ocijeniti od jedan do sedam prema važnosti (1 – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – više nevažno nego važno, 4 – ni važno ni nevažno, 5 – više važno nego nevažno, 6 – važno, 7– potpuno važno). Ponuđeno je 5 izjava koje slijede:

Prva je izjava glasila: *U kojoj je mjeri visina plaće motivacijski faktor za zadovoljstvo zaposlenika?*; odgovori su sljedeći: 1 osoba (0,9%) je odgovorila da je potpuno nevažno, na drugo, treće i četvrto nije odgovorila niti jedna osoba (0%), 5 osoba (4,7%) je odgovorilo da je više važno nego nevažno, 41 osoba (38,3%) je odgovorila da je važno, 60 osoba (56,1%) je odgovorilo da je potpuno važno.



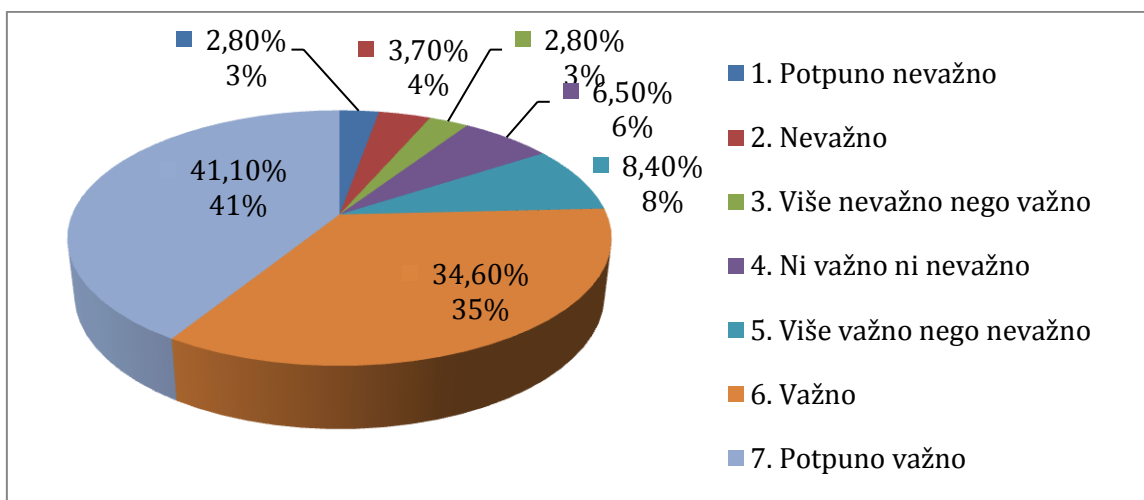
Grafikon 64. Mjerilo visine plaće kao motivacijski faktor zaposlenika  
Izvor: Autor

Druga izjava je glasila: *Koliko su plaće utemeljene na stvarnim rezultatima rada?*; odgovori su sljedeći: 10 osoba (9,3%) je odgovorila da je potpuno nevažno, 19 osoba (17,8%) je odgovorila da je nevažno, 7 osoba (6,5%) je odgovorilo da je više nevažno nego važno, 17 osoba (15,9%) je odgovorilo je ni važno ni nevažno, 17 osoba (15,9%) je odgovorilo više je važno nego nevažno, 21 osoba (19,6%) je odgovorila da je važno i 16 osoba (15%) je odgovorilo da je potpuno važno.



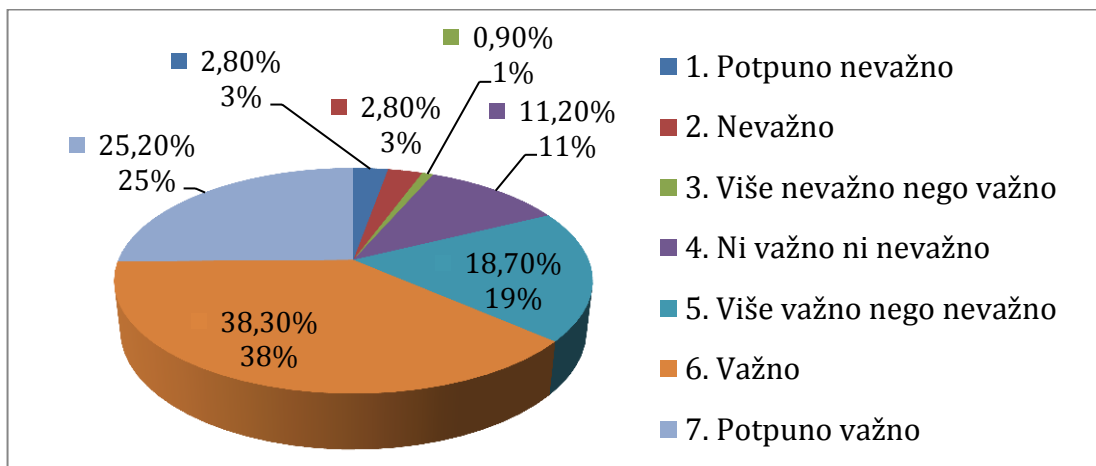
Grafikon 65. Utemeljenost plaće na stvarnim rezultatima rada  
Izvor: Autor

Treća je izjava glasila: *Koliko plaće stimuliraju na bolji, intenzivniji i kvalitetniji rad?*; odgovori su sljedeći: 3 osobe (2,8%) su odgovorile da je u potpunosti nevažno, 4 osobe (3,7%) su odgovorile da je nevažno, 3 osobe (2,8%) su odgovorile da je više nevažno nego važno, 7 osoba (6,5%) je odgovorilo da je ni važno ni nevažno, 9 osoba (8,4%) je odgovorilo da je više važno nego nevažno, 37 osoba (34,6%) je odgovorilo da je važno i 44 osobe (41,1%) su odgovorile da je u potpunosti važno.



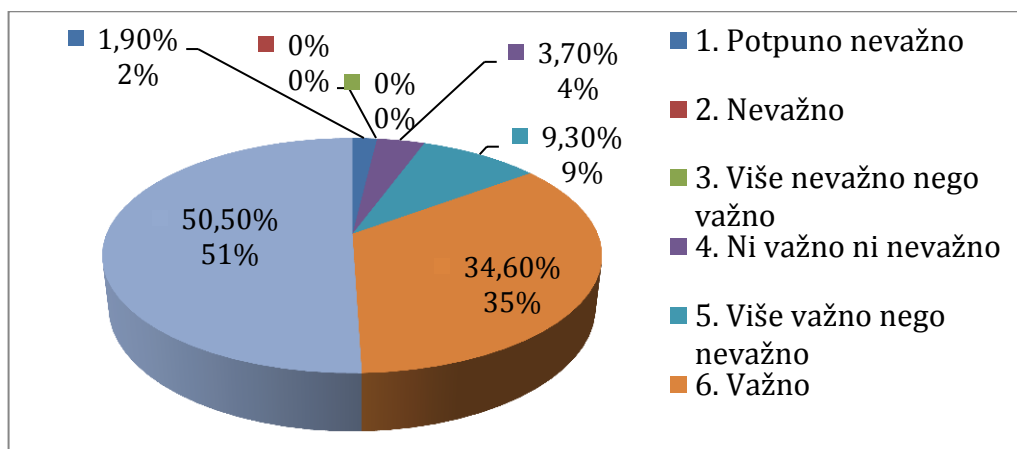
Grafikon 66. Stimuliranje plaće  
Izvor: Autor

Četvrta izjava je glasila: *U kojoj mjeri je razlika u visini plaće između službeničkog i rukovodećeg radnog mjesta motivacijski faktor za željom za napredovanje?*; odgovori su: 3 osobe (2,8%) su odgovorile da je potpuno nevažno, 3 osobe (2,8%) su odgovorile da je nevažno, 1 osoba (0,9%) je odgovorila da je više nevažno nego važno, 12 osoba (11,2%) je odgovorilo da nije ni važno ni nevažno, 20 osoba (18,7%) je odgovorilo da je više važno nego nevažno, 41 osoba (38,3%) je odgovorila da je važno, 27 osoba (25,2%) je odgovorilo da je potpuno važno.



Grafikon 67. *Visina plaće između službeničkog i rukovodećeg radnog mjesta kao motivacijski faktor za napredovanje*  
Izvor: Autor

Peta je izjava glasila: *U kojoj mjeri je sigurnost radnog mjesta i redovna mjesečna plaća motivacijski faktor za zadovoljstvo zaposlenika?*; odgovori su: 2 osobe (1,9%) su odgovorile da je potpuno nevažno, na drugo i treće nije odgovorila niti jedna osoba (0%), 4 osobe (3,7%) su odgovorile da nije ni važno ni nevažno, 10 osoba (9,3%) je odgovorilo da je više važno nego nevažno, 37 osoba (34,6%) je odgovorilo da je važno i 54 osobe (50,5%) su odgovorile da je potpuno važno.



Grafikon 68. *Sigurnost radnog mjesta i redovna plaća kao motivacijski faktor zadovoljstva zaposlenik*  
Izvor: Autor

#### 4.4. Zaključak provedenog istraživanja

Rezultati istraživanja su sljedeći: anketu je ispunilo 107 ispitanika od kojih je 72,6% ženskih osoba, a 27,4% muških osoba; 83,7% radi u javnom, a 16,3% u privatnom sektoru. Ispunjavanje ove ankete dovelo je do sljedećih rezultata: 86,9% njih potvrdilo su da poduzeće u kojem rade ima dokument koji sadrži pravila ponašanja zaposlenika; 82,2% je potvrdilo da poduzeće u kojem rade ima etički kodeks; 73,1% ispitanika je potvrdilo da su upoznati s etičkim kodeksom prilikom zapošljavanja dok 26,9% ispitanika nije bilo upoznato s istim.

Na pitanje da li su upoznati s temeljnim vrijednostima poduzeća u kojem rade 89,7% ispitanika je odgovorilo da jesu, dok je 12,1% odgovorilo da nisu; 49,1% ispitanika je potvrdilo da u poduzeću postoje strukture koje su zadužene za uvođenje etičkog ponašanja djelatnika. Na pitanje kojim sredstvima priopćavanja poduzeće izvještava zainteresirane zaposlene o etičnom ponašanju 68,9% ih je odgovorilo da poduzeće izvješćuje internim aktima i načinima komunikacije; 65,4% je odgovorilo da imaju saznanja o redovitoj edukaciji i usavršavanju zaposlenika organiziranim od strane poduzeća, dok je 36,4% odgovorilo da nema saznanja o redovitoj edukaciji zaposlenika s naglaskom na etičnost poslovanja poduzeća. Temeljem varijable o važnosti za etičnim donošenjem odluka na radnom mjestu možemo vidjeti kako je najviše ispitanika ocijenilo važnost ponašanja nadređenih osoba. Na tvrdnje koje su povezane za etično poslovanje najviše ispitanika je ocijenilo da se etičnim poslovanjem osigurava dobar ugled poduzeća. Na pitanje čine li stvari koje nisu etične, a nadređena osoba od njih to zatraži 61,7% ispitanika odgovorilo je da ne odgovaraju pozitivno na takve zahtjeve. Na pitanje da li poduzeće podržava dobrotvorne kampanje 60,7% je odgovorilo da podržava dok je na pitanje o volontiranju zaposlenika 42,1% odgovorilo da ne volontiraju. Na pitanje koji parametri utječu na zadovoljstvo djelatnika na radnom mjestu od ponuđenih dvadeset parametara visina plaće i dobri uvjeti rada su dobili najveću važnost. Na tvrdnje o etičnosti nadređenih osoba/menadžera u poduzeću, od ponuđenih dvadeset četiri tvrdnje, zaposlenici se najviše slažu s tvrdnjom kako nadređene osobe favoriziraju one koji su im simpatici.

Na pitanje koliko je visina plaće motivacijski faktor, potpuno važno odgovorilo je 56,1% ispitanika; 19,6% ispitanika slaže se da su plaće utemeljene na stvarnim rezultatima rada, dok se njih 17,8% ne slaže; 41,1% njih smatra da plaće stimuliraju bolji, intenzivniji i kvalitetniji rad; 38,3% smatra da je razlika u visini plaće između službeničkog i rukovodećeg mjesta motivacijski faktor za napredovanje; 50,5% ispitanika smatra da je potpuno važna sigurnost radnog mjesta i redovita mjesečna plaća dobar motivacijski faktor zadovoljstava zaposlenika.

## 5. Zaključak

Etika definira pojmove dobrog i lošeg, poštenog i nepoštenog, moralnog i nemoralnog vodstva. Etička načela u poslovanju ne razlikuju se od općih etičkih načela, a svaka poslovna akcija može se prosuditi prema općim standardima etičnosti u društvu. Etične organizacije rade za dobro cijelog društva, a ne isključivo za maksimizaciju profita. Organizacije u današnjem okruženju imaju odgovornost, ne samo za vlastiti probitak, već moraju djelovati u skladu s društvenim i socijalnim okolnostima i zahtjevima. Pred organizacije se postavlja uvjet društveno odgovornog ponašanja koje počiva na temeljnim etičkim principima. Ti etički principi trebaju biti ukomponirani u svaku organizaciju prvenstveno putem etičkih standarada same organizacije koji se manifestiraju preko etičkih kodeksa, etičkih odbora, treninga te postaju sastavni dio organizacijske kulture. Zaposleni moraju prihvatiti etičke standarde organizacije i raditi u interesu organizacije u postizanju društvene odgovornosti i etičnog poslovanja.

Društvena odgovornost stvara prepoznatljivu sliku poduzeća, privlači nove zaposlene, motivira i zadržava već prethodno zaposlene te pozitivno utječe na imidž poduzeća. U današnje vrijeme uvjeti poslovanja su sve zahtjevniji, a konkurencija sve jača i agresivnija. U takvim uvjetima poduzeća se moraju izboriti za svoj opstanak i ostvariti svoje ciljeve koji uključuju, između ostalog, i zadovoljenje potreba i želja njihovih potrošača i zaposlenika. Pritom u svom poslovanju i ostvarenju svojih ciljeva moraju polaziti od etičnog ponašanja pazeći da uravnoteže uspjeh i etičnost. U tom slučaju konačni cilj će biti ispunjen, a poduzeća će postaviti dobre temelje za dugoročan rast i razvoj. Mnoge institucije su prepoznale potrebu za društveno odgovornim poslovanjem u poduzećima, najviše zbog njihovog neodgovornog poslovanja te različitim promjenama u poslovnom svijetu. Društvenoj odgovornosti poduzeća pridaje se pažnja tek posljednjih nekoliko godina, a razlozi za to leže u samoj promjeni menadžmenta, sve većoj brizi za okoliš i održivi razvoj te globalizacije u krajnjem slučaju.

Samo ono poduzeće koje je prožeto etikom i etički vođenim postupcima postaje dugoročno održivo i uspješno, u kojemu je najvažniji ekonomski cilj (ostvarenje profita) protkan poslovnom etikom. Poduzeće, za razliku od pojedinaca, kao institucija, nema savjest ni osjećaj, te je krajnje vrijeme da se preispitaju načela poslovanja i razmisli o etici u poslovanju.

Motivirani zaposlenici postižu višu radnu uspješnost, a time raste i ukupna uspješnost organizacije te njena konkurentnost na sve zahtjevnijem tržištu. Motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan na način da zadovolji potrebe i želje većeg broja zaposlenika te usmjeren na podizanje individualne radne uspješnosti stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja. Relevantan i efikasan motivacijski sustav uključuje i više različitih oblika nagrađivanja, kao i pravednost pri raspodjeli nagrada zaposlenicima. Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenih važni su



parametri ocjene primjerenosti sustava motivacije u organizacijama. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, time i sama uloga motivacije u ostvarenju poslovnog uspjeha poduzeća postaje značajnija. Neki od produkata uspješne primjene motivacije u poduzeću reflektiraju se kroz veću efikasnost i učinkovitost rada zaposlenika, izraženiju kreativnost te inovativnost, što u konačnici pridonosi uspjehu cjelokupne organizacije.

Rezultati istraživanja su vrlo bitni u donošenju određenih zaključaka i razmatranja cijelog istraživanja. Gledajući odgovore u kojima su ispitanici izražavali svoje stavove može se vidjeti da smatraju kako su sve navedene tvrdnje vrlo bitne u poslovanju poduzeća i zadovoljstvu zaposlenika. Ispitanici ovog istraživanja pojedine tvrdnje (koje se odnose na ostvarivanje ciljeva (osobnih) i ciljeva (poduzeća), osjećaj postignuća i uspjeha, priznanje za dobro obavljen posao, mjerilo visine plaće) su ocijenili važnima, ali ne daju svima jednaku važnost. Također, iz tvrdnji vezanih za međuljudske i poslovne odnose između zaposlenika i nadređenih se može zaključiti da su upravo one temelj za uspješno poslovanje poduzeća i zadovoljstvo zaposlenih osoba s radnim mjestom i nadređenim osobama u poduzeću u kojem su zaposlene.

U Koprivnici, 20.09.2018.

## 6. Literatura

1. Aleksić, A. 2007. Poslovna etika- element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 5 (1). 419-429
2. Bagić A., Škrabalo M., Narančić L. 2006. *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*.  
[https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf)  
(pristup 20. lipnja 2018.)
3. Bebek, B., Kolumbić, A. 2003. *Poslovna etika*. Sinergija. Zagreb
4. Buble, M. 2006. *Management*. Ekonomski fakultet u Splitu. Split.
5. Cicvarić Kostić, S. 2012. *Komunikacije i relacijski marketing: primjena u javnoj upravi*. Zadužbina Andrejević. Beograd
6. Čupić, Č. 2008. Etika i moral novinara. *Godišnjak Fakulteta političkih nauka*. 2 (2). 257-266
7. Ćorić, M., Jelavić, I. 2009. Etika u poslovanju. Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. *Obnovljivi život*. 3 (64). 393-404
8. Daft, R. L. 2006. *The New Era of Management*. International Edition. Thompson South-Western. China
9. Dujanić, M. 2003. Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*. 21 (1). 53-63
10. Glavočević, A., Radman Peša, A. 2013. *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti*.
11. Fisher, J. 2003. Surface and deep approaches to business ethics. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(2). 96-101
12. Ivaniš, M. 2015. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Naklada Kvarner. Rijeka
13. Karpati, T. 2001. *Etika u gospodarstvu*. Grafika. Osijek
14. Kurucz, E., Colbert, B., Wheeler, D. 2008. *The business case for corporate social responsibility* u: Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford: pp. 83–112
15. Maršić, K. 2014. *Zadovoljstvo na poslu*.  
<https://www.linkedin.com/pulse/20140522112335-217329249-zadovoljstvo-na-poslu>,  
(pristup 25. srpnja 2018.)
16. Shaw, W.H. 1991. *Business Ethics*. Wadsworth Inc. Belmont

17. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. 1999. *Poslovno odlučivanje*. Informator. Zagreb
18. Srića, V. 2003. *Inventivni menadžer u 100 lekcija, kako postati i ostati pobjednik*. Znanje. Zagreb
19. Šverko, B. 1991. *Značenje rada u životu pojedinca: radne vrijednosti, važnost rada i otuđenje*. U: Kolesarić, V., Krizmanić, M. i Petz, B. (ur.). *Uvod u psihologiju*. Prosvjeta. Bjelovar. 17-56.
20. Vlastelica Bakić, T. 2012. *Upravljanje reputacijom primjenom koncepta korporativne društvene odgovornosti u marketingu i odnosima s javnošću*. Doktorska disertacija. Fakultet organizacionih nauka. Univerzitet u Beogradu. Beograd
21. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K. 2014. Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *OeconomicaJadertina*. 4(1). 40-58
22. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. 2012. *Poslovna etika i multikultura*. Sveučilište u Rijeci. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija. Rijeka
23. Weihrich, H., Koontz, H. 1998. *Menadžment*. 10. Izdanje. Mate d. o. o. Zagreb

## 7. Popis ilustracija

### Popis shema

<i>Shema 1. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije</i> .....	5
<i>Shema 2. Proces donošenja etične odluke</i> .....	16

### Popis tablica

<i>Tablica 1. Faze razvoja društvene odgovornosti</i> .....	8
<i>Tablica 2. Koristi poduzeća, zajednice i okoline od društveno odgovornog poslovanja</i> .....	11
<i>Tablica 3. Okvir aktivnosti za društveno odgovorno poslovanje</i> .....	13

### Popis grafikona

<i>Grafikon 1. Spol ispitanika</i> .....	25
<i>Grafikon 2. Dob ispitanika</i> .....	25
<i>Grafikon 3. Sektor poduzeća</i> .....	26
<i>Grafikon 4. Stupanj obrazovanja</i> .....	26
<i>Grafikon 5. Dužina radnog staža u poduzeću</i> .....	27
<i>Grafikon 6. Dokument pravila ponašanja zaposlenika</i> .....	27
<i>Grafikon 7. Etički kodeks</i> .....	28
<i>Grafikon 8. Upoznatost s etičkim kodeksom</i> .....	28
<i>Grafikon 9. Temeljne vrijednosti poduzeća</i> .....	29
<i>Grafikon 10. Strukture za implementaciju (uvođenje) etičnog ponašanja</i> .....	29
<i>Grafikon 11. Sustavi upravljanja</i> .....	30
<i>Grafikon 12. Edukacija i usavršavanje zaposlenika</i> .....	31
<i>Grafikon 13. Edukacija zaposlenika s naglaskom na etičnost poslovanja</i> .....	31
<i>Grafikon 14. Neetičnost na radnom mjestu</i> .....	32
<i>Grafikon 15. Dobrotvorne kampanje</i> .....	32
<i>Grafikon 16. Volontiranje zaposlenika u udrugama lokalne zajednice</i> .....	33
<i>Grafikon 17. Sredstva javnog priopćavanja poduzeća o etičnosti poduzeća</i> .....	33
<i>Grafikon 18. Etično donošenje odluka na radnom mjestu</i> .....	35
<i>Grafikon 19. Tvrdnje o etičnom poslovanju</i> .....	36
<i>Grafikon 20. Dobra motiviranost za rad</i> .....	37
<i>Grafikon 21. Visina plaće</i> .....	37
<i>Grafikon 22. Dobar odnos s nadređenima</i> .....	38
<i>Grafikon 23. Dobar odnos s ostalim zaposlenicima</i> .....	38
<i>Grafikon 24. Uspješan vođa tima/organizacije</i> .....	39
<i>Grafikon 25. Sigurnost radnog mjesta</i> .....	39
<i>Grafikon 26. Dobri uvjeti rada</i> .....	40
<i>Grafikon 27. Mogućnost napredovanja</i> .....	40
<i>Grafikon 28. Status u organizaciji/poduzeću</i> .....	41
<i>Grafikon 29. Radno vrijeme</i> .....	41
<i>Grafikon 30. Mogućnost utjecaja na važne odluke (sudjelovanje u odlučivanju)</i> .....	42
<i>Grafikon 31. Zadovoljstvo samim poslom (aktivnosti u opisu radnog mjesta)</i> .....	42
<i>Grafikon 32. Način organizacije posla</i> .....	43
<i>Grafikon 33. Izravne financijske nagrade (novac)</i> .....	43
<i>Grafikon 34. Neizravne financijske nagrade (edukacije, seminari)</i> .....	44

Grafikon 35. Priznavanje za dobro obavljen posao .....	44
Grafikon 36. Samostalnost u radu.....	45
Grafikon 37. Osjećaj postignuća i uspjeha .....	45
Grafikon 38. Ostvarivanje ciljeva (osobnih).....	46
Grafikon 39. Ostvarivanje ciljeva (poduzeća).....	46
Grafikon 40. Pogreške ljudi iskorištavaju da ih osobno napadnu .....	47
Grafikon 41. Skloni su „zapapriti“ drugima.....	48
Grafikon 42. Favoriziranje simpatičnih zaposlenika .....	48
Grafikon 43. Iskrenost i transparentnost prema zaposlenicima.....	49
Grafikon 44. Prebacivanje krivnje na druge suradnike .....	49
Grafikon 45. Širenje nesuglasica između suradnika .....	50
Grafikon 46. Nedosljednost nadređenih osoba u poduzeću .....	50
Grafikon 47. Razgovor o uspješnosti služi im kao kritika .....	51
Grafikon 48. Kritiziranje suradnika .....	51
Grafikon 49. Manipuliranje suradnicima.....	52
Grafikon 50. Krivotvorenje podataka u vlastitu svrhu.....	52
Grafikon 51. Moralnost nadređenih osoba .....	53
Grafikon 52. Ismijavanje pogrešaka suradnika .....	53
Grafikon 53. Preuveličavanje pogrešaka suradnika .....	54
Grafikon 54. Osvetoljubivost nadređenih osoba .....	54
Grafikon 55. Nesavjetovanje i ne podučavanje suradnika .....	55
Grafikon 56. Neprofesionalno zapošljavanje poznanika.....	55
Grafikon 57. Nadređene osobe ne govore istinu .....	56
Grafikon 58. Svjesno sprečavanje suradnika u napredovanju .....	56
Grafikon 59. Ucjenjivanje suradnika .....	57
Grafikon 60. Odbijanje zahtjeva članova svog odjela .....	57
Grafikon 61. Preuzimanje poslovnih ideja od svojih suradnika .....	58
Grafikon 62. Otpuštanje zaposlenika koji im se ne sviđaju.....	58
Grafikon 63. Nepoštivanje organizacijske politike .....	59
Grafikon 64. Mjerilo visine plaće kao motivacijski faktor zaposlenika .....	59
Grafikon 65. Utemeljenost plaće na stvarnim rezultatima rada .....	60
Grafikon 66. Stimuliranje plaće .....	60
Grafikon 67. Visina plaće između službeničkog i rukovodećeg radnog mjesta kao motivacijski faktor za napredovanje .....	61
Grafikon 68. Sigurnost radnog mjesta i redovna plaća kao motivacijski faktor zadovoljstva zaposlenik .....	61